課業志向と改善活動
――社会－技術システム論の観点から――

杉　浦　優　子

はじめに

社会－技術システム論といえば「集団」，とりわけ「自律的作業集団」に関する諸研究がすぐ想起されるであろう。しかしながら，社会－技術システム論では「集団」を重視してはいるものの，Trist や Emery たちのように，個人の職務特性への関心も高い。

例えば，Emery and Thorsrud（1976）では，以下のように職務に関する内発的な6つの特性が示されている。

1．職務の内容が適度にきつく，やり甲斐があり，必ずしも目新しさは必要ないが何らかの多様性がある。
2．職務を学習し，また学習し続けることができる。
3．個人が自由にできる，何らかの意思決定領域がある。
4．作業現場での，何らかの最小限の助力と承認がなされる。
5．自分が行っていることや作ったものを，社会に関連づけることができる。
6．職務が，何らかの望ましい将来を導くという感触がある。

また，Trist（1981）は，仕事の設計（デザイン）を改善するための一連の原則の必要性を説いているが，そこにおいて，上記の内発的な6つの特性を引用し，外発的な特性との比較を行っている（表1）。

表１　職務特性

外発的	内発的
公正で適切な給料	多様性とやりがい
職務保障	継続的な学習
給付金	自由裁量，自律性
安全	承認と支援
健康	意味ある社会貢献
正当な法手続き	望ましい将来
雇用条件：	職務自体：
社会経済的	心理社会的

Trist（1981，p.42）.

Trist（1981）によると，上述の内発的な6つの特性は，Emeryが自身の研究と，BionやLewinの研究によりながら割り出したものである。

これらの特性は，個人が働く上でどれも重要なものだと思われるが，Emeryは，1959年に社会－技術システムの特徴について書いた論文の中で，個人の心理的な要求である「課業志向（Task Orientation）」という概念を提示している。そこで，本論では，まず，これらの内発的な6つの特性との関連性が考えられる，「課業志向」に注目する。次に，課業志向と改善活動との関連を考え，トヨタ（トヨタ生産方式）における改善活動の代表例である，創意くふう提案制度とQCサークルを取り上げる。そして，これらと，Emery（1959）のいう課業志向との関係を考察する。

1　課業志向

Emery（1959）は，企業の中の個人（特に工場労働者）が，ある課業を実行しようとする場合の心理状況を考えた。多くの工場労働者の仕事には，リビドーの満足が得られる機会がほとんどない。創造的な仕事，自分の気質に合った仕事に従事できるのは，恵まれたほんのわずかな人たちである。課業自体のパフォーマンスが個人を満足させるのではなく，他の心

理的な満足のために(すなわち手段として)，あるいは，他のもっと不快な状況を避けるために課業を行うことが一般的であり，その典型が，「外発的な報酬と罰」なのである（Emery，1959)。

この，「外発的」なものに対する「内発的」な代案をEmery（1959）は提示する。それが，「課業志向（Task Orientation)」である。

Emery（1959）によると，課業志向とは，課業自体からパフォーマンスが誘発されるため，個人が，ある課業を実行しようとすること，すなわち，課業の特性によって個人の興味が喚起され関心が向けられる状態をいう。課業志向を説明する際にEmery（1959）が引用しているAsch（1952）[1]の言葉を借りれば，課業それ自体への興味，課業が提供する問題や挑戦への興味から，活動が生じるのである。

Emery（1959）は，課業志向が出現するためには，以下の2つの条件が重要だとしている。

（1）個人は，課業のプロセスや材料を統制（Control）すべきである。

（2）課業の構造特性は，課業の完了や継続を促進する方向に個人の諸力を誘発するようなものでなければならない。

まず，（1）に関してであるが，個人が統制する程度は，①課業の性質あるいは個人に委譲された権限，②個人が持っている知識やスキル，そして，③監督の点検や検査という形で行われる介入・干渉から個人がどの程度自由であるか，に依存する。（2）は，課業があまりにも複雑であったり，非常に単純であったりすることがないようにすべきである，ということを意味している（Emery，1959参照)。

ここで，上記のEmery and Thorsrud（1976）で記されている内発的な6つの特性を再度見てみよう。課業志向が出現するための2つの条件のうちの「（1）個人は，課業のプロセスや材料を統制すべきである」は，内発的な6つの特性の「3. 個人が自由にできる，何らかの意思決定領域がある」との関連が，また，「（2）課業の構造特性は，課業の完了や継続を促進する方向に個人の諸力を誘発するようなものでなければならない」は，「1. 職

務の内容が適度にきつく，やり甲斐があり，必ずしも目新しさは必要ないが何らかの多様性がある」と関連していることがわかる。

2　改善活動

社会－技術システム論の考え方は，繊維，海運，自動車など様々な産業において実際に取り入れられている。自動車産業の場合は，スウェーデンのボルボの事例が有名であり，日本の自動車メーカー，特にトヨタで行われている生産方式との比較を行った研究も多い。

例えば，Niepce and Molleman（1998）は，Cherns（1987）の社会－技術的なデザイン原則の枠組みに照らして，トヨタ生産方式と社会－技術システム論の作業デザインを比較し，両システムにおける改善活動の違いに触れている[2)]。トヨタ生産方式では改善活動の標準的な手順があるのに対し，社会－技術システムでは改善活動はかなり非組織的に行われる（Niepce and Molleman，1998）。

Emery and Thorsrud（1976）で記されている内発的な6つの特性には，「継続的な学習」があげられていた。改善活動は，継続的な学習と考えることができる。トヨタで行われている改善活動は，生産性や品質の向上，コスト削減といった大きな効果があるだけでなく，フォード･システムよりも，労働者に高い自由裁量，自律性を与えている，という評価もある。そこで，以下では，トヨタで行われている改善活動の代表的な例として，創意くふう提案制度とQCサークルを取り上げ，課業志向との関係を考える。

3　創意くふう提案制度[3)]

トヨタの創意くふう提案制度は，フォードの「提案制度（Suggestion System）」をモデルとしたものである（安田，1989；栗木，1997；若松2007）。

創意くふう提案制度は，本来の業務をより効果的にするために行われており，①作業方法と機械工具の改善，②材料と消耗品の節減，③事務能力の向上・管理方式の確立，④作業環境の改善・危険災害の防止，⑤自動車

の性能向上・製品の精度向上，という創意工夫を加える対象となっている5項目をチェックし，それに基づき従業員が提案を行う（安田，1989；史，1994）。提案をするためには，各項目についての問題点を見つけ出さなければならないのであるが，安田（1989）に基づいて，そのプロセスを見てみよう。

問題点を見つけ出すには，見つけやすい状況を作り出すこと，すなわち，5S（整理，整頓，清潔，清掃，躾）を各自が徹底的に行い，各項目に沿って，各自が行っている仕事にムリ，ムダ，ムラがないかを考える必要がある。問題点が見つけ出されると，その問題が発生した根本原因が見つかるまで「なぜ」を繰り返す。原因が突き止められれば，次は，その原因による問題を解決する。このとき，トヨタ流のアイデア発想法「5W（What, Why, Where, When, Who）2H（How, How much）」に基づいて改善のための対策を考え，アイデアを絞り込んでいく。提案する従業員に対する職制の対応の仕方には細心の注意が払われ，提案の書き方のアドバイスだけでなく，従業員の成長段階に応じた指導をするのも，職制の役割である（安田，1989）。このように，創意くふう提案制度の展開には，組織的な方向づけや上司の誘導が欠かせないものであり（史，1994），トヨタのような改善を進めるには，トップが先頭に立って，やり抜く意思を示し，管理者が十分な役割を果たすことが必要とされる（若松，2007）。

従業員が生み出したアイデアは，最終的に提案という形になって提出され，「創意くふう委員会」で審査される（史，1994）。委員会は，経営の中枢に位置する人材を委員長や副委員長に据えている（安田，1989）。すなわち，委員長（専務クラス以上）一名，副委員長（常務クラス以上）一名，取締役あるいは部長クラスの委員によって構成されている。創意くふう委員会の下には工場・部門委員会が置かれている。各委員会は，委員長（工場長，部門担当役員），委員（各部長あるいは次長）で構成され，事務局が設置されている。工場・部門委員会の役割は，①工場・部門内における創意くふう活動の推進，②創意くふう委員会委員長からの諮問事項の審議・

答申である。工場・部門委員会の下には，さらに分科会が置かれている。この分科会は，担当委員（部長），委員（各課課長），幹事（部内の業務に精通した課長）で構成され，その役割は，①分科会における創意くふう提案活動の推進，工場・部門委員会委員長からの諮問事項の審議・答申である（安田，1989；史，1994）。

従業員からの提案は，以下のようなトヨタ自身の評価基準，すなわち，①実施の効果(経営への貢献度)，②実施の可能性，③適用範囲，④他の職場・工程への影響，⑤継続性，⑥具体性，⑦創造性，⑧努力度，⑨職務減点（職務に密接に関係するほど減点数が多い）によってランクづけられる。そのランクによって賞金額が決められ，賞金は提案した従業員に現金で支給される。従業員から出された提案は，直属の上司（工長または係長，一般にいう職長クラス）により即日審査され，分科会に集められる。集められた提案のうち，優秀なものは上級の審査にかけられる。この審査は，上述の評価基準に沿って行われる（安田，1989；史，1994）。

さて，この創意くふう提案制度に対して，現場の一般労働者はどのように感じているのであろうか。

浅生（1988）は，労働者への面接調査によって，「提案は，自分の仕事をやりやすいようにする」，「職場の改善や品質の改善につながる」と評価する面があるものの，以下のような否定的な面があることを指摘している。例えば，「組長が労働者に用紙を持たせて，提案を出させる。提出できない人に対しては，組長が，自主的に残れ，と言う」，「提案目標の約半分は，組長や班長が他人の名前を借りてつくる」，「提案によって仕事が楽になるときもあるが，大部分は人が減らされて仕事がきつくなるというのが正直な気持ち」であること，「仕事そのものに差がないので，提案件数が査定の対象にされる」こと，等である。

トヨタで参与観察を行った鎌田（1983，1992）は，仕事で疲れ果て何も考えたくないにもかかわらず，職制から提案を出せと言われ，小遣い稼ぎと，賃金・一時金の査定に影響するため，提案の用紙に書き込むことを記

している。

鎌田と同様，期間従業員としてトヨタで働きながら労働現場の実態を観察した伊原（2003，2006，2008）も，（期間従業員を含めた）すべての従業員は，月に一回「提案」を提出することになっているものの（義務），その参加状況は，締め切り直前になって（あるいは，締め切りが過ぎ，上司に催促されて）無理やり「やっつけ仕事で」捻り出しているのが実情であり，熟練形成に結びつくとは考えられないこと，出された「提案」が適切であれば管理者が実現化してくれるが，すべての「提案」は経営側の論理に反しないものに限られていること，ただ，ごく一部の労働者にとっては，経営側に自分をアピールする機会になっていることを記している。つまり，安田（1989）が記しているように，創意くふう提案制度は，自分の力をいかんなく発揮して，周囲に認めてもらう数少ない道具のようなものでもある。

4　改善活動は「課業志向」か？

これまで「創意くふう提案」をしたことのない現場の一般労働者にとって，「提案を出せ」といわれても，何をどうすればよいのか困惑するだけである。しかしながら，トヨタの「創意くふう提案制度」においては，創意工夫を加える対象となっている項目が示されており，どのようなことに対して創意工夫を行えばよいのかがわかる。各項目についての問題点を見つけ出す際にも，4S（整理，整頓，清潔，清掃）あるいは5S（躾を含めた場合）は，トヨタにおいては上から徹底指導されており，見つけやすい状況が作り出される。問題が発生した根本原因を突き止めるために「なぜ」を繰り返す「5回のなぜ」も指導されている。改善のための対策には，アイデア発想法「5W2H」が利用できる。職制からは，提案の書き方のアドバイスだけでなく，労働者の成長段階に応じた指導が行われる…。

このようにみていくと，経営者の仕組み作りと管理者の適切な指導があれば，現場の一般労働者たちにとって，難しすぎず，かつ，易しすぎない

改善活動に取り組むことも可能かもしれない。自分の提案したものが生産性や品質の向上，コスト削減，会社の利益向上に結びつけられ，社内の人たちからも認められるかもしれない。また，以下のようなことも考えられる。例えば，Weick（1969）は，流れ作業で自動車のフレームに3本のボルトをはめ込むという単純な作業であっても，目の前に来たフレームにボルトをねじ込む場合と，3本のボルトで車のどこか目に見える部分をフレームに取り付ける場合とでは，労働者の満足の程度が異なることを指摘し，これを，「多義性の除去」によって満足が高まるのだと考えた。これによるならば，例えば，生じた問題に対して「5回のなぜ」で根本的な原因を究明する場合でも，「多義性の除去」により，満足が高まることも考えられる。

しかしながら，上述した，現場の一般労働者の反応は，そのような満足ではなく，「強制」や「させられ感」が強い[4)]。

Oeser and Emery（1954）では，「職場」ではなく，「学校」の教室における，教師と児童の関係について記述がなされているが，そこでは，児童と教材との関係が自発的な興味の関係へと発展しないのは，主導権が教師にあり，指図が教師からくるからであることが指摘されている。

Emery（1959）は，産業における多くの課業は，課業志向に要求される構造特性を欠いているとして，集団課業に関する集団責任の発展のなかに課業志向の余地がかなりあると考えている。では，小集団活動としてのトヨタのQCサークルの場合はどうか。

トヨタのQCサークルは，会社方針の展開・管理に重点が置かれ，経営者，管理者が中心となり公式組織によって推進され，チームワークで行われるものの職制が密接に関与する（森田，1981；史，1992，1994参照）。QCサークルには，サークル全体の取りまとめを行うサークル・リーダー（班長）と，QCの進行役を務めるテーマ・リーダー（テーマごとに決定される）がおり，その他に，サークル活動には出席しないがサークルを側面から支える世話人（工長）とサークル・アドバイザー（組長）がいる（伊原，2003）。

浅生（1988）が行った，労働者への面接調査では，「QCは実際の業務改善に役立っている。QCが技能を高めるというよりは，例えば塗装の仕方をもっと簡単にする等の役割を果たす」，「安全など，労働者に役立つ場合もある」というQCの肯定的な面を紹介しているだけでなく，「QCは，たてまえは自由参加だが，実際は強制で，仕事が終わって帰ろうとすると，皆がやっているのに何でおまえは帰るんだ，と職制から言われる」，「業務改善に役立つが，労働者の首を絞める」，などQCの否定的側面も紹介されている。そして，浅生（1988）は，QC･提案活動は，自主的だが実際は上からの押しつけであると述べ，能率向上や原価低減，人減らしや労働強化につながるような「改善能力」が企業によって高く評価され，逆に，安全や作業条件の改善などは，相対的に軽視されることを指摘している。同様の指摘は，猿田（1995，1999，2007）によってもなされている。名称がいかに「自主活動」といっても本心からの要求がほとんど通らない「活動」であり，改善活動への参加が労働者の新たな能力形成や下からの経営参加をもたらす点を重視する論者もいるが，トヨタで見る限り，これは過大評価と言ってよい（猿田，1995，1999，2007），と。

ところで，トヨタでは，1993年当初から，QCサークル活動を魅力ある活動へ変革するために，全員参加の「NEW QCサークル活動」を全社で展開している（猿田，1999，2007）。猿田（2007）は，田原工場の関係者からの聞き取りや，田原工場の「NEW QCサークル活動」の事例に関する社内報への投稿記事[5)] を紹介している。そこでは，トヨタが，従来の成果重視のQCから，プレッシャーがなく楽しく取り組むことができる「NEW QCサークル活動」へと変えようとしている様子が示されているが，猿田（2007）は，「NEW QCサークル活動」では，職場の末端までQCサークル活動の定着化が図られ，「自主活動」という面影は全くなくなり，経営主導の全社的な小集団活動となっていることを指摘している。

伊原（2003，2006，2008）には，2001年に3ヶ月半，期間従業員としてトヨタで働いていたときに経験したQCサークルについて記されている。伊

原（2003，2006）によると，QCサークルは，全員強制参加である。QCには専用のフォーマットがあり，すべてのサークルはそれに則ってQCを進めていくことになる。テーマは「品質」，「保全」，「原価」，「安全」，「その他」から選ばれ，「提案」制度と同様，QCサークルでも，経営側の論理に沿う改善だけが提案され採用される。伊原（2003）には，自身が経験したQCサークルでは，サークルのテーマは全社的課題を受けて自動的に決定され，サークル・リーダーとテーマ・リーダーだけが話し合いQCを進めているだけで，他の参加者たちはほとんど発言せず，眠っている者もいたこと，「宿題」をだされても，テーマ･リーダー以外は誰もやってこないことなどが記されている。

伊原（2003，2006，2008）は，以下のように指摘している。QCは月二回，通常業務の後で約一時間行われるが，多くの労働者は，負担と感じているか，残業代稼ぎにしか考えていない（伊原，2003，2006，2008)。QCサークルや「提案」といった活動に参加してきたのは，事実上，「強制」であったからにすぎず，参加を促す誘因は，労働そのものの魅力とは別モノである(伊原，2006)。トヨタでは，改善活動も含めて，一般労働者への権限委譲はきわめて限定的であり，職場運営の実質的な権限は全くと言っていいほど与えられておらず，権限委譲を通して労働者からコミットメントを引き出しているとは言い難い（伊原，2008)。

このように見ていくと，トヨタにおける改善活動は，「課業志向」の出現にとって重要な「個人が統制する程度」に関わる，「個人への権限の委譲」や，「個人の知識やスキル」，「監督の介入･干渉からの個人の自由」が，非常に低いことがわかる。ゆえに，トヨタにおける改善活動は「課業志向」ではないと言える。

おわりに

本論では，Emery (1959) の論文で提示されている個人の心理的な要求である「課業志向（Task Orientation)」に注目し，トヨタ（トヨタ生産方式)

で行われている代表的な改善活動である，創意くふう提案制度とQCサークルを取り上げた。結論として言えるのは，トヨタで行われている改善活動は，Emery（1959）が提示している「課業志向」ではない，ということである。

Emery（1959）は，集団課業に関する集団責任の発展に，課業志向の余地がかなりあると考えており，以下のように記している。もし，個人の課業が集団の課業と純粋に相互依存しているのならば，個人は，この集団の課業を通じて自分の個人的な活動を意味のあるものとして関連づけることができる。より大きなサイズと複雑性を伴った集団課業は，目標を設定し努力することへの助けとなる構造条件を，より与えるであろう。もし，これが，その課業に必要なスキルを広く共有し，ある程度の自律性（Autonomy）を持っているならば，監督の統制下では達成されそうもないほどの，パフォーマンスの連続性も提供できるであろう（Emery，1959）。

したがって，社会－技術システム論では，継続的な学習が行われるために，経営者や管理者ではなく，集団自身が課業のプロセスや材料をコントロールし，その結果として，労働者個人がそれらを統制する，ということが重視される。スウェーデンのボルボにおける事例，とりわけウッデバラにおける自律的作業集団で，このような試みがなされていた[6)]。

これに対して，トヨタでは，継続的な学習を行うために，管理者が個々の労働者を管理し，創意くふう提案制度やQCサークルのような小集団活動を実施する。「（労働者）個人が統制する程度」は非常に低く，労働者は「強制」と受け取っている。

しかしながら，そのような改善活動であっても，先述したように，経営者の仕組み作りと管理者の適切な指導があれば，労働者が，難しすぎず，かつ，易しすぎない改善活動に取り組むことも可能かもしれない。例えば，Weick（1969）の言うように，「多義性の除去」による満足も生まれるかもしれない。伊原（2003，2006）では，長時間働いた後のQC活動や家へ持ち帰ってしなければならない「提案」は本当にきついが，定時内に行うな

ど，導入のされ方によっては，「提案」やQCが「熟練」形成に結びつく可能性のあることが指摘されている。

しかしながら，たとえ「提案」やQCが熟練形成に結びつくようになったとしても，また，労働者へのプレッシャーをなくすようにしたとしても，現場の一般労働者が自身の課業に関して権限を所有することができない限り，「課業志向」にはならない。

例えば，アメリカで様々な企業が行っているQCサークルの場合，参加は完全に労働者の自主性に委ねられ，就業時間中に行われる，という違いはあるものの，日本のQCサークルと同様，与えられる権限は小さい（橋場，2000；Lawler and Mohrman，1985参照）。Lawler and Mohrman（1985）には，労働者が自分たちで共通の関心事を見いだし，問題解決を開始しても，アイデアが管理者に承認されなかったり実行に移されなかったりする，すなわち，労働者自身に意思決定の権限がないことにより，熱意が冷めてしまうことが記されている。

したがって，Oeser and Emery（1954）で指摘された教師と児童の関係と同様，結局，「主導権」が経営者や管理者にあり，一般労働者に意思決定の権限がなければ，労働者個人と課業との関係が自発的な興味の関係へ，すなわち，「課業志向」へと発展することはない[7]。

1）Emery（1959）では，Asch, S.E. (1957), *Social Psychology*, Prentice-Hallとされているが，その後書かれたEmeryの論文では，Asch, S.E. (1952), *Social Psychology*, Prentice-Hallとなっている。

2）Niepce and Molleman（1998）では「トヨタ生産方式」ではなくLean Production（LP）という言葉が用いられている。しかし，脚注（p.260）から，トヨタ生産方式とLPとの区別がされていないことがわかるため，本論ではNiepce and Molleman（1998）がトヨタ生産方式とリーン生産方式を同じものと捉えていると考える。また，Niepce and Molleman（1998，p.260）は，論文中に，Cherns（1987）の原則を用いたことを記しているが，Cherns（1976）も念頭に置いていると思われる。

3）安田（1989）や史（1994）は，創意くふう提案制度とQCサークルが，その

目的，参加者および活動の対象領域において非常に類似しており，また，密接に関連していること，そして，特に，創意くふう提案活動が問題の発見から改善の実施，そのフォローまでを行うようになり，QCサークルが，品質管理だけでなく総合的な改善活動を行うようになってからは，両活動を明確に区分することは困難になってきていることを指摘している。問題点を見つけ提案内容をまとめ上げるまでは提案者個人で行うことになるが，改善を実施する段階では，提案者が独自の判断で試すことは禁じられ，上司の承認を得ることや同僚や関係スタッフの協力も事前に取り付けることが義務づけられており，他者との関係の中で検討され調整される。すなわちチームプレーとなるため，QCサークルという小集団活動と提案活動の区分が困難になる。QCサークルは単に個人の提案を援助するのではなく，独自のテーマを持って活動を展開しているのではあるが，従業員からみれば，両活動の目的は同じであり，活動単位，テーマの区切り方，結果の表現方法が異なるだけかもしれない（安田，1989；史，1994)。しかし，両者の違いはある。創意くふう提案制度は，QCサークル活動で行うテーマだけに限定されているわけではなく，職場にある，あらゆるムリ・ムダ・ムラが創意くふう提案活動のテーマであるのに対し，QCサークルは，それらの問題の中からサークル活動にふさわしいテーマを選び出し，その改善に向けて組織的に取り組む（安田，1989)。

4）安田（1989）によると，トヨタには，「GI（グッド・アイデア）クラブ」という，創意くふう年度表彰受賞者に入会資格が与えられる，優秀提案の普及を目的とした集団がある。GIクラブの本部は，創意くふう委員会事務局に置かれ，クラブ会則には「自主的な『創意工夫を考える人』の会」と定義されており，会員数は，安田（1989）に記された数値から判断すると，トヨタの全従業員の約0.5％である。安田（1989）では，この，GIクラブのメンバーの手記が紹介されているが，そこには，「誰からも認められる存在になりたい」，「自分の提案したことが職場で使われているという満足感と，会社の偉い人がそれを見に来て認められたときの充実感がある」，「賞金目当てではない。執念のベースになっているのは，早く班長や組長になりたいという願望によって，すなわち，早く昇進するためにはどうしたらいいかを考える過程で，仕事に対する問題意識が生まれ，提案する」ことが記載されている。この中には「強制」や「させられ感」はないものの，課業それ自体への興味ではなく，Emery and Thorsrud（1976）で記されている内発的な6つの特性でいうならば，「承認」や「望ましい将来」が強く表れている。

5）weekly TOYOTA 1994年2月18日。

6）この点に関しては，Berggren（1992），Ellegård（1995a，1995b）等を参照のこと。
7）そもそも，現場の一般労働者に権限を与えて職場を根本的に変革していくのなら，「トヨタ生産方式」ではなくなってしまう。つまり，これは，実質的には上からの徹底的な管理である「トヨタ生産方式」とは相容れないものなのである。最近，トヨタでは，品質に関する重大な問題が生じているが，管理者主導の品質改善活動が行われることになるのであろう。

参考文献

Asch, S.E. (1952), *Social Psychology*, New York, Prentice-Hall.

Berggren, C. (1992), *Alternatives to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Ithaca, New York, ILR Press（丸山惠也，黒川文子訳『ボルボの経験―リーン生産方式のオルタナティブ―』中央経済社，1997年）

Cherns, A. (1976), “The Principles of Sociotechnical Design,” *Human Relations*, Vol.29, No.8, pp. 783-792.

Cherns, A. (1987), “Principles of Sociotechnical Design Revisited,” *Human Relations*, Vol.40, No.3, pp.153-162.

Ellegård, K. (1995a), “The Trajectory of Volvo’s Production System Ideas: Paving the Way for a Reflective Production System,” *Sankenronshu*, No.14, pp.1-14（鈴木良始，中本和秀，平尾武久訳「ボルボ生産システム思想の軌跡―リフレクティブ生産システムへの開拓史―」『産研論集』No.14，15-22頁，1995年）

Ellegård, K. (1995b), “The Creation of a New Production System at the Volvo Automobile Assembly Plant in Uddevalla, Sweden,” in Å. Sandberg (ed.), *Enriching Production: Perspectives on Volvo’s Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Aldershot, Avebury, pp.37-59（猿田正機，猿田淑子訳「新しい生産システムの創造―スウェーデンのボルボ・ウデバラ自動車組立工場―」『中京経営研究』第10巻第1号，279-301頁，2000年）

Emery, F.E. (1959), “Characteristics of Socio-Technical Systems,” Tavistock Institute of Human Relations Document, No.527; excerpts reprinted in E. Miller (ed.) (1999), *The Tavistock Institute Contribution to Job and Organizational Design*, Vol.I, Aldershot, Ashgate/Dartmouth, pp.347-368.

Emery, F.E. and Thorsrud, E. (1976), *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*, Leiden, Martinus Nijhoff.

Lawler, E.E., III and Mohrman, S.A. (1985), “Quality Circles after the Fad,” *Harvard Business Review*, Vol.63, No.1, pp.64-71（坂本義実訳「宴のあとのクォリティ・サークル」『Diamondハーバード・ビジネス』，第10巻第3号，5-21頁，1985年）

Niepce, W. and Molleman, E. (1998), “Work Design Issues in Lean Production from a Socio-technical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design?,” *Human Relations*, Vol.51, No.3, pp.259-287.

Oeser, O.A. and Emery, F.E. (1954), *Social Structure and Personality in a Rural Community*, London, Routledge & Kegan Paul Ltd.

Trist, E.L. (1981), “The Sociotechnical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program,” in A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, John Wiley & Sons, pp.19-75.

Weick, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley（金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房，1980年）

浅生卯一（1988）「A自動車の労働過程―労働能力の質を中心として―」野原光，藤田栄史（編）『自動車産業と労働者―労働者管理の構造と労働者像―』法律文化社，43-83頁。

伊原亮司（2003）『トヨタの労働現場―ダイナミズムとコンテクスト―』桜井書店。

伊原亮司（2006）「トヨタと日産における管理と労働者の比較研究（１）―参与観察による管理過程と労働者統合の検証―」『岐阜大学地域科学部研究報告』第19号，47-87頁。

伊原亮司（2008）「トヨタと日産における管理と労働者の比較研究（３）―参与観察による管理過程と労働者統合の検証―」『岐阜大学地域科学部研究報告』第22号，129-161頁。

鎌田慧（1983）『自動車絶望工場―ある季節工の日記―』講談社。

鎌田慧（1992）『トヨタと日産―自動車王国の暗闇―』講談社。

栗木安延（1997）『アメリカ自動車産業の労使関係―フォーディズムの歴史的考察―』社会評論社。

猿田正機（1995）『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会。

猿田正機（1999）「大手自動車メーカーの生産と労働―変貌するトヨタの生産・労働システムと労務管理―」三井逸友（編著）『日本的生産システムの評価

と展望―国際化と技術・労働・分業構造―』ミネルヴァ書房，87-128頁。
猿田正機（2007）『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会。
史世民（1992）『企業の現場組織と技術』中央経済社。
史世民（1994）「トヨタ生産方式における人的資源」小川英次（編）『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社，141-161頁。
橋場俊展（2000）「『小集団管理』と労働組合」島弘（編著）『人的資源管理論』ミネルヴァ書房，123-155頁。
森田知義（1981）「品質管理を徹底重視するトヨタ自工・本社組立工場」『工場管理』第27巻第13号，132-138頁。
安田有三（1989）『トヨタの創意くふう提案活動』日本能率協会。
若松義人（2007）『トヨタ式「改善」の進め方―最強の現場をつくり上げる！―』PHP研究所。