

# 「見える化」と統合

## —中小企業におけるその可能性—

山下 剛  
(北九州市立大学)  
経済学部教授



### < 要 旨 >

本稿の目的は、見える化の管理における位置づけとその全体像を示し、中小企業における見える化の若干の可能性を導出することにある。

見える化という言葉は、2000年代に入ってから使われ始め、急速に市民権を得ることとなった。ただし、まだ登場してそれほど時日が経過していない言葉であること、また実務の中から立ち上がってきた言葉であることから、その経営ないし管理における位置づけは必ずしも明確ではなかったし、見える化が管理のいかなる局面に寄与するのかは十分に明らかにはされてこなかった。本稿ではまず、これらの諸点を明らかにする。

見える化とは、管理の手段であるが、管理とは、意思決定であり、組織の機能性と個人の人間性の統合を志向する必要がある。ただし、組織は一人では成り立たないがゆえに、管理は、他の組織メンバーの意思決定の促進も行わねばならない。この意味での管理は、自他の行動をコントロールすることであり、このコントロールからルーチン化された行動と非ルーチン的な、問題解決行動が得られるのであり、実践的には、いわゆるPDSサイクルを回すということとなる。見える化はこの行動のコントロールのあらゆる局面に寄与するものである。また、現代における管理は、いわゆるコーポレート・ガバナンスの問題がそうであるように、自らをコントロールされる側の立場、いわば「被管理者」として位置づける活動も必要になる。株主をはじめとする投資家や、消費者等への積極的な情報開示、すなわち、外部からの管理を受けるための見える化が求められている。

こうして見える化は、管理のほぼすべての局面において、その機能性を発揮する、管理全般において必須のツールとなっている。

これに加えて、見える化の重要な役割として、もう一つ「統合」に注目する必要がある。この統合を実現するための見える化であるためには、見える化のルーツである目で見える管理の理念に立ち返る必要がある。すなわち、「見せる」「見えるようにする」というだけでなく、「見に行く」「経験を共有する」という観点を取り入れる必要があるのである。中小企業はこの「統合」を実現するための見える化について大きな可能性を有している。

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>I. はじめに</li> <li>II. 「見える化」とは何か           <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 「見える化」の概念</li> <li>2. 管理の手段としての「見える化」<br/>——その目的と機能——</li> <li>3. 「目で見える管理」の真意と「見える化」</li> <li>4. 「見える化」と統合</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>III. 中小企業経営と「見える化」           <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 中小企業の性格</li> <li>2. 中小企業と「見える化」の目的</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|

## I. はじめに

今や「見える化」という用語は日常用語になっている。

日経新聞朝刊、朝日新聞朝刊について記事検索してみると、いずれも2004年以前に「見える化」の語は見られず、2005年・2006年以降徐々に「見える化」という用語を用いた記事が増えていき、2016年・2017年頃から100件前後の記事があり、ここ数年は110件を超える記事が両紙から出されていることが確認できる<sup>1</sup>。単純計算で3日に1回「見える化」という用語が用いられていることになるから、今ではかなりの市民権を得ていると言っている。

2000年以前にはほぼ見かけられなかった「見える化」という用語がこのように日常用語となったのは何故だろうか。それは、「見える化」が企業だけでなくあらゆる組織の管理、さらには個人における自己管理も含めて、管理の要諦

となりつつあるからだと考えられる。

「見える化」という語が意味していることは「見えるようにする」という文字通りのことである。だが、その管理における位置づけ・意味づけを考えると、その含意は多様である。誰しも「見える化」が重要であるということは認める。しかし、企業経営におけるいかなる局面において、どのような意味において「見える化」が重要であるか考えるかは人それぞれであり、百人百様と言ってもいいかもしれない。いわば、人それぞれの「見える化論」がある。また得てして、そのマイナス面には目が向けられていない。逆に言うと、「見える化」とは管理の一局面のみに適用されるものではなく、実際には非常に多様な局面でその機能性を発揮するものであるということ、有効性とともに限界があるということであり、その総体が把握される必要がある。

以下では、「見える化」とは何かを考察するが、それは、管理にどのような側面・局面があり、

<sup>1</sup> 「日経テレコン」を用いて日経新聞朝刊の記事について「見える化」で検索してみると、2004年以前はきれいに0件であり、2005年に2件出てくる。一つは、2005年7月2日付の当時の渡辺捷昭トヨタ自動車社長へのインタビュー記事であり、今一つは2005年8月22日の伊藤邦雄教授の「やさしい経済学」における連載「無形資産の時代」においてである。「朝日クロスサーチ」を用いて朝日新聞朝刊の記事について「見える化」で検索してみると、こちらも2004年で初めて1件出てくるが、それは岩手の地域面である。全国版の記事としては2005年は0件であるから、2006年以降となる。

その中で「見える化」がどれほど多様な側面・局面で大きな役割を果たすのかを示す。またその上で、「見える化」という用語に補うべき側面を、「見える化」のルーツである「目で見える管理」から引き出す。それは、管理の本質である「統合」においてその側面が重要だからである。以上によって得られる「見える化」の概念を踏まえて、中小企業経営に対する若干の示唆を導き出したい。

## Ⅱ. 「見える化」とは何か

### 1. 「見える化」の概念

「見える化」とは何か<sup>2</sup>。例えば、柴田誠『トヨタ語の辞典』(2003年)は「見える化」を次のように説明している<sup>3</sup>。

「個人活動ではなく、組織活動として情報共有を基本とするトヨタイズムの根幹として、トヨタでは必須となっている考え方である。

個人用ファイルや人の頭の中にあるため他の人から見るできないものを、外部から見える形にすること。たとえば、プロジェクトの取り組み内容・計画・状況・結果等が参加者全員に見えれば、さらなる問題点や対策方向がわかるようになる。可視化することであり、管理においても見えるようにすることで、問題があったときにだれでも気がつくことが求められている。

「見える化」は様々な場面で使われている。たとえば生産においては、「目で見える管理」と

いい、生産現場では…(以下略)」(柴田、2003、17-18頁)

ここには重要なポイントが記されている。まず「見える化」とは「外部から見えるようにすること」であり、その目的は「問題点がわかり解決の方向性がわかるようになること」だということである。ただし、『トヨタ語の辞典』は、「見える化」に特化した書物ではなく、これ以上の分析はない。

「見える化」が注目されることになった契機として、同書と同様に重要な役割を果たしたと考えられるのは、遠藤功『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』(2005年)である。同書では、一見するとそれほど説明の必要があるように見えない「見える化」を、根本的に、幅広い視野から分析している。まずは同書における「見える化」がどのように把握されているかを確認する。

遠藤は、「見える化とは見せる化」であると説き、したがって、「見せよう」とする意思と知恵が重要であるとする(遠藤、2005、vii、30頁)。では、「見える化」はなぜ必要なのか。遠藤はそれが「本質的な競争力の源泉」と捉えるからである(同上、vi頁)。すなわち、企業において重要な「現場力」は「自律的問題解決能力」であり、問題を解決するには、問題を発見ないし設定することがまず何よりも重要となるが、この問題を発見ないし設定するには問題が見えなければならぬ。遠藤は、強い企業に

2 「見える化」は現代においてさまざまな場面で用いられ、著書も出版されているが、その定義が示されているものは決して多くない。「見える化」のルーツとされるトヨタの目で見える管理も、例えばトヨタ生産方式の生みの親である大野耐一『トヨタ生産方式』の「付録 主要用語事典」において目で見える管理の項目があるが、内容は自動化の説明であって、目で見える管理の内容は説明されていない。なお、実際には、「見える化」と目で見える管理は似ているようで異なる側面をもつが、この点は後述する。

3 新聞記事検索での結果から考えると、2004年以前に「見える化」に言及した文献はかなり先駆的と言える。その意味では、柴田誠『トヨタ語の辞典』は2003年の段階で「見える化」に言及した貴重な文献である。もちろん、同書はトヨタで用いられている語を紹介するものであるから、トヨタ自体においてはもう少し以前から「見える化」という言葉が使われていたことになる。

は「ビジョン」「経営戦略」「オペレーション」という3つの要素に整合性がありかつそれぞれが磨き込まれているとし、逆に結果を出せない企業はこのいずれかに欠陥があると捉え、特に近年、「オペレーション」「現場力」、すなわち「自律的問題解決能力」において企業間の格差がもっとも現れているとしている。

「見える化」とは、人間のもつ五感のうち「視覚」に着目するということである。この視覚に着目する意義はどこにあるのか。遠藤は、次の2つの点を示す。すなわち、人間の外部から得る情報の8割は視覚から得ているということ、そして、そうであるにもかかわらず、人間は「見えているようで見えていない」ことがきわめて多いということである。「見える化」というコンセプトは、こうした人間の視覚が持つ弱点を補うために生まれたと言ってもよい。人間が何で

も「見える」のであれば、「見える化」などというコンセプトはわざわざ必要ない。」（遠藤、2005、v頁）

「見えているようで見えていない」ことは、なぜ問題なのであろうか。それは、遠藤によれば、「視覚」というのは、行動を起こすトリガー（引き金）となる最も重要な「入り口」だからである（遠藤、2005、19頁）<sup>4</sup>。

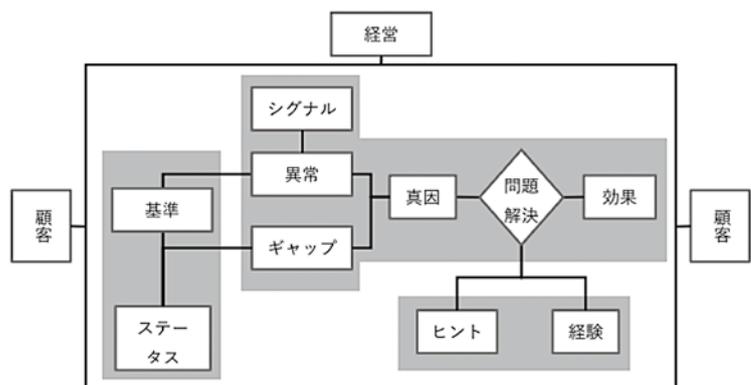
遠藤はまた、明記はしていないが、「見える化」が「行動のトリガー」以外にも問題解決に際してきわめて重要な役割を有していることを示唆している。なぜなら、遠藤は「見える化」のカテゴリーと対象項目を示し（表1）、またその項目を用いて、「見える化」が問題解決プロセスの中でいかに有用であるかを示しているからである（図1）。

表1 「見える化」のカテゴリーと対象項目

カテゴリー	対象項目
問題	①異常の見える化
	②ギャップの見える化
	③シグナルの見える化
	④真因の見える化
	⑤効果の見える化
状況	⑥基準の見える化
	⑦ステータスの見える化
顧客	⑧顧客の声の見える化
	⑨顧客にとっての見える化
知恵	⑩ヒントの見える化
	⑪経験の見える化
経営	—

（出所）遠藤（2005）73頁

図1 システムとしての「見える化」



（出所）遠藤（2005）74頁

4 近代組織論の祖と言われるC.I.バーナードは、組織の3要素を共通目的・貢献意思・コミュニケーションとし、組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義した（Barnard, 1938）。バーナードは、この定義における「調整」や「体系」には、「目的」の必要性が含意されているとしたように（Barnard, 1938, p. 86）、組織とはいわば、「目的を中心とした活動の体系」であるが、いずれにしても、行動が起きなければ、組織は成り立たないことがこの定義には表れている。その組織において不可欠の「行動」を引き起こすトリガーが「視覚」だと遠藤は指摘しているのである。言うまでもなく、現代において重視される行動は、遠藤が指摘する「問題解決」行動であり、「見える化」は、こうした問題解決行動のトリガーとして作用しうるからこそ、組織運営上、きわめて重要だということになる。

ここでは、少なくとも、問題を発見するための見える化（基準・ステータス・異常・ギャップ・真因・効果・顧客・経営）だけでなく、それとは別に、問題を解決するために必要な見える化（ヒント・経験）が示されている。これは、「見える化」が行動のトリガーとなるだけでなく、思考・分析の助けとなり、いわば知識創造ないし学習を促進する効果をもっていることを示唆するものである。

遠藤は、問題の見える化として、不良在庫の見える化や原価の見える化を、状況の見える化として5Sや標準作業の見える化を、顧客の見える化としてお客様アンケートや顧客満足度が、知恵の見える化としてノウハウの見える化や事故の歴史の見える化を、経営の見える化として各部門の活動の数値化等を、それぞれ事例として示している。

見えるということには、問題の発見と解決という課題に対してこれだけの効能がある。

ただし、問題の発見と解決に有用な材料は自然に目に見える形で存在しているわけではない。そしてまた、遠藤は、人間のうちに、問題を隠そうとする傾向を見る。すなわち、座して待つのではなく、意識的に見えるようにしなければならないし、見たときに気づかねばならない。ここに、「見える化」における人間の意思と知恵の重要性が説かれることになる。ここに至って、遠藤は「見える化」とは「経営思想」であり、人・団結・風土を育むものでもあると

いう地点に到達することになる。この観点から言うと、IT化や数値化は有効な手段ではあるが、そうした仕組みだけでは真の「見える化」は実現できないし、逆に真の意味での「見える化」は生産現場以外でも活用できるものとなる（遠藤、2005、50-58頁）。

遠藤の視野の広さは、「見える化」のもつ危険性にも言及しているところである。遠藤は、経営スタイルに「求心力で回す経営」と「遠心力で回す経営」があるとし（遠藤、2005、190-196頁）、前者は「会社の求心力が飛びぬけて強く、中央集権的に物事を判断して決定していく経営スタイル」であり、後者は「ビジネスの最前線である現場に大きな責任と権限が委ねられ、現場もしくは現場に近いところで物事を判断・決定し実行していく経営スタイル」であるとして、このいずれを選択するかで「見える化」のあり方が大きく変わってくる。すなわち、求心力で回す経営においては、「経営が「管理・監視」するための「見える化」が相対的に重要」となり、遠心力で回す経営においては「現場の「自主管理」による「見える化」が重要となる。自律的問題解決型組織を実現しようとするれば、後者の経営スタイルを採ることになるが、しかし、「見える化」が「犯人探し」のために活用されうることも遠藤は指摘する。そうならないために、「見える化」を「人の評価」と結びつけてはならないと注意を促すのである。

## 2. 管理の手段としての「見える化」

### ——その目的と機能——

柴田と遠藤の「見える化」の理解は、次の点で共通している。まず「見える化」とは考え方、思想であること、その目的は問題解決であり、そのために他の人が見ることができないものを見るようにすることであること、そしてそれは製造現場における管理手法であることを超えて、組織活動全般に当てはまるということである。それは遠藤の言葉を借りれば、「見える化」とは自律的問題解決能力の根幹であって、問題の発見・設定、およびその解決に寄与すると同時に、人・団結・風土を育む存在であり、この意味で、経営の本質的な競争力を鍛える仕掛けである。

以上の柴田と遠藤の把握によって、「見える化」のかなりの部分は捉えられていると言っていい。ただし、「見える化」の位置づけが十分に示されているとは言えない面もある。両者が「見える化」の役割として把握しているものは、組織における問題解決能力であるが、「見える化」の機能はそれだけにとどまらないからである。柴田と遠藤は明言していないし、言わずとも自明の事柄とみなしうるが、「見える化」は管理の手段である。この管理の手段という観点で「見える化」を位置づけ、その目的と機能を整理してみよう。

管理とは何かということになるが、この問いに答えることは容易ではない。本稿においては、ひとまず管理について以下のように考える。

管理とは次の2つの意味で「意思決定」と関わる。まず第一に、管理そのものが意思決定に他ならない。組織の管理においてどのような意思決定が求められるか。それは機能性と人間性の統合である必要がある（三戸、2002）。すなわち、何らかの財・サービスの創出・提供から利益を上げ、組織の存続を図るという機能性と、同時に、そこに関わる諸個人、社会的な影響に配慮しなければならないという意味で人間性への配慮を必要とする。この人間性の問題があるということは、ブラック企業の問題、地球環境問題等を想起すれば明らかであろう<sup>5</sup>。

第二に、あらゆる組織は、その組織を構成するメンバー諸個人の意思決定の連鎖で成り立っており、組織を成り立たせ機能させるためには、こうしたメンバー諸個人の意思決定を促す必要がある。この側面は通常「統制＝コントロール（control）」と呼ばれる。組織内の活動は、意思決定の観点から考えると、大まかにはルーチン化された活動と非ルーチン的な問題解決活動に分けられる（March & Simon, 1958, pp. 139-140）。これらのいずれの活動のためであれ、その意思決定を促すことも管理の重要な側面である。なお、この「行動のコントロール」には、管理者が被管理者の行動をコントロールする意味での「他者行動のコントロール」とともに、管理者が自分自身の行動をコントロールする「自己行動のコントロール」も含まれることになる。

こうした「意思決定を促す」「行動をコント

5 村田は、「文明と経営」（2023年）で、管理について次のように述べている。

「[主体の生成の統制control]は主体的自己の生成を統制すること、すなわち「管理」を意味する。また「統合」もいわれている。これはフォレットが多用する「統合」と重なる。」（村田、2023、68頁）

ここでの管理は、村田が現代企業文明の3つの課題と把握する人間性衰減の問題、文化多元性の問題、環境問題の克服を企図する概念であり、有機体の論理に立って統合を志向すべきを説くものである。

ロールする」という観点における管理のプロセスは、一般にPDS (Planning-Doing-Seeing) サイクルで把握される<sup>6</sup>。PDSサイクルでは、行動のコントロールには、計画し、その計画を実行し、実行した後に、「見ること (seeing)」が重要であると把握している点が特筆に値する。

今をさること70～80年前の1940年代にこのPDSサイクルを提起したA. ブラウンは、それが管理においてきわめて重要であるからこそ、この管理サイクルに「見ること (Seeing)」を入れた<sup>7</sup>。ブラウンは、「見る (Seeing)」という段階について次のように説明している。

「この中で見ること (seeing) は、単に計画の遂行を確認・検証するもの (a verifier of accomplishment) であるかのごとく言及されている。それはもちろん躊躇なくそのように答えてもいいが、見ることは非常に多くの場合において、異常を発見するもの (a discover of failure) でもある。この異常を発見するという力においても、見ることは、計画が解決すべき問題を指し示すことによって、計画に資するのである。」(Brown, 1947, p. 210)

すなわちブラウンは、まず第一に、「見ること」が管理においてきわめて重要な過程であることを把握し、第二に、その「見ること」は、計画が実行されたかどうか、ルーチン化された活動

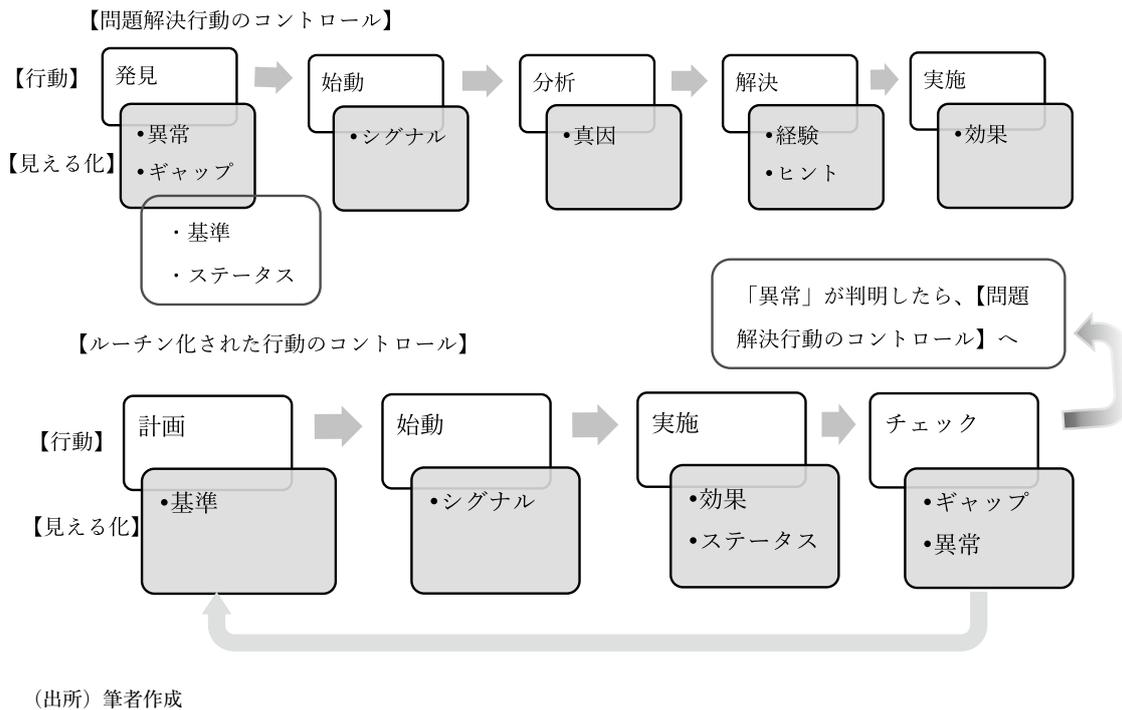
の「遂行の確認」において重要であると把握し、また第三に、問題を発見しそれを解決するために「見ること」の過程が重要であると把握したのである。

以上を踏まえて、管理の諸側面・諸段階に遠藤の示した「見える化」の項目を当てはめてみよう (図2)。まず、遠藤は、問題の発見・解決のために有用な「見える化」の項目を示したが、それらの項目を踏まえると、問題の発見・解決の段階はもう少し細かく分けることができる。すなわち、問題の「発見」、問題解決行動の「始動」、問題の「分析」、問題の「解決」、解決行動の「実施」という諸段階である。そして、この各段階ごとに「見える化」が重要な役割を果たす。すなわち、「発見」「分析」についてはそれぞれ「異常」「ギャップ」と「真因」の見える化、かつ「異常」「ギャップ」が見えるようにするための見える化として「基準」「ステータス」の見える化、またすぐさま問題解決プロセスを「始動」するための「シグナル」の見える化であり、問題「解決」という段階において有用な見える化として「経験」「ヒント」の見える化、さらには実際にその問題解決行動が有効であったのかを確認するための「効果」の見える化があるということである。このように、自律的問題解決プロセスの各段階において「見える化」が有用なのである。

6 管理サイクルとしては、PDCAサイクルも有名であるが、本稿では「見える化」の観点から管理を捉えるため、PDSサイクルに注目する。

7 「日本の実務界で普及した「管理とはplan, do, seeのサイクルから成る」という管理概念はブラウンに始まる」とされる (村上、2012、210頁)。PDSは、それぞれPlanning・Doing・Seeingであり、Brown (1947) を訳した安部は、それぞれ計画・実施・点検という訳を用いる。本稿では、Seeingは、文字通り「見ること」と捉える。

図2 行動のコントロールと「見える化」



一方で、遠藤の示した「見える化」の項目は、「見える化」が、ルーチン化された行動のコントロールという、管理のもう一つの目的にも資する機能をもっていることを示している。すなわち、ルーチン化された行動を安定的に得るためには、あらかじめ策定された行動の「計画」、実際の行動のきっかけとなる「シグナル」、実際の行動」自体の確認・チェック、計画と実際の行動結果の「ギャップ」の確認が必要になるが、遠藤の挙げた「見える化」の項目は、これに対応している。すなわち、行動のための「計画」に該当して「基準」、行動のきっかけとなる「シグナル」、実際の行動の確認としての「効果」や「ステータス」、および基準とステータスの差を確認するための「ギャップ」の「見える化」がそれぞれ提起されているのである。ここで「異常」が発見されたら、それは問題解決

行動のコントロールのサイクルに入っていくことになる。

以上のとおり、管理の視点から「見える化」は、ルーチン化された行動の監視・統制という目的と、非ルーチン的な問題解決行動の喚起・遂行という目的の2つがあり、それぞれのどこか一段階ではなく、各段階において有用性をもつものである。

さて、管理とは、自他の行動のコントロールによって安定的にルーチン化された行動を得て、また問題の発見・解決という活動を得ていくことであるが、それは同時に、先述のとおり、機能性と人間性の統合を実現するものでなければならない。ここまではそのうちの機能性をどう実現するかという問題である。もう一方において人間性の問題がある。これに関連して、遠藤の見える化論の視点はもう一つ大事な側面を

示していた。それは被管理者の視点である。「見える化」は、管理者が「見る」ための手段であるが、現代は被管理者として、少なくとも監視・チェックを受ける側として「見せる」ことも求められる。企業は、外部の株主や顧客から監視・チェックを受けるために、いわば意図的に被管

理者となるべく「見える化」を実行する必要があるのである。遠藤はそれを、「経営の見える化」「顧客にとっての見える化」として示した。この意味では、「見える化」の項目は、管理者の視点からの項目と被管理者の視点からの項目に分けることができる（表2）。

表2 「見える化」の視点

視点	管理者		被管理者
項目	●異常の見える化	問題	●顧客にとっての見える化 ●経営の見える化
	●ギャップの見える化		
	●シグナルの見える化	状況	
	●真因の見える化	顧客	
	●効果の見える化	知恵	
	●基準の見える化		
	●ステータスの見える化		
	●顧客の声の見える化		
	●ヒントの見える化		
	●経験の見える化		

(出所) 遠藤 (2005) を基に筆者作成

経営の見える化、顧客にとっての見える化は、人間性の実現が管理に求められていることを表している。すなわち、これらの「見える化」は、経営を誰の目にも見えるようにすることで、外部からの監視を得て、その組織に関わる諸個人・社会への悪影響が生じないように、あるいは生じた場合にもすぐに是正されることを意図してなされるものである。

ただし、この経営の見える化、顧客にとっての見える化で、人間性の問題がすべて解決するかというと必ずしもそうではない。

企業は、高業績をあげる、顧客を創造する、等の目的的结果をあげながら、企業不祥事を起

こしたり、公害や環境破壊をもたらしたり、ブラック企業化して従業員を苦しめたり、といった結果も同時に引き起こしうる。すなわち、管理は、組織の機能性だけを視野に入れていてもそれだけでは十分ではない。そこには、人間性の問題が伏在している。この意味で、機能性と人間性の統合という課題をつねに抱えているのが管理という問題であり、その管理の手段たる「見える化」もこの両面を視野に入れる必要がある。すなわち、機能性と人間性の「統合」が必要なのであり、この統合という問題に進むためには、「経営の見える化」「顧客にとっての見える化」という2つの「見える化」は、その一

つの段階を構成するにすぎない。

以上を踏まえ、組織における管理の手段として「見える化」を捉え、その目的は組織における自律的な問題解決能力だけではない。まとめると、その目的は、①ルーチン化された行動の実現とその遂行の監視、および、②非ルーチン的な自律的問題解決行動の促進、③外部からの監視・チェックを受けること、④統合、である。

この最後の「統合」という点についてはもう少し考察が必要であるが、しかしその考察のためにはまず、「見える化」のルーツとされる「目で見える管理」の真意を確認する必要がある。

### 3. 「目で見える管理」の真意と「見える化」

「見える化」は目で見えるようにするということに焦点がある。これは、人々に内在する経験を明示化・明文化するという、規則化するということであり、「見える化」は実は、規則中心の官僚制を志向するということを含意している。この点を詳述する紙幅はないので割愛するが、では、「見える化」は経験の規則化だけを指すのか、あるいはそこに留まるものであるのか。結論から言うと、そもそも大野耐一『トヨタ生産方式』（1978年）によって「目で見える管理」として問われていたことは、「見えるようにすること」「経験の規則化」だけではない。「目で見える管理」の真意はどこにあったのだろうか。

「見える化」のルーツはトヨタ生産方式、そ

の「目で見える管理」にあると考えるのが自然である<sup>8</sup>。大野は『トヨタ生産方式』で、トヨタ生産方式の2本の柱とされる「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」に次ぐ地位を「目で見える管理」に与えていた。『トヨタ生産方式』では、次の3箇所「目で見える管理」に言及されている。まずそれを挙げておこう。

まず、異常が発生したら機械・ラインをストップする仕組みを組み込むことを含意する「自動化」について説明する中で「目で見える管理」という言葉が出てくる。野球チームを例にしながら、次のように説明される。

「いっぽうの「自動化」は生産現場における重大なムダであるつくり過ぎを排除し、不良品の生産を防止する役割を果たす。そのためには、平生から各選手の能力に当たる「標準作業」を認識しておき、これにあてはまらない異常事態、つまり選手の能力が発揮されないときには、特訓によってその選手本来の姿に戻してやる。これはコーチの重大な責務である。

かくて「自動化」によって「目で見える管理」が行き届き、生産現場すなわちチームの各選手の弱点が浮き彫りにされる。」(17頁)

次に、大野は自身が「現場主義者」であるということを述べる中で、生産の現場に身をおいて「標準作業表」を作成したという経験を語りながら、「目で見える管理」という言葉を用いる。

「トヨタ自工の各工場内はもちろんのこと、トヨタ生産方式に打ち込む協力企業の生産現場では、「目で見える管理」が徹底している。柱に

8 ただし、目で見える管理がトヨタ生産方式において主役として取り上げられることはかなり少なかったと言っている。大野耐一が「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」を2本の柱として挙げていることから（大野、1978）、どうしてもこの2つが注目されることが多い（e.g. 大野・門田、1983；門田、1991）、その中でも、「かんばん」や「引張り方式」というわかりやすい新しさをもつ「ジャスト・イン・タイム」は特に中心的に取り上げられることになる（e.g. 新郷、1980；藤本、1997）。例外的に、目で見える管理をトヨタ生産方式の中核に位置付けたものは、小川英（1982；1994）くらいである。

は標準作業表が明確に示されている。顔を上げると、「アンドン」と呼ばれるライン・ストップ表示板がだれの目にもはいる、トラブルなどの発生状況が一目でわかるようになっているはずである。

生産ラインのわきに運び込まれる部品箱には、これこそトヨタ生産方式を象徴する「かんばん」が付けられ、必要なものを、必要なときに、必要なだけ手にするよう、「かんばん」はいつも現物とともに回りながら、現物の動きを指示するとともに、作業指示の情報としての機能も発揮している。

トヨタ生産方式の運営手段ともいうべき「目で見える管理」の手段として、まず標準作業表について触れておきたい。」(40-41頁、ゴシック表記は原文ママ)

最後に、同書の「付録 主要用語事典」が付されており、そこに「目で見える管理」の項目が立てられている。この主要用語事典はまず「トヨタ生産方式」という項目が立てられ、次に「ジャスト・イン・タイム」「自動化」というトヨタ生産方式の二本柱がつづく。そしてその次の項目が「目で見える管理」である。そこでは次のように説明される。

「「自動化」には異常があったら、ラインまたは機械を止める意味がある。この考え方の基本は、何が正常で何が異常かを明確にすることにある。品質でいえば不良を表面化させ、量でいえば計画に対して、進んでいるのが、目で見えてすぐにわかるようにする。機械やラインだけでなく、ものの置き方・手持ち量・「かんばん」のまわし方・人の作業のやり方、すべての点に当てはまる考え方である。トヨタ生産方式を導

入した生産現場においては、「目で見える管理」が徹底している。」(217-218頁)

著書全体の中で、決して多いとは言えないが、しかし主要用語事典で「目で見える管理」が2本柱の次に掲げられているということ、また「目で見える管理」が「徹底されている」という記述が、大野が「目で見える管理」をいかに重視していたかを示唆している。

さて、「見える化」のルーツとして「目で見える管理」があると述べたが、そうであるとすれば、両者に大きな違いはないようにも思える。しかし、両者には重要な違いがある。「見える化」は、その言葉通り、対象が「見える」こと、「見せる」ことに重点がある。遠藤の「見える化」論も基本的にこの点についての記述である。しかし、大野における「目で見える管理」の記述にはそれ以上のものがある。すなわち、それは、管理者側が「見に行く」という視点である。「現場主義」という言葉があるが、これは、「見える化」された情報が管理者の手元に届くということではなく、「見える化」された情報に対して、管理者自身はその場の状況に身をおいて感得すること、その中で見える情報を捉えることの重要性を説くものである。

例えば、大野耐一『現場経営』では次のことが語られる。

「自分が言い出したことについては、ただ頑固に変えないというんじゃなくて、やっぱり自分の言い出した、あるいは思いついたことには何かいいことがあるんだ。錯覚もあるかもしれないけどもいいことがあるんだということで、もしそれがうまくいかんかった場合は、失敗した場合は失敗したで、失敗を自分の目で確かめる

という習慣が大事なことじゃないだろうか。

大体管理者などは結果だけを聞いて、ああ、あれもダメだったか、おやじの言うことも頼りないな、ぐらいでやってしまうと、結果は失敗。あるいは成功した場合でも同じことで、耳で聞いただけで納得してはいかん。自分の目で確かめて、ああ、あのときああいうことをやっておるんで、あれはちょっとこっちの計算に入っとらんかったということが、実際の目の前でやると非常によくわかるんじゃないだろうか。」(大野、2001、32-33頁)

「目で見える管理」においては、「見える」ということと同時に、文字通り「目で見える」こと、「見に行く」ことの重要性が含意されている。すなわち、本当の意味で「見える化」であるためには、単に経験を明示化・規則化するだけでなく、先に自身の目で見て経験するプロセスが必要である。「見える化」はそうした認識とセットでなければならない。「目で見える管理」の理念に立ち返るならば、「見える化」の「見える」とは、「経験する」ということと同義となる。

#### 4. 「見える化」と統合

「見える化」は、「目で見える管理」で想定されていた「見に行く」というプロセスを含み込む必要がある。なぜなら、この観点がなければ、管理において「統合」に進むことができないからである。

「統合(integration)」とは何か。ここで言う「統合」は、M&Aにおける「経営統合」の意味ではない。それは、かつてP.F.ドラッカーが「管理の予言者」と呼んだM.P.フォレットが、コンフリクト(conflict)の処理の重要な方法として

提起したものである(Follett, 1995)。コンフリクトとは、日本語では「対立」や「葛藤」として訳されるものであり、フォレット自体は、「相異(difference)」として把握したものである。

管理において、コンフリクトへの対応はきわめて重要である。あるいは、ある意味において、管理とは、さまざまなコンフリクトへの対応に尽きると言っても過言ではない。高業績を上げるためには、市場ないし顧客のニーズと自社の資源の間にあるコンフリクトに対応しなければならないし、SDGsが求められる昨今では、高業績をあげることと従業員の心理的・身体的な負担、あるいは地域住民への負荷との間にあるコンフリクト、あるいは、自社が高業績をあげることと、地球環境問題の生起という問題との間にあるコンフリクトに対応しなければならない。コンフリクトは、その主体との関係者の数だけ、その意味では無数に存在する。組織の管理ないし経営が一筋縄ではいかないのは、それがつねにそうした無数にあるコンフリクトへの対応に他ならないからである。

このコンフリクトにどう対応したらよいかという問題を深く追究したのがフォレットであった。コンフリクトは、対立や葛藤として捉えられるが、フォレットはまず、このコンフリクトが「戦い」のことではないという見方を示す。すなわち、コンフリクトとは「相異(difference)」が表面に現われたものに他ならず、悪でも善でもない。そして、問題は、例えば摩擦をブレーキとして生かすことができるように、コンフリクトを生かすことができるかどうかである。したがって、コンフリクトが出てくるということは、健全なしるし(a sign of health)であり物

事が前進する兆し (a prophecy of progress) であるとフォレットは言う (Follett, 1995, p. 71)。フォレットが、こうしたコンフリクトを処理する方法として示すのは、抑圧・妥協・統合の3つである (Follett, 1995, pp. 68-69)。

このうち、抑圧は一方の側が相手側を制圧することであり、容易だが長期的にみると成功しない。妥協は相対する両当事者がそれぞれ相手方にわずかばかり譲歩することである。しかしこれは両者が自らの望み (desire) の一部分を放棄することであり、将来的にはコンフリクトが別の形を取って次々と表れてくることになる。これに対して、統合とは2つの相異なる望みがいずれも実現する解決方法、そして、それに際していずれの望みも何一つ犠牲にする必要のない解決方法を見出すことである (Follett, 1995, p. 69)。

抑圧・妥協という処理方法は、コンフリクトを生かすところがない。統合こそがコンフリクトを生かす道となる。したがって、フォレットは、統合をして「建設的コンフリクト (constructive conflict)」と呼ぶ。

管理においても、抑圧・妥協は、関係する誰かに犠牲を強いることになる。それは長続きしない。統合がどんな場合でも可能とは言えない

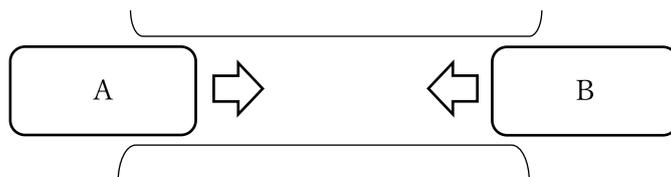
が<sup>9</sup>、しかし、可能な限り、模索される必要がある。

では統合はいかにして可能か。フォレットは次のような段階を示す (Follett, 1995, pp. 73-82)。

- ① 両者の相異を表に出すこと
- ② それぞれを分解・分析し、その根本的な望みを明らかにすること
- ③ その際、円環的対応によって向き合うこと

統合への第一歩は、両者の相異性を表に出すことである。これは、両者が望んでいることを明確に検証され評価されるところに出すということであり、こうすることがよい理由は、それが評価を再評価へと導くことがあるからである。例えば、道幅が自動車1台分しかない道路で、ある方向から自動車Aが、反対方向から自動車Bが進入してきたとする (図3)。AとBはそれぞれが抜きたい方向は正反対であり、この意味におけるお互いの望みはお互いが知っている。しかし、これはまだお互いがお互いの望みを表に出してはいない。ここで、例えば、AとBの運転手が自動車を降りて、互いの事情を確認する。Aはただこの道路を通過したいだけである。Bは救急の患者を乗せて急いでいた。このとき、評価は再評価に移行する。Aは通過

図3 対面する自動車



<sup>9</sup> なお、フォレットは、「二人の男性が一人の女性と結婚したい」と思った場合など、統合できないケースが存在することを認めつつ、しかし、われわれが考えているよりも統合が可能な機会は多いと指摘している。

したいだけであり、一旦戻っても、自分の望みは実現する。Bは急を要しており一刻も早くこの道路を通過したい。そうであれば、Aが一旦戻ってお互いが通過できるようにすればよいという評価に変わることになる。

自分が何を望んでいるかは本人ですら理解していない場合も少なくない。したがって、双方の望み、あるいは相異性は、それぞれ構成要素に分解してみる必要がある。すなわち、私たちが真に望んでいるものは何かを明らかにする必要がある。上述の自動車の例で言えば、Aが「ただこの道路を通過したいだけである」という結論を出すには、「道路を通過したい」ということに対するいくつかの分析が要る。自分が急いでいるのかいないのか、戻ったら損ではないか、等々についての整理を経なければ、「ただ通過したいだけ」という結論には達しないからである。

さて、こうして分解された双方の望みは、全体状況の中で理解されなければならない。すなわち、円環的対応によって向き合うことが必要となる。円環的対応について、フォレットはテニスを例に説明する。

「Aがサーブする。Bのリターンの軌道は、一部はBへとサーブされたボールの軌道如何にかかる。Aのサーブ後の次のプレイは、元々のAのサーブとBのリターンを合わせたものに依存する、等々である。」(Follett, 1995, p. 81)

このAさんとBさんのテニスでは、Aさんのサービスを受けたBさんのリターンは、Bさんだけの力だけで決まるのではない。Bさんがどのようなリターンをするかは、Aさんがどのような方向・角度・スピード・球の回転でサービ

スを打ったかに依存する。さらに、Aさんのサービス後のプレイは、BさんがAさんのサービスに対応して打たれたリターンへの対応であり、自分のサービスとBさんのリターンを合わせたものへの対応ということになる。あらゆる出来事は、自分と他者との関係性の中から生じているのである。

この円環的対応は言われてみれば当然のことであり、誰もが受け入れざるを得ないことである。しかし、現実には私たちはできるだけそれを避けようとする。フォレットは次のような例を出す。

「私たちはケルベロスに生肉を食べさせておきながら、その足元に自分が横になったときには、ケルベロスが草食動物になってくれることを期待するのである。」(Follett, 1995, p. 81)

この円環的対応の概念の示唆として、フォレットは次のように言う。

「当人は決して相手と戦うことはできない。当人はいつでも相手プラス自分と戦っているのである。」

「つまり、対応というものはいつでも関係性に対する対応である。当人は相手だけに対応しているのではなく、相手と自分の関係性に対応しているのである。」(ibid., p. 81)

以上の統合のプロセスには「見える化」ないし「目で見える管理」が大きく寄与している。まず、相異性を表に出すこと、それを分析して双方の真の望みを導き出すことは、双方が望んでいることを「見える化」ということである。そして、この「見える化」は、円環的対応を通すことで、一方が他方に見せる、見えるようにするというだけでなく、双方が互いに「見

に行く」、すなわち、自分の望みを見せるだけでも、相手の望みを見るだけでもなく、双方の望みを関係づけ、相互に理解し、全体として経験するために行われる。

見える化が統合にまで進むためには、「目で見える管理」の理念に立ち、「見に行く」というプロセス、相互に「経験する」というプロセスが必要である。一方的に「見える」ようにする、「見せる」という意味における「見える化」は、一方の側からする、他方の監視・統制のための「見える化」であり、ある意味で抑圧的でありうる。双方が「見える」ようにし、互いの経験を共有し立場を理解して統合を志向するところに、「見える化」の健全性が保たれる。この意味において、単なる一方向的な「見える化」ではなく、「目で見える管理」の理念を組み入れた「見える化」を実現する必要がある。

### Ⅲ. 中小企業経営と「見える化」

#### 1. 中小企業の性格

中小企業については、量的な定義は、日本の中でも統計によって異なり（勝部、2018）、また国ごとにも異なるし（瀧澤、1995；渡辺、2013）、中小企業が持つ問題に注目するのか、中小企業が経済・社会に対して果たす役割・貢献に注目するのかで異なる中小企業像が描かれることになる（瀧澤、1995）。明確な定義は難しいが、中小企業とは一つには、「大規模の企業である大企業と区別される中小規模の企業」であり（渡辺、2013、60頁）、そこから中小企業のさまざまな問題と可能性が生じることになる。

その特徴としては次の事柄を上げることがで

きるであろう。すなわち、中小企業は、大企業に比して小規模であり、したがって、いわゆる二重構造論として取り上げられるように（瀧澤、1995；黒瀬、2013など）、ときとして弱い立場におかれる。しかしそれにもかかわらず、経済に占めるその比率は高く、「各国とも中小企業が企業の圧倒的部分を占めるとともに、働く場としても中小企業が過半を占めて」おり（渡辺、2013、63頁）、非常に重要な役割を果たす。それは、国の経済開発、個性化・高級化した短サイクルの製品・サービスの提供、独占の対抗勢力・自由競争制度の柱、新製品・技術・サービスの源泉・苗床という観点において（瀧澤、1995、34-42頁）、大企業を支える存在、多様で小さな需要に応える存在、新しい事業や産業の創造をして産業に活力を与える存在、地域産業の担い手としての存在という観点において（小川正、2013、31頁）、などである。

第一に、小規模であり大企業に比して弱い立場に置かれた存在でありながら、経済・社会上重要な存在であるがゆえに、中小企業は保護すべき対象となる。いわゆる「中小企業政策」が、中小企業白書や中小企業論のテキストで必ず言及されるゆえんである。そして、このことは、国の観点から考えると、中小企業は管理の対象であることを含意する。

また第二に、どれだけ保護があると言っても、その存続および社会・経済に対する貢献は最終的にそれぞれの中小企業の経営如何にかかっていることに変わりはない。したがって、当然ながら、各中小企業が自らをどう経営・管理するかという問題は不可避的に存在する。

すなわち、中小企業においても「見える化」は、

二つの観点から捉えられる必要性が出てくる。すなわち、中小企業は、国からの管理の対象、被管理者として「見える化」を求められる存在であり、また管理の主体として、個性化・高級化した、新製品・技術・サービス・産業の創造、あるいは大企業・地域産業を支えるという自らの機能性のために「見える化」を活用していくべき存在である。

## 2. 中小企業と「見える化」の目的

中小企業経営のポイントは、どこにあるであろうか。この問題の結論は容易には得られない。遠藤は、中小企業だけを念頭に置いたわけではないが、「近年、企業間で最も大きな格差があらわれているのが、「オペレーション」すなわち「現場力」なのである」としているとおりに（遠藤、2005、11頁）、現場力を重要とみている。この点は中小企業にも当てはまるであろう。小川英は、「中小企業の経営にすぐれるとは」として次のように述べている。

「中小企業の経営にすぐれるとは、何といても事業自体の着想の独自性がものをいう。その上で事業がいかに展開されるか事業プロセスの独自性がさらに問われるのである。極端な場合、事業自体は競合企業と類似していても、プロセスの優位性で生き残る場合もある。両方がすぐれていれば、鬼に金棒ということになる。後者の優位性は、QCDにすぐれる、つまり、高品質、低原価、正確で短い納期を絶えず向上し続けていることであろう。」（小川英、2009、141頁）

小川英はさらに、次のように踏み込んでいる。「このような市場力活性化の営みが円滑に進

み、中小企業が長寿企業となるためには、…（中略）…、（信頼－変化－連携－統合－バランス－信頼）のサイクルを回すことである。」（同上、263頁）

すなわち、「企業の経営モデルは、信頼の形成、維持、強化から発する」とし、「これがあってこそ変化も達成が可能」となり、「新たな連携を試みる際」も同様であり、また「事業が発展し、企業間の事業の連携が統合に進むとき、再び信頼が決め手となる」（同上、17頁）。さらに次のように述べられる。

「事業のグローバル化、情報ネットワークの発達は、事業の関連を広範かつ迅速なものに変容させつつある。中堅・中小企業にも国際ビジネス化したものも少なくない。そのうえ企業は自然環境を守り、製品、サービス提供に関連して安全、安心をより強固なものにする責任はますます大きい。ここでも企業はその事業によって市民からの信頼を獲得しなければならない。」（同上、17-18頁）

中小企業は、とりわけ大企業ほど大きな力をもっているわけではない。さまざまな変化等はもちろん重要であるとしても、最後は、各所からの「信頼」に帰ってくる必要があるというのは、中小企業の現実を踏まえた鋭い洞察である。

信頼を得るうえで、必要なことがある。それは、組織行動における正確性・迅速性・明確性・継続性・統一性、等々である。これは、かつてM.ウェーバーが、官僚制の機能性として示したものである。自分たちの経験を「見える化」すること、注文を含めた顧客とのやり取り、会社内部での作業等を「見える化」することは、正確性・迅速性・明確性・継続性・統一性、等々

を生み、各所からの信頼の獲得に寄与する。また、こうした「見える化」は、これまでも見てきた通り、自律的問題解決能力の根幹となる。この観点で「見える化」が進められるべきであるということは、中小企業においても同様ということになる。

ただし、「見える化」は万能ではない。どのような場合でも「見える化」をすればよいということにはならない。なぜなら、「見える化」とは、官僚制化であって、もちろん、官僚制にも柔軟性・創造性はあるが<sup>10</sup>、しかし同時に抑圧性もちうるのも官僚制だからである。したがって、「見える化」については、その目的を踏まえて、その意図に即して活用していく必要がある。

まず、「見える化」の4つの目的のうち、「ルーチン化された行動の監視」のための「見える化」については、中小企業は大企業ほどの重要性はない。中小企業といってもその規模は多様であるので、すべてを一括りに述べるわけにはいかない面もあるが、大企業に比べ相対的に規模が小さく階層も少ない中小企業は、明示化された規則を用いたり、意識的に監視したりなくても、普段の活動の中で自然にお互いの行動は目に入るようになっている。信頼獲得を越えた、必要以上の「見える化」を進めることは、膨大な書類作成業務に追われたり、また監視強化から相互の不信感につながる恐れがある。この意味では、他者コントロールのための「見える化」ではなく、各人が自己コントロールを進めていくことのできる「見える化」をどれほど進めることができるかが重要である。

次に、外部に見せるための「見える化」についても注意が必要である。それは、得てして、実質の伴わない、形式を整えるための見える化に陥りかねないからである。

中小企業は国からの管理の対象であり、この観点からも「見える化」は中小企業において重要な役割を果たすが、そこでの「見える化」の目的は、被管理者としての「見える化」であり、自らが適切な経営をしていることを外部に証明するというところに他ならない。

証明は実質的な適切さよりも、形式上の適切さを主張できるかどうか問われる。例えば、外部に対して「適切な経営がなされている」ということを示そうと思えば、一定の権威ある主張を取り入れることが近道である。それは例えば、『中小企業白書』で示される提案を実行するならば、外部の人間も否定することは難しいであろう。『中小企業白書』自体もまた、言葉としては記されていないとも「見える化」の施策を提案する。試みに、2022年度版を開いてみる。中小企業経営の課題はさまざまであるが、それに対する解決策として提示されるのは「見える化」が基本となっていることがわかる。例えば、ブランド化のための施策としてISO規格やJIS等の「標準」を活用することの有効性、「商標権」を活用する必要性が説かれ、人的資本への投資と組織開発では、求める人材像や従業員の目指す姿が「明文化」されているかが問われ、人事評価制度など、評価・モチベーションのための施策が制度として整備されているかどうか、この意味で「見える化」されているかが問われる。さらに、経営理念・ビジョンにつ

10 吉野（2023）は近年「官僚制の創造性」が議論されていることを説明している。

いても「策定」すること、「明文化」することの有効性が指摘され、経営戦略についても、事業環境の情報収集・分析、経営戦略への反映がなされているかが問われている。『中小企業白書』においては、中小企業のさまざまな課題に対して、それらの課題を解決するためには、すべてではないが非常に多くの部分において「見える化」が必要ないし重要だと把握されているのである。

これらの施策が、どの中小企業にとっても必要であり有効であると言えるかどうかはわからない。ただし一つ言えるとすれば、こうした施策を実施することは、少なくとも、外部の者への説得力はもつ。それが実質性をどこまでもつかは別として、中小企業にとって外部からの支援を得るということは必要な施策であり、そのためには、一定程度の経営の「見える化」が必要なのである。

しかし、経営の見える化、外部からの支援を得るための見える化は、必ずしも自らの組織能力を高める実質をもつものではないという点は注意を要する。「見える化」とは経験の形式化であり、それは自動的に行われるものではなく、そのための具体的な作業を必要とする。つまり情報収集し、分析した上で、目に見える形に変換するという具体的で膨大な作業を誰かがしなければならぬのである。中小企業の強みは、その構成員が少なく、密なコミュニケーションが可能で、その分だけ大企業よりもルールや明文化が不要なところにある。いわゆる「小回りがきく」（小川英、1991、36頁）という中小企業の強みはここより発する。中小企業は規則中心でない形での組織が可能であり、「見える化」

の推進はこのメリットを消失しかねないリスクを孕む。それは、そのための専門の人材を雇うということの難しい、この意味で人手不足の中小企業にとっては、できるだけ避けたいコストでもある。この意味では、中小企業においては、形式を整える「見える化」についても、行わねばならない「見える化」を厳選してできるだけ避け、実質の伴う「見える化」に注力できることが望ましい。

実質を伴う「見える化」とは、それが「信頼」の確保に向かう「見える化」である。そのためには、先述のルーチン化された行動と問題解決行動の自己コントロールにつながる「見える化」を行っていくことである。そしてまたもう一つ必要なことが「統合」である。小川英は、信頼の確保には、統合・バランスが重要だとした。ここで言う「統合」「バランス」とは、ここにおける統合は、事業間の統合等を指すが、そこにおいて重要なことはコンフリクトの解決である（小川英、2009、58-61頁）。そこには、バランスが必要である。すなわち、「顧客満足の維持、株主に対する業績責任、報告責任さらには近隣住民、一般社会に対する環境保全責任を果すことは、いずれも基本的には人間としての素直なバランス感覚を実現することが望ましい」（同上、65-66頁）。すなわち、フォレットの言葉に置き換えれば、多様なコンフリクトをどう統合していくかが信頼の確保において必須ということになる。

中小企業は、この統合に向かうための「見える化」について、大きな可能性を有している。統合のために必要なことは「見に行く」「経験を共有する」というプロセスである。組織の規

模が小さく、直接的な関係者が大企業ほど多くない、小回りのきく中小企業においては、顧客はもちろん、従業員や地域住民の下に「見に行き」、「同じ経験を共有する」機会において、大企業よりもはるかにすぐれた環境にある。

#### 【参考文献】

- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉織・飯野春樹訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- Brown, A. (1947) *Organization of Industry*, Prentice-Hall. (安部隆一訳編 (1960)『経営組織』日本生産性本部。)
- Follett, M. P., (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳 (2017)『創造的経験』文真堂。)
- Follett, M.P. [Graham P. (ed.) ] (1995) *Prophet of Management — A Celebration of Writings from the 1920s*, Beard Books. (三戸公・坂井正廣監訳 (1999)『M・P・フォレット 管理の予言者』文真堂。)
- March, J. G. & H. A. Simon, (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1978)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- 石川和幸 (2008)『「見える化」仕事術』ディスカバートゥエンティワン。
- 遠藤功 (2005)『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社。
- 大野耐一 (1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- 大野耐一 (2001)『現場経営』ダイヤモンド社。
- 大野耐一監修・門田安弘編 (1983)『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会。
- 小川英次 (1982)『現代生産管理論 増補訂正第2版』金原出版。
- 小川英次 (1991)『現代の中小企業経営』日経文庫。
- 小川英次編 (1994)『トヨタ生産方式の研究』中央経済社。
- 小川英次 (2009)『現代経営論——中小企業経営の視点を探る』中央経済社。
- 小川正博 (2013)「企業の創業と進化」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、27-57頁。
- 勝部伸夫 (2018)『「大企業」としての企業』三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論 第4版』有斐閣、105-179頁。
- 黒瀬直弘 (2013)「戦後日本の中小企業問題の推移」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、85-115頁。
- 柴田誠 (2003)『トヨタ語の事典』日本実業出版社。
- 新郷重夫 (1981)『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社。
- 瀧澤菊太郎 (1995)『現代中小企業論 第3刷』放送大学教育振興会。
- 中小企業庁編『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版 上』日経印刷。
- 藤本隆宏 (1997)『生産システムの進化論』有斐閣。
- 三戸公 (1994)『随伴的結果』文真堂。
- 三戸公 (2002)『管理とは何か』文真堂。
- 村上伸一 (2012)「管理過程学派(管理原則/管理職能)」経営学史学会編『経営学史事典 第2版』文真堂、209-210頁。
- 村田晴夫 (2023)『文明と経営』文真堂。
- 門田安弘 (1991)『新トヨタシステム』講談社
- 山下剛 (2023)「見える化の多面性——その経営学への示唆——」経営学史学会編『対面体としての経営学』(経営学史学会年報第30輯) 文真堂、116-128頁。
- 吉野直人 (2023)「組織ルーティンの遂行性と創造する官僚制組織」桑田耕太郎編『創造する経営学』文真堂、69-85頁。
- 渡辺幸男 (2013)「中小企業とは何か」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、58-84頁。