



動態的で調整的な〈課業〉を書く

——事業計画とPDCAに着目したA社事例調査の方法

上田 眞士

(同志社大学教授)

I はじめに

小論で紹介する新たな事例研究のアプローチは、内容的には90年代から石田光男教授が彫琢してきた「仕事論」の精華である、企業の事業計画と進捗管理（PDCA）の機構に着目した事例研究の方法であり、現地には代表的な電機メーカーA社のグローバル経営調査に適用した方法である¹⁾。筆者はA社事例調査に際しては、方法論を一貫して錬磨してきた石田教授の傍らにあって、社内での仕事決定の機構の分析と記述の全般を担当した。そして、方法と実地の調査対象との間で、方法の適用をめぐる今も苦闘を重ねている。小論では、この方法がどのように調査対象に適用できるのかという実地への展開に重心を置いて、その腐心の内容を紹介する²⁾。

概念的に雇用取引は、筆者なりに宮本光晴氏の理論的検討を咀嚼すると、一方では市場取引的な性格をまとった雇用と、他方では組織の権限とルールの下に取引関係が置かれた雇用とに、大きく性格を異にする二つの範疇へと区分される（宮本2004：第2章）³⁾。従来の労働研究は、この前者の〈市場的雇用〉の集合的取引をめぐるでは、その取引ルールを仕事（労働サービス）と報酬（賃金）の両面にわたる、労働組合規制として描くことに成功してきた⁴⁾。しかし、開拓者と

して石田（2003：13-15）が強調してきたように、後者の経営規制が一貫する〈組織的雇用〉については、その取引の実相を規則の体系として概念的に記述する方法的な着想を持たなかった。いわゆる「仕事論」は、この方法上の問題への体系的な応答であり、教授による労働研究の革新に向けた野心的な企てに他ならない。

II 事業計画と進捗管理の機構（ガバナンスの機構）への着目

「働きぶりをめぐる職場の主導権」（熊沢2013）がほぼ完全に経営の掌握するところとなり、労働組合による平等主義的な職場規制が止めどなく後退した世界。それは、熊沢誠氏の達意の表現の示すように、経営が「労働者の働き方を規制なく即決してゆくこと」のできる世界である（熊沢2013：115）。「仕事論」の試金石は、筆者なりの理解でいえば、この経営による裁量とフレキシビリティに満ちた仕事の世界を、雇用規則の体系として論理的にどのように描くことができるのか、この点にあるということになる。したがって、その方法論上の要所も、一つには迅速な適応問題への対応や追加的な改善作業の遂行、それら仕事上での経営の要請を社内で端的に表示するものは一体何かということ。また一つには、その経営の

要請に沿って、組織に集った多様な人々の〈課業〉⁵⁾を規律づけていく機構は一体何かということ。そして一つには、それらの〈課業〉の決定をめぐって、従業員側からの合意はどのように確保されていくのかということ。これらの三点に収斂して行くことになるはずである⁶⁾。

図1は、その経営目標の達成に向けて、組織に集った人々の仕事の質と量を決定していく制度的な仕組み、石田(2014)の理論的構築物である仕事のガバナンス機構を、筆者が簡略に図解したものである。上の三つの方法上の要所に対応して、経営目標を設定する事業計画(P)と進捗管理(PDCAサイクル)の機構(会議体)、及び目標面談&査定のプロセスが、その制度的な骨格となる。ここで設例的に図1の構図を解説しておけば、第一に会社レベルでの収支目標(P)が、例えば製造部門の原価目標(P)へと分解され、さらに職場レベルでの工数削減目標(P)へと分解されて、会社・部門・職場のレベルで進捗管理のサイクルが全社的に展開されて行く。一つの大事なポイントは、経営目標(P)の展開とその進捗管理のプロセスを通じて、部門や職場の直面する多様な課題が具体的に可視化され、人々のなすべき〈課業〉の全体が動的に生成され規律づけられていくという点である。また、図1では第二に、上司と部下との間の目標面談(&査定)や日常的意思疎通の過程を通じて、それら部門の当面する全体的な〈課業〉が技能レベルに応じて従業員個々に配分され(仕事の個別化)、職場での分業形成が展開していく。同じく大事な一つのポイントは、この

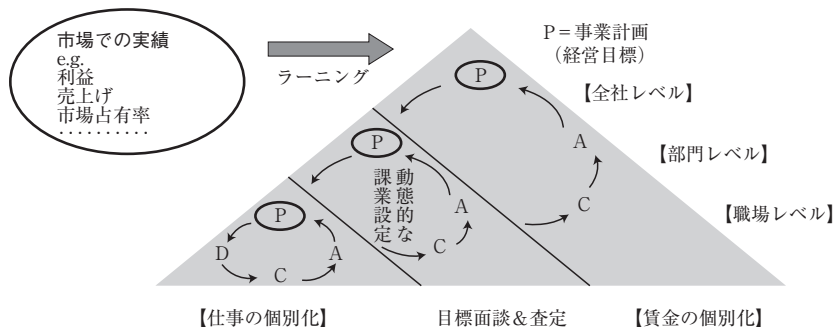
目標面談(&査定)の過程が、職場での仕事決定のありようへの労働者側の合意や受容の契機を表現していくという点に他ならない。要するに、経営の事業計画を出発点とする仕事のガバナンス機構を通じた「動的な課業設定」と「労働力の個別的取引」、これらが仕事の側の雇用規則の大まかなエッセンスということになる(石田2014:38-41, 27-29)。

Ⅲ 事例調査：「現場主義」の実相を記述する——PDCAの縦の深度

上述した事業計画を起点とする仕事のガバナンス機構には、垂直的な次元と水平的な次元、組織内を縦と横に展開する二つの次元がある。そして、その垂直的な次元は、石田(2017:480)によれば、端的に言って改善目標(P)のブレイクダウンの最前線が管理者層までであるのか、それとも現場末端の組織単位である職長(フォアマン)単位にまで延伸しているのか、PDCAの縦の深度ということになる⁷⁾。

従来、生産システム論や日本の経営論の領域では、日本企業の事業展開の一つの特徴として、現場の作業チームから問題解決や改善が積み上がるという意味で、「チームワーク」や「現場主義」という概念が強調され(ウォマック他1990:邦訳123-126;板垣1994:66-67)、またキーパーソンとしての「作業長」(フォアマン)の役割も強調されてきた(安保1994:18-20)。しかし、その学問領域の特性から、それらのチームワークや現場

図1 事業計画と進捗管理の機構(概念図)



出所：作図は、筆者による。

主義は、事業計画(P)を起点とする、目標の展開と進捗管理の機構が企業内に生み出していく、雇用関係上での仕事決定の特質としては理解されてこなかったように思われる。これらを上述の仕事のガバナンス機構に沿って如何に体系的に記述できるのか、このPDCAの縦の深さに関わる課題が、A社経営調査で筆者が直面した課題であった。従来の理解への不満というより、むしろここに雇用関係研究にとっての一つの概念構成的な課題があるようにも思われるのである。

A社工場調査では、能率管理を一つの焦点として、MK工場(液晶テレビ)とCS工場(監視カメラ)という二つの海外進出工場を調査対象とした⁸⁾。表1はその調査結果の総括表である。紙幅上、細部の解説に分け入る余裕はない。しかし、ガバナンスの縦の次元をめぐっては、MK工場とCS工場双方に共通して、大まかに以下の四点が、その能率管理の特徴としては確認しえた(表1参照)。

①現場主義的なガバナンス様式の存在。能率管理の業績指標(KPI)を主軸とする現場ミーティングが、会社レベル(製造子会社)の原価検討会議と明確に接続して、一つの進捗管理の機構を形成していたこと。

- ②PDCAの縦のスパンの最前線は、係長層止まり。本来、現場主義で現場改善のキーパーソンたるべき職長(フォアマン)層は、能率管理の現場ミーティングの定常的な構成員ではなかったこと。
- ③管理的技術的スタッフ職員層のイニシアティブ。「生産革新係」(IE)「ファクトリーエンジニア」(FE)と呼ばれる工場管理の職員層が一部門を形成して、作業のムダ取りや工数低減でイニシアティブを発揮していたこと。
- ④定常業務の計画通りの遂行確保がフォアマンの主要な役割。労働力の外部化や非正規化の進展に伴う、現場作業の不安定化がその一つの背景要因であること⁹⁾。

要するに、能率管理の改善業務をめぐる以上の構図は、主要な業績管理指標(KPI)を握る製造部門の上位管理者層(部課長層)が、フォアマン層よりもむしろ、技術的管理的スタッフ部門である「生産革新係」(CS工場)や「FE部門」(MK工場)と協力しながら、工程やライン構成の見直しを通して、現場改善の業務を推し進めるという構図であった。以上のような、現場主義的工場管理から技術者志向の工場管理に向かったの無視しえないズレが、一体何を意味しているのか、その考察に

表1 工場部門の能率管理の概要(総括表)

		職場レベル			製造子会社レベル	
		進捗管理の会議体	主要管理指標(KPI)	改善のキーパーソン	進捗管理の会議体	原価低減の目標(P)
MK工場 (液晶テレビ)	完成組立部門	現場ミーティング?? *1	「台当たり加工費」	「FE」セクション (ファクトリーエンジニア)	月次・決算検討会議 (原価会議)	固定費の削減
	基板実装部門	週次・現場ミーティング (構成員:部門の係長以上)	「打点コスト」 (電子部品装着 1点当たり)			
CS工場 (監視カメラ)	完成組立部門	現場ミーティング?? *2	「工数レート」 (作業量1分当たり)	「生産革新係」 (IE部門) & 事業部本部の援助	月次・決算検討会 & 月次・原価検討会	固定費の削減
	基板実装部門	日次・現場ミーティング (構成員:部門の係長以上)	「実装レート」 (電子部品装着 1点当たり)			

注: MK工場の*1の(??)については、ヒアリングで実装部門と同様の現場ミーティングが在るとの説明を得たが、それ以上の具体的な詳細が不明であるため、(??)を付記した。CS工場における*2の(??)についても、事情はほぼ同様である。
出所: 聞き取り記録に基づいて、筆者が整理した。

については他稿に譲りたい。むしろ、ここで強調しておきたい要点は、仕事のガバナンス機構の縦の次元への着目は、PDCAの機構の縦の深度を問うことを通して、現場主義の実相をその変容も含めて体系的に描写しうる、そうした事例分析力を有しているという点である。

IV 事例調査：「合わせ技」の構造を記述する——部門間でのPDCAの連結様式

企業内では開発・製造・販売や多様な職能部門を含めて、全社的な経営目標(P)から演繹された部門目標(P)に基づいて、各部門別にPDCAサイクルが展開している。事業計画を起点とする仕事のガバナンス機構のいま一つの次元は、この各部門別に展開している部門業績管理(PDCAサイクル)の横断的な連結様式を問う横のガバナンスである(石田 2017: 480)。より具体的に表現すれば、部門や職能を横断した「合わせ技」での課題遂行が確保されているのか、それとも部門間でモジュール的に処理されるのか、この点がメルクマールとなる枠組みといえることができる¹⁰⁾。

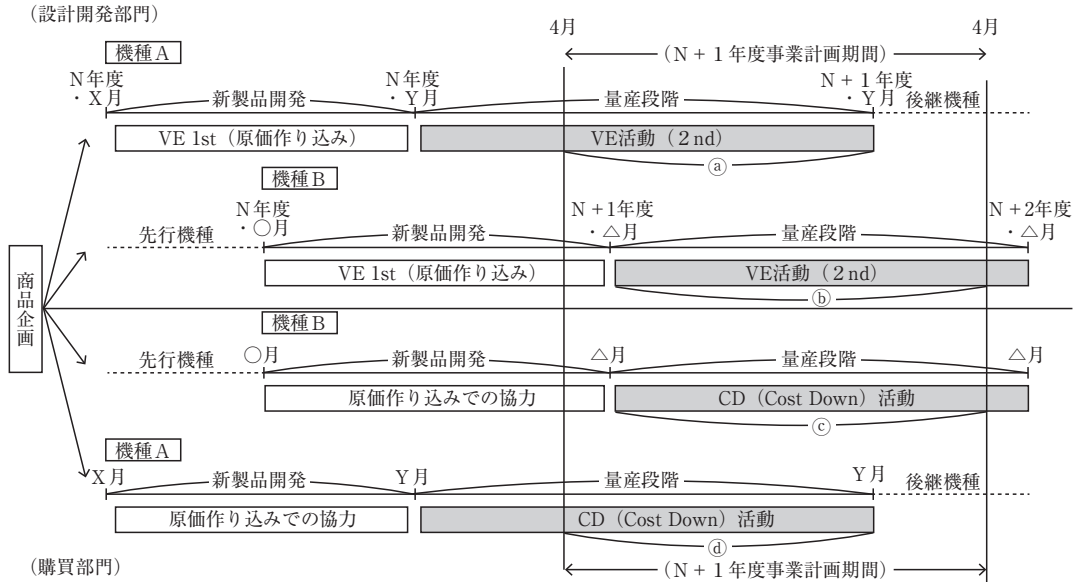
従来、生産システム論や日本的経営論の領域では、日本企業の事業展開の一つの特徴として、部門間での相互調整的な業務展開のありようが、「現場主義」と並んで「統合的な組織能力」や「擦り合わせ型」(e.g. 藤本 2003: 23-26)といった言葉で強調されてきた。そして、その学問領域の特性から、それら調整的な「組織ルーチンの体系」については、インテグラル型の「製品アーキテクチャ」(藤本 2003: 85-98, 41)という技術要件との結びつきに理解の力点が置かれてきた。言い換えれば、ここでも部門間での相互調整的な業務展開のありようは、事業計画を起点とする進捗管理の展開が企業内に生み出していく、雇用関係上での仕事決定の特質としては理解されてこなかったように思われる¹¹⁾。これらを雇用関係の特質として如何に体系的に記述できるのかが、部門間でのPDCAの連結様式を問う仕事のガバナンス機構の横の次元をめぐる、A社事例調査での課題であった。

まずA社経営調査では、事業部の商品企画

部門等と販社部門との間での密接な相互調整の繰り返しを通じて次年度の商品プラン(ラインナップ)が策定され、それが当該次年度の事業部の事業計画の土台となっていくこと(上田 2016: 112-116)。また、その事業計画の下で事業部側の事業展開を表象するISP運営(在庫・販売・生産)と販社側の事業展開を表象するPSI運営(仕入れ・販売・在庫)が、商品別に販社サイドのP = Purchase(仕入れ)と事業部サイドのS = Sales(販社への販売)の内部取引を結節点として一連続のプロセスを形成していること。そうした事業展開の全体像を確認することができた¹²⁾。仔細に紹介する紙幅はないが、これらは一個の事業計画を機軸にして、各部門のPDCAが相互調整的に機能連結していく開・製・販一体の〈課業〉展開を表現するものであったと言ってよい。図2はテレビ事業部本部側やMK工場に位置する設計部門と部品購買部門、その両部門による原価低減目標の達成に向けた「合わせ技」での活動展開の構造を、二機種モデルで設例的に図解した概念図であり、前述の相互調整的な接合様式の具体的な一例である¹³⁾。設計部門の量産段階での原価低減活動は、社内でVE活動と呼ばれる活動であり、量産期間中であっても小さな設計合理化のアイデアを見逃さず、原価(材料費)の低減を積み上げていく活動である¹⁴⁾。また、部品購買部門の量産段階での原価低減活動は、社内でCD活動(Cost Down)と呼ばれる活動であり、ボリューム・ディスカウントや新機種への紹介などを交渉材料としながら、取引先との交渉事を通じて、部品納入価格の低減を図っていく活動である。要するに、図解の要所は、それら設計部門のVE活動と購買部門によるCD活動の双方が、事業計画上での原価低減目標に導かれて、どのように「合わせ技」で進展していくのかという点にある。そして、その「合わせ技」での活動展開の構造の特徴は、概要で以下の四点のとおりであった。

- ① 基準材料費の設定。新機種については、原価企画(設計開発段階)の局面での「金型決裁¹⁵⁾」時点の機種別材料費をもって、基準材

図2 設計部門と購買部門、原価低減目標に導かれた「合わせ技」の構造（二機種モデルによる図解）



出所：上田（2016）の図8より。

料費とする。

- ② CD活動の目標値の設定。基準材料費から、例えば事業計画年度のQ1（第1四半期）ではどれだけの追加的な原価低減を図るのか、同様にQ2ではどれだけの追加的な原価低減を図るのか、そのような形式でコストダウンの目標値を持つ。
- ③ 進捗管理のあり方。CD活動の成果とVE活動の成果のトータルの管理も行うが、CD活動とVE活動を分別した管理も行う。
- ④ MK工場での進捗管理の会議体の配置。設計部門と購買部門の担当者による週次のVE/CD検討会で、主要な機種別に合理化アイデアの検討作業を行う。製造子会社レベルでは、月次の原価会議で事業計画上での原価目標に照らして、実績の検討を行う（上田 2016：136-139, 129-131）。

以上の事例観察の結果をまとめれば、第一に「合わせ技」での〈課業〉遂行が展開していくためには、一方では事業計画上での原価低減目標が、設計部門と購買部門、それぞれの部門の具体的なVE目標やCD目標へと仕分けされ、配分されていく、そうした目

標(P)の分解と展開の仕組みがまず必要であった。これが要点の一点目である¹⁶⁾。また、第二に他方では、全体としての原価低減目標の達成に向けて、設計部門と購買部門、双方の部門の貢献を調整し集約して行く進捗管理とガバナンスのための一連の会議体の配置が、同時に展開しなければならなかった。これが要点の二点目である（上田 2016：139）。要するに、仕事のガバナンス機構の横断的次元への着目は、各部門のPDCAの連結様式と接合の仕組みを問うことを通じて、「擦り合わせ」や「合わせ技」といった水平的で調整的な〈課業〉遂行を雇用関係における仕事決定の一特質として体系的に記述しうる、そうした事例分析力を有している。そのように言うことができよう。

V 残る問題——経営者の労働をどのように記述するか？

Ⅲで論じたように、仕事のガバナンス機構の縦の次元は、PDCAの縦の深さを問うことを通じて、「正社員全階層のPDCA」（石田 2014）で改善目標を追求する現場であるのか、それともPDCAを廻すのは経営管理者層までで、現場の

課題は定常業務の計画通りの遂行確保に限定されるのか、そうした現場労働のありようの相違を識別していく分析軸であった。

ここで大雑把に言えば、一方での後者のような現場のあり方は、英米的な工場現場のありように近接しており、そこでPDCAを廻す経営管理者の仕事は〈組織的雇用〉に区分され、単に所定の定常業務をこなす現場労働は〈市場的雇用〉に区分されるということになろう。そして、その〈組織的雇用〉と〈市場的雇用〉との間の断絶が、労使関係論の枠組みでは「経営」と「労働」の対立として、大きな関心の焦点となってきた (cf. 栗田 1983 : 238-244)。また、同じく大雑把に言えば、他方での「正社員全階層のPDCA」で目標達成を追求する前者のような現場のあり方は、現場主義で特徴づけられてきた従来の日本的経営のありように近接しており、少なくとも正規従業員に関する限り、そこでの労働は組織の上層から下層を通して〈組織的雇用〉に区分されるということになろう。そして、ここでは上の英米的な労使関係の場合とは異なって、はっきりとした断絶の無い一連続の企業社会の形成が、研究上の大きな関心の焦点となってきた (e.g. 熊沢 1993 : 187-189)。

上述で、何故はじめにこのような持って回った記述を行ったのか。その理由は、〈組織的雇用〉に着目する限り、「経営」も同じく「労働」なのだということが強調したかったからであり (cf. 石田 2010 : 303)、また雇用関係研究の観点からは、現場労働の相違を識別してだけでなく、経営労働の相違も識別していく方法が必要だという点を指摘したかったからである。とはいえ、この残る方法上の問題については、幾つかの着想以外に筆者には、まだはっきりと述べることがない。一つの着想は、IVで論じたような仕事のガバナンス機構の横の次元の持つ識別力である。部門間の「擦り合わせ型」でPDCAを連結していくのか、「組み合わせ型」¹⁷⁾としてモジュール的にPDCAを処理していくのか、そのPDCAの廻し方の相違に問題は帰結するような予感を持つ¹⁸⁾。しかし、何が起点となって「擦り合わせ型」や「組み合わせ型」へと経営労働 (PDCAの廻し方) を分かつことになるのか、まだわからないことは多い。

管見の限りで言えば、経営人材は一方では内部昇進的で、企業との強い一体感を有した階層制的存在としても、また他方では専門職的で、職業社会への帰属を重視する職業的存在としても、言い換えれば交錯する二つの可能性を併せ持つ存在として、概念的には想定しうるように思われる (上田 2014 : 43)¹⁹⁾。職業というものが、階層制組織にどのような制約と可能性を与えるのか、そして、それら階層制組織の受け取る制約や可能性が、経営労働の様式 (PDCAの廻し方) にどのように関係していくのか、その点を今後の考察の課題としていきたいと思う。

最後に蛇足ながら、個別の事業体の事業計画とPDCAに着目する、こうした研究方法を通じての知見に対しては、一般性や代表性の如何が疑問として提起されてくることも、十分に予想しうる。けれども、その注文は、語弊を恐れずに言えば、一種の「無いものねだり」に近いと言うべきであろう。知見の一般性や代表性の問題は、継起的な多数の事例研究の積み重ねを通して、研究総体として応答されるべき性格の問題であるように思える。

*本稿で紹介したA社事例調査は、科研費基盤研究 (B)「日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題」(研究代表者・石田光男、2012年度～16年度、課題番号24402027)と題する調査プロジェクトの一環として実施された。広く内外に位置する開発・製造・販売の各拠点を対象に、筆者を含めて計6名で行った共同調査である。

- 1) A社事例調査については、本文末尾の[付記]を参照されたい。
- 2) A社事例調査からの研究報告として、筆者はこれまでに上田 (2014) 及び上田 (2016) の中間論文2本を公表してきた。また、数次にわたって、開・製・販の拠点を対象とした、口頭での調査報告も行っている。
- 3) 宮本 (2004) によれば、雇用関係のあり方は、取引コストの「市場的解決」と「組織的解決」の方向にそって、二つの範疇へと概念的に区分されて行く。そして、前者のあり方は「非正規雇用」と概念区分され、後者のあり方は「正規雇用」と概念区分されている (宮本 2004 : 54-56)。但し、言うまでもなく、ありうべき誤解は筆者の責に帰する。
- 4) IRの伝統的アプローチは、経営と労働が専ら労働サービスの売り手と買い手の当事者として対面するような労使関係の機構をモデル化したものとして解しうる。一つの理解のポイントは、伝統的アプローチにあっては、経営戦略や技術変化が労使関係の話し合いの機構の外に取り置かれていることであろう。この点については、Sorge and Streeck (1988 : 39) の図1.2が含蓄に富む。
- 5) 本稿では〈課業〉を人に割り当てられた業務という意味で

用いている。

- 6) 以上の「仕事論」の課題と方法論上の要所については、石田 (2017) の第三節をはじめとする、一連の「仕事論」に関わる文献を参照して記述した。また、経営による要請の特徴づけについては、上に引用の熊沢 (2013: 114-116) も参照した。
- 7) あくまで試論ながら、ガバナンス機構の縦の次元は、青木 (2011) の組織アーキテクチャ論が言う、経営と労働間での「垂直的集合認知様式」という枠組みと、抽象度の大きな違いはあれ、多分に関連づけうるようにも思われる (cf. 青木 2011: 邦訳 48-51)。
- 8) MK 工場は、マレーシア・クアラルンプールに位置するテレビ事業部傘下の海外製造子会社。2013 年の 2 月から 9 月にかけて、二次にわたる訪問調査を行った。CS 工場は、中国・蘇州に位置するセキュリティシステム事業部傘下の海外製造子会社。2014 年から 2015 年にかけて、同じく二次にわたる訪問調査を行った。
- 9) 以上の工場管理のありようの記述については、筆者が (社) 国際産業関係研究所の 2017 年 3 月例会研究会で行った調査報告が一つのベースである。研究会については、『国際産研』第 36 号、2017 年 7 月を参照されたい。
- 10) やはり試論ながら、ガバナンス機構の横の次元は、青木 (2011) の組織アーキテクチャ論が言う、部門間での「水平的集合認知様式」という枠組みと、抽象度の大きな違いはあれ、多分に関連づけうるようにも思われる (cf. 青木 2011: 邦訳 48-51)。
- 11) 以上の点については、上田 (2016: 106-108) でも関説している。
- 12) 事業部サイドの ISP については、I=Inventory (在庫), S=Sales (販売), P=Production (生産)。販社サイドの PSI については、P=Purchase (仕入れ), S=Sales (販売), I=Inventory (在庫) の意。事業部サイドの ISP 運営を司る「生販会議」については、上田 (2014: 50-52)。
- 13) 以下、図 2 の「合わせ技」の構造に関する紹介は、上田 (2016) の第三節 & 第四節の記述に基づく。
- 14) VE は、value engineering。原価低減に占める VE 活動の一般的意義については、櫻井 (2000: 259-265) を参照。
- 15) A 社テレビ事業部での新製品の設計開発プロセスでは、企画決裁・金型決裁・価格決裁という三つの決裁会議が、開発進捗の関門として設定されていた。詳しくは、上田 (2016: 123-127) を参照されたい。
- 16) 設計開発部門の VE 活動や部品購買部門の CD 活動に対して、これによってはじめて駆動力が付与され、その駆動力から部門相互の協力や密接な意思疎通の展開も要請されることになる。
- 17) ここでの「擦り合わせ型」や「組み合わせ型」という修辭については、製品アーキテクチャに関する藤本 (2003) の用語法に依拠している。
- 18) 以上の点については、石田教授より関連して重要な示唆を得ている。また、小論の草稿に対して、他にも有益なコメントや励ましを頂いた。記して謝意を表しておきたい。
- 19) 上田 (2014) では、経営人材のありようについて、チャンドラー (1979) の記述に着想を得て、未熟な考察を行っている (cf. チャンドラー 1979: 上邦訳 11-20)。

参考文献

- 青木昌彦 (2011) 『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』(谷口和弘訳) NTT 出版 (M. Aoki, *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford University Press, 2010).
- 安保哲夫 (1994) 「システム移転からみた日米比較——現地日本工場の『ハイブリッド』調査から」安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカ——システムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房。
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- (2010) 「あとがき」石田光男、篠原健一編著『GM の経緯——日本への教訓』中央経済社。
- (2014) 「雇用関係の理論と方法のために」埼玉大学経済学会『社会科学論集』第 143 号。
- (2017) 「『ガバナンスの機構』の意義と課題——解題にかえて」オリバー・E・ウィリアムソン『ガバナンスの機構——経済組織の学際的研究』(石田光男、山田健介訳) ミネルヴァ書房。
- 板垣博 (1994) 「日本の自動車・電機工場——日本工場のモデル」安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカ——システムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房。
- 上田眞士 (2014) 「グローバル人事制度の展開と組織業績管理——若干的方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間的知見」同志社大学『評論・社会科学』第 108 号。
- (2016) 「原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と『合わせ技』での貢献——パナソニック社事例調査からの中間的知見」同志社大学『評論・社会科学』第 117 号。
- ウォマック, J. P., ルース, D., ジョーンズ, D. T. (1990) 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。——最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』(沢田博訳) 経済界 (D. Roos, J. P. Womack and D. T. Jones, *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, 1990).
- 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』筑摩書房。
- (2013) 『労働組合運動とはなにか——絆のある働き方をもとめて』岩波書店。
- 栗田健 (1983) 『労働組合：第二版』日本労働研究機構。
- 櫻井通晴 (2000) 『管理会計：第二版』同文館。
- チャンドラー, A. D., Jr. (1979) 『経営者の時代・上下——アメリカ産業における近代企業の成立』(鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳) 東洋経済新報社 (A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, 1977).
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 宮本光晴 (2004) 『企業システムの経済学』新世社。
- Sorge, A. and Streeck, W. (1988) 'Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective', in Hyman, R. and Streeck, W. ed., *New Technology and Industrial Relations*, Basil Blackwell.

うえだ・まさし 同志社大学社会学部教授。最近の主な論文に「原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と『合わせ技』での貢献——パナソニック社事例調査からの中間的知見」同志社大学『評論・社会科学』第 117 号、2016 年 6 月。労使関係論専攻。