

寄稿

日本企業の「全員経営」 — 「現場の企業家」研究に向けて—

加護野 忠男

神戸大学名誉教授

I 日本企業の「全員経営」

企業家研究というと、経営史に名を残すような大物企業家に目が向かいがちだが、日本の企業には「現場の企業家」とも呼ぶべき無名の企業家たちがいる。彼らは、これまで「企業家」と呼ばれることはなかったが、企業内のイノベーションにおいて重要な役割を演じてきた。その意味で「企業家」と呼ばれてよい。

こうした「現場の企業家」を生む土壌になっているのが、日本企業の多くに様々な程度で採用されている「全員経営」である。小稿では、この全員経営について考えていく。

「全員経営」が日本型の経営の1つの大きな特徴であることは広く知られている。むしろ日本でも、「全員経営」とは対照的なトップダウン型の経営方式を採用している会社が少なからず存在している。しかし、トップダウン型経営をしている日本企業においても、部分的に（例えば、いくつかの部門や事業部で）全員経営の方式（QCサークル、ZD運動など多様な名称を持つ現場の小集団活動）が採用されている例は多いし、トップが指揮をする場合でも、現場の業務をすべて決めてしまわずに、決定のかなりの部分を現場の人々に任せるといった方法をとっている例も多い。

この方式がさらに重視されて、全員経営方式の比重が高く、それが経営の根幹をなしている企業も少数だが存在している。そのような企業を「全員経営企業」と呼ぶことにしよう。日本の産業社会の何よりの特徴は、全員経営の方式を少なくとも部分的に採用する企業が多数存在しているのみならず、このような全員経営を根幹にしている全員経営企業が存在していることである。全員経営企業は、数では少数だが、他の多くの企業にとって経営のモデルになっている。

全員経営企業の代表的な例は、トヨタ自動車と京セラである。その全員経営の方式は、トヨタでは「TQM（総合的品質経営）」、京セラでは「アメーバ経営」と呼ばれている。両社は、ともに、それぞれの方式を普及させるための活動をしている。

ただ、これらの代表的方式であっても、具体的な運営方法は異なっている。全員経営の成果指

標となるのは、TQMの場合は良品率、コスト、作業時間など多様であり、アメーバ経営の場合は作業時間当たり付加価値に一元化されている。

トヨタや京セラの全員経営は製造部門から生み出されているが、「販売の松下」といわれた松下電器（現パナソニック）の全員経営は営業部門から生み出されている。松下では全員経営は部門経営と呼ばれている。営業での部門経営の結果、営業部門は「活力に満ちた、自主責任感にあふれた職場になってきた」、課の間には、対立ではなく「むしろ助け合い、学び合うという雰囲気も生まれてきた」と、松下電器の電子レンジ事業部長や松下住設機器の社長を務めた小川守正氏は言う（小川、2020、118）。同氏はこの「商店経営」（後述）を2年続けてからそれを販売部門以外の部門にも広げていった。その結果として、課長は管理者ではなく、経営者として発想することになったと言う。氏の言う管理者とは上から与えられた命令を、原則としての定められた方法やルールに従って実行するのに対して、経営者は自ら設定した目標を自らの方針により、自らの責任において実現しようとする存在である。

II 全員経営—その基本的特徴—

全員経営は、3つの基本的な特徴から成る経営方式である。

1 現場の人々を業務的な経営意思決定の主役にする

経営意思決定には3種類のものがある。戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3つである。そのうち業務的意思決定とは、だれに、どのような仕事を、どのように、させるかの決定である。

日本型全員経営方式と欧米企業にみられるようなトップダウン方式とでは、経営者や管理者は、業務的決定に関してまったく異なった役割を演じる。トップダウン方式では、経営者は業務的決定を行う管理者や専門家を指揮して業務的決定を行わせるという役割を演じる。それに対して、全員経営方式における経営者・管理者は、業務的決定を現場の人々に任せているのである。だからといって、経営者・管理者の仕事がなくなるわけではない。その主たる仕事は現場の集団の支援である。

第一に、現場の集団が考える手段を提供することである。それは広い意味での教育といってよい。

第二は、情報の提供である。現場の人々が考えやすいようにするには、情報提供の量と質、タイミングが重要であり、また提供される情報は現場の人々がわかりやすいように加工されていることも必要である。

経営者・管理者は、現場の人々の意思決定を良い方向へ導くための支援をするという役割を演じるのである。トップダウン方式と全員経営における経営者・管理者の役割の違いは、要するに指揮と支援の違いである。

2 現場の人々を小集団に分け、集団で経営を考えさせ、実行させる 小集団に分ける

全員経営の第二の特徴は、現場の人々を多数の小集団にまとめ、集団の中で共同して考えさせる、という方法である。

全員経営は、現場の人々を小さな集団に分けて組織するという特徴を持っている。トヨタのTQMは、QCサークル活動の発展型である。QCサークルとは、現場の人々を少人数のサークルにまとめ、彼らが改善・改良のためのアイデアを生み出し、実行するという経営の方法である。一つのサークルの規模は、4、5人から7、8人である。サークルは互いに競い合いながら、仕事の改善・改良の方法を考え、それを実行するという経営方式である。トヨタの場合、TQMが小集団で構成されるのは、TQMがQC活動のサークルから発展したということに由来している。

京セラの場合は、工程を単位としていたので、最初から小集団であった。よく知られているアメーバ経営である。京セラのアメーバ経営は、4人から5人の小さなグループに経営改善の主導権を委ねようとする経営方式である。このように集団の規模が小さいのは、集団の範囲を限定することによって問題解決が容易になるからである。また、集団の人数が少なければ、誰がそのリーダーになるとしても、リーダーの負担は小さいからでもある。だから、メンバーの中からリーダーを選びやすいのである。

小集団に与えられる目標

集団に与えられる目標は会社によって異なる。京セラのアメーバ経営の目標となるのは、「時間当たり採算」と呼ばれる経営指標である。時間当たり採算とは、アメーバの付加価値を当該アメーバの総労働時間で割った数字である。

この指標は、ヨーロッパの多くの企業で採用されている労働生産性の指標と同じである。欧米では、生産性を上げるための経営は経営陣主導で推進される。労働時間を削減すれば、時間当たり生産性を上げることができる。

日本の特徴は、生産性を向上させる経営が現場の集団に委ねられていることである。しかし、単純に労働時間の削減により労働生産性の向上が実現できるのであれば、労働者はそのために知恵を使おうとしないだろう。京セラの場合、時間当たり採算の向上は、労働時間の削減によるものではない。

一般に、日本の多くの企業で採用されている生産性指標は、従業員一人当たり付加価値である。しかし従業員一人当たりの付加価値であれば、生産効率を高めなくても、労働時間を増やせば、生産性の数字を上げることができてしまう。京セラの時間当たり採算は、こうした生産性指標とは異なり、労働時間を増やすのではなく、ほんとうに生産性を上げないと指標がよくならない。時間当たり採算の低いアメーバは人が減らされ、高いアメーバに異動させられる。時間当たり採算の低いアメーバは人が減らされるから、一人当たりの仕事量が増えてしまう。このように集団の規模が固定されず、融通無碍に人数が調整されるので、集団には、定型を持たないアメーバを連想させる奇妙な名称が与えられているのである。

小集団の位置づけ

小集団の組織上の位置づけは企業によって異なる。京セラのアメーバは会社の職制であり、その成果は人事考課の対象となるが、TQMの集団は公式の職制と一致するとはかぎらない。それゆえに会社のルールには制約されない。参加も自発的であり、人事考課の対象にもならない。

こうした違いはあるが、共通点もある。最も明確な共通点は、個人ではなく、集団で取り組むという点である。これは、一人で考えるよりも集団で知恵を集める方がより良いアイデアが生み出されるという思想が前提にあるからである。

ところで、一般に全員経営では現場の人々をグループに分けるという方法がとられる。なぜだろうか。それは、小さな集団に分けることによって、現場の人々が決定できる範囲を大きくすることができるからである。集団の中の業務分担は、その集団内で決定できる。他方、個々人の業務をトップダウンで決めた場合には、人々の仕事はその決められた範囲に限定され、それを自由に変えることもできない。自由に決めることができるのは業務の遂行方法だけである。

3 現場の人々が経営の改善・改良を考えるための知識や分析方法論を伝え、必要な情報をタイムリーに提供する

全員経営では、現場の人々が自分たちで考えるためには、考えるための土台となる知識が彼らに伝授されていなければならないし、考える材料となるデータや情報が適切に提供されていなければならない。こうした観点からTQMやアメーバ経営を読み解くこともできる。そこでは、それぞれ、集団の目標に応じた経営指標とそれに関連するデータとが与えられている。TQMの場合は良品率、コスト、作業時間などであり、アメーバ経営の場合は作業時間当たり付加価値であった。こうした仕組みを作り出すのは経営者や管理者の役割であるし、それによって業務的決定を現場の人々に任せることが可能となるのである。

Ⅲ 全員経営を支える思想

3つの思想・原理

全員経営の背後には、それを支える3つの思想がある。

第1は、「現場のことは現場の人々が一番よく知っている」という思想である。この思想は「現場原理」と呼ぶことができる。現場原理によれば、業務的決定は現場の人々に委ねられることが必然となる。それは同時に、経営者や管理者が現場を理解することには限界があることを受け入れ、現場の人々を信頼し、彼らに頼ることを意味する。それゆえ、この原理は、次の第2の原理に繋がっていく。

第2は、「現場の人々を信頼し、権限を与えれば、現場の人々は自らのイニシアティブで企業の期待に応え、より良い経営方法を考えてくれるようになる」という思想である。これを「信頼原理」と呼ぼう。

第3は、「衆知結集の原理」とでも呼ぶべきものである。それは、「一人で考えるよりも、皆の知恵を寄せ合う方がより有効なアイデアが得られる可能性が高い」、そして「多数の集団に分け、それぞれが独立して考えれば、いずれかの集団がユニークなアイデアを生み出す可能性が高まる」という2つの考え方を含むものである。さらに、こうした考え方の背景には、現場をよく知る普通の人々が知恵を寄せ合うことで、現場を離れた経営者のトップダウン方式の経営に依らなくても、それに優るとも劣らないすぐれた成果を生み出せるという経営観と人間観がある。

能力と動機への信頼

全員経営は、そもそも現場の人々に対する信頼がないと成り立たない。その意味で、2番目に挙げた「信頼原理」は全員経営の基盤をなす思想といえる。これについて、さらに考えてみよう。信頼には、2つのものがある。

1つは、能力に対する信頼である。能力に対する信頼を生み出すには、上で述べたように、現場の人々が十分な能力を持ち、それが活用できるように教育訓練が行われ、適切な情報がタイムリーに提供されるようにする必要がある。また適切に考えることができるように、正確な情報が提供されている必要がある。

もう1つの信頼は、意図あるいは動機に対する信頼である。現場の人々が、会社の目的の実現のために考えてくれるはずだという信頼である。

後者の信頼を支えるのは、日本の雇用制度である。

従業員への信頼を生む第1の雇用制度は、「コミットメント雇用」という制度である。従業員は、定年になるまで企業に勤め続けるという意識を持ち、企業の側も従業員が定年になるまでの雇用を保証するという責任感を持っている。このようなコミットメント雇用の慣行があるから、従業員の動機を信頼できるのである。

アベグレン (J.C. Abegglen) は、日本の雇用制度の特徴の1つを「生涯にわたるコミットメント」(lifetime commitment) と表現したが、コミットメントという言葉日本語に置き換えるのが難しいため、これを翻訳した占部都美教授は「終身雇用」と訳した。ここから日本の雇用は長期雇用だという解釈が広まることになる。しかしアベグレン教授がほんとうに言いたかったのは、たんに雇用期間が長いということではなく、働く側も雇用する側も、生涯にわたるコミットメントを持っているということであった。

従業員に対する信頼を生む第2の雇用制度は、年功賃金を基軸とした賃金決定の制度であり、全員経営の成果は、従業員にほぼ均等に分配するという制度である。全員経営によって得られた成果を皆で分かち合うという原則だといってよい。

ここでは、仕事の成果を個人別の成果に比例して分配するという方式は採用されていない。仕事の成果は、個人のもののように見えても、皆の共同の産物であると考えられているからである。このような公平な見返りがないと、現場の人々の協力は続かない。成果を分かち合うのは、現場の従業員だけでなく、ホワイトカラーや中間管理職、経営者も含まれる。

分かち合いは、報酬としてこれらの人々に分配するという方法で行われるだけではない。将来

の分配のために、留保利益（利益剰余金）として企業に蓄積しておくという方法も含まれる。年功賃金制のもとでは、今すぐ分配されるよりは将来において分配される方が従業員の取り分が大きくなる可能性がある。全員経営の成果を利益剰余金として企業に蓄積しておくという慣行は、日本企業の留保利益が大きくなる原因の1つでもある。

「最近の日本企業は従業員に分配せずに、留保利益ばかり積み増しているという」という議論が、このところしばしば聞かれる。しかし、これは留保利益の性質を理解しない見方である。留保利益は将来の分配を担保するための資金でもあることを見逃している。一部の政治家の間には利益剰余金に課税しようという議論があるが、これも留保利益の実態を理解していない。利益剰余金は法的には株主のものとなっているが、全員経営方式を採用している企業では、留保利益は、従業員を含めた会社全体のものと考えられているし、そう考えるべきである¹⁾。

IV イノベーションに必要な跳躍—全員経営が生む「現場の企業家」の役割—

石井淳蔵は、松下電工（後のパナソニック電工）の元会長、三好俊夫の「強み伝いの経営は破綻する」という言葉を引いて、経営者は跳ばなければならない、と主張している。その理由を三好氏へのインタビュー記録から、次のように説明する²⁾。

「自分たちの活動分野のあるドメインの中で、改良商品を作っていく、それを松下電工では『強み伝い』と言っています。自分が持っている技術、販売網、人材を利用して、一歩ずつ尺取り虫的に伸ばしていく、これは自然の方向です。ほとんどの会社がこうした『強み伝い』に動こうとしています。／このやり方は管理者がいれば十分で、経営者不在でもやっています。松下電工も、そういう一面をもっています。これだと、会社が潰れるのをくい止める力はあるかもしれないが、伸びはしない。『強み伝い』をやっているうちに、大体、斜陽産業になってしまうのです。……自分は『強み伝い』に動いたつもりなのだが、社会の動きに合わせたつもりなのだが、社会の動きの方が企業の動きよりもともと早いということだと思います。だからやはり（経営者は）跳ばないといけないのです」（石井，2009，2頁。インタビュー記録の出所は、三好，1994）。

しかし、飛ぶことにはリスクがある。リスクがあるにもかかわらず跳ぶことができる1つの重要な理由は、「現場の企業家」たちがいるからである。彼らが跳躍の成功確率を高めてくれるのである。一種のセイフティーネットである。実際に、現場の企業家がいる会社は、時々跳躍する。現場の企業家が、危なっかしい跳躍を成功に導いてくれる。

こうした「現場の企業家」に導かれた跳躍は、全員経営という土壌があってこそ可能になる。その意味で、全員経営の方式は日本企業におけるイノベーションに貢献している。そうであれば、現場の企業家はイノベーションの主役であり、イノベーションを支える役割をも演じているとも

言うことができる。

前にも触れたように、松下電器では様々な形での全員経営がおこなわれてきた。創業期には歩一会が組織され³⁾、軍隊式的全員経営が実践されていた。同社が電設部品から電池、ラジオ、家電機器、家庭電気設備、電子機器などの製品分野への跳躍に成功できたのも、現場の企業家集団のおかげである。松下電器では、全員経営の方法は、「商店経営」あるいは「部門経営」と呼ばれている。松下電器が飛躍的な商品開発を通じて、商品の新陳代謝をはかることができたのも、こうした現場の企業家たちのおかげである。

その松下電器の「部門経営」は、同社の社内分社であった松下住設機器で生み出されたものである。同社社長を務めた前出の小川守正氏の以下の発言は、全員経営が「現場の企業家」を生んだ事情の一端を物語るものと言える。

「松下電器電子レンジ事業部長だった昭和40年代の終わり頃だった。電子レンジは当時まだ10万円を超える価格でお客さんにとっては割高商品であり、メーカーとしては売りにくい商品の筆頭にあった。そのため経営規模にくらべ営業部門が大きく、全国を7地区に分け、それぞれに地区担当販売課を設けていた。

……

試みに各課ごとの損益計算を概算してみると、その利益率は5%の赤字から10%以上の利益という大きなバラツキがある。

……

『(……)販売課は、製造部門から商品を仕入れ小売店に売りさばく卸商店ではないか。(……)店の経営は一切まかすから課長は商店主、課員は店員になったつもりで給料の払える商売をやってみよ』ときつく申し渡したところ、『面白い、まかせてください。やりましょう』ということになった。これが私たちの部門経営のはじまりである」(小川, 2020, 116-117頁)。

ここでは単に「部門経営のはじまりである」と言われている。とはいえ、それは同時に、一般家庭向け電子レンジが開発され、生産された後、それを確実に販売して市場に浸透させるという、いわばイノベーションの最終段階を、全員経営に参画した「現場の企業家」たちが担ったことをも意味している点を見逃してはならない。

最近の日本企業における跳躍的イノベーションの例は、トヨタのハイブリッド車である。ハイブリッド車は自動車製造技術における大きな跳躍を含んでいる。これまでの工程に、モーターをつくるための永久磁石の加工工程や巻き線工程が新たに付け加わった。しかし、これらの技術が自動車工場になかったわけではない。製造工程で使用される装置の生産部門には巻き線の技術があった。また、小さなモーターに関しては、サプライヤーに技術があった。このような跳躍によって生み出されたプリウスは、発売の時点では、コストが売価を数十万円上回っていたと言われていた。最近では、コストが売価以下に抑えられ、安定した収益源になっている。そうなったの

は数量増によるコストダウンによるものだが、一方で製造現場の企業家たちによる地道な改善改良の成果でもある点も見落とすべきではない。現場の人々が、現場にあった技術を独創的に応用して、跳躍的イノベーションを実現する際の問題を解決していったのである。

最近のトヨタでは、FCEV（燃料電池車）のMIRAI（ミライ）で、燃料電池技術を使った未来への跳躍を行っている。トヨタは電気自動車で後れを取っているといわれているが、ハイブリッドから電気自動車への道は現場の企業家に任せておけば実現できる連続的イノベーションである。ミライは現場の企業家たちがいるからできる跳躍である。

京セラが電子部品事業から、電子機器組み立て事業、通信事業への跳躍的イノベーションに成功できたのも、アメーバ経営に基づく全員経営のおかげである。日本航空の再生にアメーバ経営の手法が応用されているように、アメーバ経営の全員経営方式はかなりの汎用性を持っていると考えることができる。実際にアメーバ経営は、京セラ自身の手によって、電子部品工業から組み立て産業、情報通信産業、航空サービスなどの多様な業界に適用され、運用されている。アメーバ経営に限らず、全員経営方式はかなりの汎用性を持っていると考えられる。現に、トヨタのTQMの手法は、トヨタグループの企業群やサプライヤーだけでなく、様々な異業種の企業によって導入されているのである。

VI 「現場の企業家」研究——今後の企業家研究への期待

イノベーションと「現場の企業家」

日本企業には、「現場の企業家」と呼ぶべき多数の企業家たちが存在していることを見てきた。商品開発や工程開発をするエンジニアや、商品開発をするマーチャンダイザーだけが企業家なのではない。これは、多様な人材を活用するための知恵である。こうして多様な人材を活用してきたことによって、日本の産業の競争力は高められた。

ここで、イノベーションにおける「現場の企業家」たちが果たす、2つの役割を挙げておこう。

1つは、イノベーションの最終局面における役割である。すなわち、仕事の継続的な改善・改良を通じイノベーションを完成させるという役割であり、途中の段階ではまだ成果の出ていないイノベーションを成果が出るようにするという役割である。彼らの活動がなければ、イノベーションは失敗に終わっていたかもしれない。

もう1つの役割は、このような企業家集団が存在するがゆえに、企業の上層部の人々が大胆な戦略的イノベーションに挑戦しやすくなるという役割である。すなわち、戦略的イノベーション促進の役割である。

現場の企業家たちは、個人で仕事をするのではなく、集団に分かれて仕事をする。その意味で、現場の企業家は「集団的企業家」である。このような企業家が存在するのは、日本企業の顕著な特徴である。そしてそうした現場の企業家が生まれるために有効だったのが、小稿でみてきた「全員経営」だった。

社外の「現場の企業家」

しかしながら、現場の企業家は、全員経営を実践している企業の内部にだけ存在するのではないことにも注意が必要だろう。イノベーションのための跳躍を担う「現場の企業家」は、そのイノベーションを起こす企業の社内にだけ求められるとは限らない、ということである。企業の中でそうした跳躍が難しい場合には、社外に存在する現場の企業家たちが利用される。

社外に存在する現場の企業家の代表的なものは3つある。

その第1は、製造業における零細なサプライヤーたちである。多くの大企業が零細なサプライヤーを使い続けるのは、社内よりもサプライヤーのほうがインセンティブシステムが単純だからである。こうした社外からの購入には競争がある。もし不満があれば「他社から購入する」という選択ができる。そういう選択がされないよう、社外のサプライヤーは企業家として懸命にコストダウンや品質向上などに邁進する。逆に社内の部門からの購入の場合だと、多くの場合において独占的であり、上のような競争は不可能である。

社外のサプライヤーを活用することは、専門家の力の活用や固定費の変動費化というメリットにくわえて、競争原理からのインセンティブの存在も重要であった。こうした社外の取り組みを上手に利用することで、一方で、社内においては仕事をより得意なものに集中させることも出来たのである。

第2に、卸業態における顧客である地方商店街の小売店主たちもそれに含まれるだろう。ここでも単純直截なインセンティブシステムが機能する。ワールドがSPA (Speciality store retailer of Private label Apparel, 製造小売業) を収益源としながらも卸業態から撤退しなかったのは、各地の商店街の零細店舗の経営者たちが現場の企業家として機能していたからである。ワールドが2005年に一度、上場を廃止した理由の1つは、海外の機関投資家が卸業態の廃止を再三、要求してきたからである。現場を知らない人々は経営に口出ししないほうがよい。

第3は、フランチャイズ業態のフランチャイジーたちである。コンビニエンスストアを開始した時、セブンイレブンは直営店よりもフランチャイズ店を開拓していった。直営店から始めたローソンは、直営店店長を、フランチャイズ店長として独立させていた。その理由は、インセンティブシステムが単純直截だったこと、大企業では雇えないような人材を使うことができたこと、の2つである。フランチャイズ店長は「一国一城の主」として、店の売上や利益が自らへのリターンに直結している。街々に「企業家」が生み出されたのである。現場は彼・彼女ら企業家に委ね、フランチャイズの本部は仕入れ機能などに仕事を集中させて、それを磨き上げていったのである。フランチャイズの店員の多くはフリーターであるが、彼らはコンビニエンスストアのリーダーユーザーでもある。大企業ではフリーターは雇えないのである。

「現場の企業家」研究への期待

日本でこのように、企業の内部であれ外部であれ、そこに生まれた名も無き「現場の企業家」たちが、企業家としての創意、イニシアチブ、そして敢為の精神をもって、多様なイノベーションに取り組み、それを実現してきたのである。こうした「現場の企業家」に企業家研究の研究者

たちはもっと目を向けてもよいのではないか。

「現場の企業家」を研究することは、理論的にも実践的にも大きな意義がある。

第1に、現場の企業家は、日本で生み出された「全員経営」という独特の経営方式と深くかかわっている。現場の企業家の貢献を明らかにすることによって、「全員経営」の特徴をもよりよく理解できるという理論的意義がある。

第2に、日本企業におけるイノベーションを活性化させる手がかりを明らかにしてほしい、という実務家の期待に応えることができる。これが実践的な意義である。

日本の企業家研究者——とりわけ企業家研究フォーラムの会員諸氏——には、今後、「現場の企業家集団」に着目した研究を期待したい。

注

- 1) コーポレートガバナンス改革で海外の機関投資家の発言力が高まっている。一部の海外投資家は、利益剰余金の株主への分配を要求しているが、これは全員経営の成果の横取りである。
- 2) 松下電工は松下電器に完全子会社化され、吸収合併されたが、皮肉なことに、最近のパナソニックは跳躍しなくなった。最近の同社の不振の1つの原因はここにあると考えられる。
- 3) 「歩一会」は大正9(1920)年に設置されている。「全員が歩みを1つにして、1歩1歩着実に進もう」との思いからそのように命名され、松下幸之助自身を含めた全従業員28名が会員となったという (<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/konosuke-matsushita/026.html>)。

参考文献

- 石井淳蔵(2009)『ビジネス・インサイト—創造の知とは何か—』岩波新書。
- 小川守正(1990)『実践経営学』PHP研究所。
- 小川守正(2020)『松下幸之助に学んだ実践経営学—自主責任経営の真髄とは—』PHP研究所。
- 小池和男(2013)『強い現場の誕生—トヨタ大争議が生みだした共働の論理—』日本経済新聞出版社。
- 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。
- 三好俊夫(1994)「経営者インタビュー—経営の現代化は情報公開にあり—」『ビジネス・インサイト』第6号, 神戸大学経営学部, 68-80頁。
- OJTソリューションズ(2015)『トヨタの仕事大全』中経出版。
- OJTソリューションズ(2017)『トヨタの現場力』KADOKAWA。