

「東アジアにおける企業戦略と制度的環境

——新制度派経済学と非市場戦略の視点から——」プロジェクト

イノベーションのための
ミドル・アップアンドダウンに関する考察
——トヨタ・チーフエンジニア (CE) を対象に——

野間口 隆郎*

**A Study on Middle Up-and-Down for Innovation:
Based on a Case Study of a Toyota Chief Engineer (CE)**

NOMAKUCHI Takao

It is said that Toyota was an exception to the slowdown of innovation in Japanese companies after the 1990s. The company continued to develop products that broke the conventional wisdom of the industry, such as Lexus, Prius, and Mirai. In the strong Japanese companies of the 1980s, innovation in the areas of knowledge creation, strategy creation, and organizational transformation was led by middle management. In the 80's and 90's, Japanese companies used their own up-and-down management to create innovation. Today, there is an awareness of the problem that since the 1990s, Japanese companies have been losing their middle managers who perform up-and-down management. The exception to this is Toyota's chief engineer. This paper examines the factors behind the continued existence of Toyota's chief engineers based on their product development cases and previous research. This study clarifies why the chief engineer, who does not evaluate his subordinates but only leads them, can have influence over them.

キーワード：ミドルマネジメント, 知的熟練, 問題解決型リーダーシップ, 自己準拠的判断

Key Words : Middle management, intellectual proficiency, problem-solving leadership, self-Reference criterion

* 中央大学政策文化総合研究所研究員, 中央大学国際経営学部教授
Research Fellow, The Institute of Policy and Cultural Studies, Chuo University; Professor,
Faculty of Global Management, Chuo University

1 はじめに

1980年代の日本企業のイノベーションは、ミドル層が推進した。Nonaka (1988)、野中 (1990)、Nonaka & Takeuchi (1995) がトップではなくミドルのアップアンドダウンの組織的知識創造によりイノベーションを推進する日本企業のイノベーション・システムの優位性を説明した。ミドルのアップアンドダウンは、経営者と一般社員の中間に位置するミドルが主体的に動くことをいう。ミドルは、現場社員の声を吸い上げて経営に提言したり、経営者が発信しているメッセージをわかりやすく現場に伝えたりする役割を担う。新たな価値の創造と事業の発展を目指す経営体制であり、変化が激しく、迅速な意思決定が求められる環境下で経営成果を上げるために有効な体制とされてきた。そこでは上司、部下、同僚、外部を説得し巻き込み知識創造と変化を起こすミドルのアップアンドダウンが鮮明に描かれている。

上林 (2019) は、「日本的経営の「強い現場」は、外部からはうかがい知れない。ベールに包まれた曖昧性や不透明性と表裏一体の関係にあった。しかし、その後、透明性や成果に基づいた個人ベースの評価システムと個人間競争が要請されるにつれ、その強さは徐々に勢いを失い、働く労働者も疲弊していき、どこにでもある（米国とさほど変わらない）現場へと成り下がっていった」とする。

小林 (2012) はソニーの創業者である井深大が「仕事を真剣にしている人の言葉にはリアリティーがあるため、影響力がある。現場にこそリーダーシップがある」といったという。その言葉の説明として、井深大がソニーの社長時代、最新鋭の設備を備えた厚木工場ができ、世界中から大勢の見学者が来た。しかし一番の問題だったのがトイレの落書きだった。会社の恥だからと工場長にやめさせるよう指示を出し、工場長も徹底して通知を出した。それでも一向になくならない。そのうちに『落書きをするな』という落書きまで出て、井深も諦めた。するとしばらくして落書きがなくなった。掃除のおばさんが、“落書きをしないでください。ここは私の神聖な職場です”と書いてトイレに張った。それで落書きがなくなった。井深はトイレの落書きの件について、リーダーシップをとれなかったと振り返る。トイレ掃除のおばさんに負けたという。その時、リーダーシップとは上から下への権限や命令だと考えていたが、誤りだとわかった。以来井深はリーダーシップを影響力だと考えた。そしてさらに、井深は上司を動かせる人であって、初めて部下を動かすことができ、同僚や関係団体を動かせる人であって、初めて物事を動かすことができるという考えにたどりついたという。井深によるとリーダーシップは権限ではなく影響力であり、その影響力は現場に責任感を持つ者にしかないと考えた。井深のいう権限がないが

現場で責任感を持つミドルが組織に影響力を発揮することがミドル・アップアンドダウンである。本研究では、このような現場で責任感を持つが権限ではなく影響力を発揮して組織を動かし、新たなイノベーションや知識創造を行うことをミドル・アップアンドダウンだと定義する。

佐久間（2003）は問題解決型ミドルが部下の満足できるような問題解決を行い、結果として、部下との間に信頼と協力関係が確立されるとした。そして、そのような問題解決型ミドルがメンバーの組織コミットメントを高めることを見出している。また、太田（2010）は現場の問題解決型ミドルとしてスーパー・リーダーシップのコンセプトを提案する。そのコンセプトは次の3つの役割だという。第1は、部下（フォロワー）が直面する障害を取り除く。第2は、目標へ向かう動きを見定める。第3は、成果が上げられるように支援する。しかし、太田（2010）によると、日本企業全般の成果主義導入により、ミドルの仕事は部下の仕事の問題解決ではなく、部下への指示と業績評価だけになった。そのため部下は上司の顔色をうかがい見せかけのモチベーションを持つようになる。部下の業績評価をする強い人事権がミドルに与えられた。そして、ミドルの権限を強めたため部下の心がミドルから離れたという。部下はミドルに都合のよい情報しか伝えなくなり、ミドルは現場の現実を把握できなくなった。つまり井深のいうような権限ではなく影響力を発揮するミドルがいなくなったという。つまりミドル・アップアンドダウンを行うことのできるミドルは日本企業には存在しにくくなったということである。しかし、2022年の現在もアップアンドダウンのミドルが失われていない強い「現場」の存在がある。それはトヨタ自動車の現場である。この例外の現場は何故、「強い現場」を今も維持できているのかということが本研究の動機となる問いである。そして「消えゆく日本的経営」の中で「強い現場」を保っている企業は何故それが可能かということが、本研究の問題意識である。

本研究のイノベーションの定義はミドル・アップアンドダウンが生み出すイノベーションである。その観点では、Nonaka（1988）のいう知識創造や金井（1991）のいう変革が本研究のイノベーションである。1980年代の強かった日本企業では、知識創造や戦略・組織革新などのイノベーションはミドルが主役であった。Nonaka（1988）、野中（1990）、Nonaka & Takeuchi（1995）の研究によると、80年代、90年代の日本企業のミドルはアップアンドダウンという独特の経営行動を行ってイノベーションを創造していた。金井（1991）では組織変革と現在でいうオープン・イノベーションを起こす変革型ミドルが描かれた。それは多くの日本企業で観察されたイノベーションの勝ちパターンであった。2000年代以降の現在では、日本企業の中でミドル・アップアンドダウンが失われていたのではないかと、そしてその経営行動が失われたことが日本のイノベーションの低調を招いたのではないかとという問題意識がある。

ミシガン大学の Morgan & Liker (2018) によると、トヨタのチーフエンジニア（ミドル）たちは、1990年代以降も常に、自動車業界の破壊者であった。彼らは次のようにいう。初代レクサスは鈴木一郎 CE が、社長、役員と大激論をしたうえでヨーロッパの高級車の常識を打ち破る、妥協をしない車として開発した。プリウスは、内山田竹志という CE が、ハードよりソフトだ、ハードのことを忘れて車を作ろうという常識外の思考で開発した。ミライは田中義和という CE が100年後の社会を創り出すという長期的戦略思考で開発している。大きなリスクを取ることは新興企業のやることで成熟した巨大企業がやることではないという常識から外れているという。

そのため本研究はトヨタ CE の行うミドル・アップアンドダウンが健在である理由を考察することでトヨタ以外の日本企業が失ったイノベーション推進力を取り戻すための経営行動を考察することが目的である。

2 先行研究

1980年代の日本企業のイノベーションは、ミドル層が推進した。Nonaka (1988)、野中 (1990)、Nonaka & Takeuchi (1995) がトップではなくミドルのアップアンドダウンの組織的知識創造によりイノベーションを推進する日本企業のイノベーション・システムの優位性を説明した。ミドルのアップアンドダウンは、経営者と一般社員の中間に位置するミドルが主体的に動くことをいう。ミドルは、現場社員の声を吸い上げて経営に提言したり、経営者が発信しているメッセージを分かりやすく現場に伝えたりする役割を担う。新たな価値の創造と事業の発展を目指す経営体制であり、変化が激しく、迅速な意思決定が求められる環境下で経営成果を上げるために有効な体制とされてきた。そのプロセスは表1のようにまとめられる。

そして、「トップダウン」でも「ボトムアップ」でもなく、「ミドル・アップアンドダウン」が、知識の創られる連続的・反復的プロセスをいちばんうまく伝えることができるという。また、知識は、チームやタスクフォースのリーダーを務めることの多いミドル・マネジャーによって、トップと第一線社員（すなわちボトム）を巻き込むスパイラル変換プロセスをつうじて創られるとした。

ミドルが戦略的機会の特定と獲得、知識創造において重要な役割を果たすとした選考研究は以下である。伊丹・西口・野中 (2000)：ミドルのリーダーシップが知識創造の場を作る。Nonaka (1988)、Nonaka, Toyama & Hirata (2008)：ミドルの知識創造。金井 (1991)：表のマネジメントと一緒に裏マネジメントを行う変革型ミドル。Burgelman (1983, 1984)、Ghoshal & Bartlett (1994)：中間管理職による戦略的機会の特定と獲得。

表1 ミドル・アップアンドダウンのプロセス

階層	役割
トップ	現実を超える理想を提示して、現実との対立や混沌などのカオスを作り出す。 ミドルの突き上げに対して寛容さを持つ。
ミドル	現実を超える革命的なコンセプトの創造とビジネスや製品の再定義を行い、トップの曖昧な理想に対して現実をふまえた新たなコンセプトを突き上げる。 ローワーの突き上げに対して寛容さを持つ。 部門や組織の壁を越えて外部とも連携する。
ローワー	現実のプロダクトを作り上げることを最優先とした価値観を持ち、現実の正しい現状認識と課題認識をもつ。 現実認識に基づきトップのスローガンやミドルのコンセプトを突き上げることが仕事だと考える。

出所：野中（1995）より筆者作成

Kanter（1984）：ミドルが「チェンジ・マスター（変革の達人）」、Hedlund（1994）：M型組織では知識創造されない、N型組織でミドルが知識創造、これらはトップマネジメントの役割はそれほど重要ではないという前提である。

次に衰退する企業ではミドルに問題がある可能性があるとする先行研究である。Burgelman & Grove（2002）：新規事業の芽は“合理的”にミドルに摘まれる、その理由は既得権である資源配分から（共進化ロックインの罠）、ティシー&チャラン（1994）：衰退する企業ではミドルが組織の壁を作る、延岡（2002）：ミドルによる業務遂行能力だけでは国際競争に勝てない、沼上ら（2007）：重い組織ではミドルが戦略を創発できない、その権限の強化が必要、近年のイノベーションのためのリーダーシップ研究（ガワー&クスマノ、2005；ヒルら、2015）ではトップは曖昧で対立やミドルの突き上げを許容する方がよいとする、ここから分かることはイノベーションとミドルやトップの権限との間には直接の因果関係はないのではないかということである。

また、1990年代以降のミドルの劣化に関する先行研究としては次のようになる。太田（2010）によると、日本企業全般の成果主義導入により、ミドルの仕事は部下の業績評価になった。そのため部下は上司の顔色をうかがい見せかけのモチベーションを持つようになる。求心力を求める（権限を強める）と遠心力が働く（部下の心が離れる）、部下は上司に耳障りのよい情報しか伝えなくなる。小城（2017）によると、成果重視の傾向がミドルの登用や昇進において数値による説明能力が重視されることになり、中高年のリストラにより実際に成果を残せる「力がある人材」は流出したという。脅威－硬直理論（Threat-rigidity Thesis）のStaw et al.（1981）は環境変化などの脅威に直面するとトップへの権限集中が occur 既存知識に依存するようになり、ミドルの自由闊達な行動が阻害され組織硬直的になるとした。網倉（2002）は、日本企業は従来慣れ親しんできた現有資源

表2 トヨタ CE ミドル・アップアンドダウン健在の理由仮説

仮説	説明
1. 共進化ロックインの罠にはまらない。	既得権となる資源を持たないため、ロックインの罠に陥らない。
2. 弱いトップと自由闊達なミドルの意思決定	トップは危機感を煽らず、断定した意思決定をせずミドルに考えさせる。ミドルは自由闊達に自ら集めた現場の情報に基づき意思決定をする。
3. 部下の評価ではなく指揮と主導をとるミドル	CEは開発チームのエンジニアの人事評価はしない。評価するのは自ら開発を主導した車の市場評価を自分の評価とするだけ。
4. 権限を持たないミドル	権限を持たないため、自己準拠による判断に陥らない。そのため海外を含めた市場情報を徹底的に行い、それに基づく外部集団準拠の判断を行う。そして説得力が磨かれるため上司、部下、同僚、外部を巻き込む影響力を得ることができる。

出所：筆者作成

を前提にミドルや現場からのアップで戦略を構築するロジックの自走を許してしまっていると。延岡（2002）は、ミドルとトップが一体となった会議体が事前調整による形式的なものとなっているため、トップダウンによる戦略立案が必要だとしている。いずれもミドルの劣化を提起している。

日向野（2013）は、権限があるミドルは自己都合を優先することができる。そのため自己準拠的判断を優先することになる。つまり権限がないと外部準拠で考えるため周囲を巻き込む説得力（リーダーシップ）が磨かれるとした。ローレンス&レイモンド（2009）は、階層化され管理職に権限のある組織では自己都合で判断がされるため、その管理職のいる組織のメンバー全員が外部準拠をしなくなり、結果として無能になるという。Kotabe & Helsen（2014）によると、海外市場参入などにおいてマーケッター（ミドル）は自己準拠的判断基準によるマーケティングや製品開発を行わないことが必要だという。それにより海外マーケットで必須の機能やサービスを見落とさないという。

表2の先行研究から導き出したトヨタ CE ミドル・アップアンドダウン健在の理由仮説から、次の考察で検証を試みる。

3 考 察

ここではまず、トヨタのCEのミドル・アップダウンが健在であることを検証する。その結果が表3となる。2017年に登場した10代目カマリの開発プロセスをミドル・アップアンドダウンのプロセスとして記述したものである。

TNGAは、トヨタが「次世代プラットフォーム「TNGA」とは、プラットフォームの名

表3 勝又正人 CEによる曖昧なTNGAコンセプトによるカムリ開発

階層	プロセス
トップ	トップから単に、TNGAでカムリを開発してくれといわれる。TNGAはコンセプトが先行した車両作りの開発方針・開発手法であり、その具体的な内容は曖昧であった。
ミドル	現行モデルのように北米No1乗用車を維持するために、食パンやバニラアイスのような安心・無難ゾーンに甘んじていいのか！という思いから、TNGAを実装することで全てを刷新する。企画の段階では、デザインに「リスクが高すぎないか」という声もあったが、ドイツ高級車を超える美しいフォルムデザインを追求、30万台を販売し15年連続の北米乗用車トップを堅持する。最新の技術を集めるがコスト競争力はさらに高める。
ローワー	TNGAに基づき、プラットフォームやパワートレインなどすべてを一新した。ボディー骨格をイチから作り直した。ハイブリッドシステムはほとんどが「カムリ」専用のもものとなった。ドイツ高級車より美しいデザインを実現。永遠の定番を“ビューティフル・モンスター”へと変貌するデザインと技術開発を実施。

出所：トヨタファイナンス（株）Harmony 2017年11/12月号に基づき筆者作成

称そのものを指す訳ではなく、プラットフォームを根幹とした車両作りの開発方針・開発手法」（2017年02月07日トヨタ自動車カーナリズム）と表明しているコンセプトだけが先行していた曖昧なものと考えられていた。TNGAを使った開発という曖昧なトップの指示を、ミドル・アップアンドダウンにより具体的な成果にしたのが、やはり今回もチーフエンジニアというミドルであったということである。最新の新型車開発においてもCEのミドル・アップアンドダウンは健在である。次に、Morgan & Liker（2018）がトヨタを1990年代以降も自動車業界の破壊者だったという3つの車種について行ったCEのミドル・アップアンドダウンを描き出すと次の表4のようになる。

次に、CEのミドル・アップアンドダウンが健在である理由の仮説検証である。

「仮説1 共進化ロックインの罠にはまらない。」については、安達（2014）は次のようにいう。CEの率いるエンジニアは機能別組織からの借り物であり、指揮命令権のある人的リソースは持たない。既得権となる資源を持たない。必要なリソースは機能別組織や外部から、説得により調達する。つまりロックインに陥るようなリソースは持たないのがCEである。通常は社長も直接のリソースは持たないが会社すべての心理的責任を持つ。同じように車種に対してすべての心理的責任を持つのがCEである。

「仮説2 弱いトップと自由闊達なミドルの意思決定」については、北川（2020）によると次のように検証できる。トップはCEが社長であり、トップは助っ人だと認識しており、断定した意思決定をしない。ミドルが自ら現地現物主義で集めた現場の情報に基づき革新的な意思決定を自由に行う。トップの意見を聞いて、足して2で割るような意思決定はしない。

「仮説3 部下の評価ではなく指揮と主導をとるミドル」については、日野（2002）及

表 4 トヨタ CE の業界の破壊者としてのアップアンドダウン

階 層	レクサス LS (鈴木一朗 CE)	ミライ (田中義和 CE)	プリウス (内山田竹志 CE)
トップ	北米の利益の厚いプレミアム・セグメントへの進出。	燃料電池車 (FCV) を開発してほしい。	1993 年頃、豊田英二が「今のままのクルマづくりでいいのか。21 世紀に成り立つクルマづくりをやるべきじゃないのか」と語った。
ミドル	鈴木 CE が設定した目標は「時速 155 マイル (時速 250 キロ)、空気抵抗値 0.29、室内騒音は時速 60 マイル時に 58 デシベル (dB)」だったという。彼のエンジニアチームは、それが実現可能であるかすら懐疑的だった。 静かで快適で作りがよいレクサスは、みるみるうちに米国の市場で確固たる地位を築いた。	田中 CE が 100 年後の社会を創り出すという長期的戦略思考で開発した。いいクルマを作る、それで将来が開けていく。どの時点でブレークスルーが起きるか、誰もわかりません。準備しておくことが大切です。リスクをとってチャレンジしなければならない 未来のクルマと社会を作り出そうという大きなリスクを取することは新興企業のやることで成熟した巨大企業がやることではないという常識から外れている。	バッテリーやモーターの性能は貧弱で、コストも高かった。トヨタでは電気自動車 (EV) の研究は進められていたが、量産化のための体制はまだまだ整備されていない。ハイブリッドを取り上げないというのは、常識的な判断だった。それに対して、内山田 CE は、ハードよりソフトだハードのことを忘れて車を作ろうという常識外の思考でハイブリッド車を開発した。
ローワー	当初は懐疑的であったが、鈴木 CE の思いに納得し、高級車の常識を外れた性能を実現する。だが、鈴木 CE の思いに納得し、高級車の常識を外れた性能を実現する。	FC スタック (燃料電池車の発電装置) と水素タンクのコア技術をローワーが内製化する。ローワーはコアとなる技術を自社製 (手の内化) にすることで技術革新ができることを理解している。 技術だけでなく、もの作りの面でも内製化した。	必要な人材や技術は内製化した。特にモーター、インバーターというコア技術をエンジニアたちが自ら開発する。トヨタのエンジニアたちは自ら新技術を開発した。

出所：レクサスについては東洋経済オンライン (2019) 「レクサスはこの 30 年でどれだけ洗練されたのか」より、プリウスについてはトヨタ自動車 (2015) 「プリウス誕生秘話」より、ミライについてはトヨタ自動車 (2015) 「トヨタ MIRAI (ミライ) 開発者インタビュー (チーフエンジニア編)」より筆者作成

び長谷川 10 カ条 (北川, 2020) によると次のようになる。CE は開発チームのエンジニアの仕方の指導はするが、人事評価はしない。するのは自分の開発した車の市場評価により自己評価をするだけである。開発する車種についての結果を「他人のせい」にしないためには部下の人事評価をしてはいけないことが分かる。部下の人事評価をしないことで開発した製品についての責任のすべてを自分のこととできるのである。

「仮説 4 権限を持たないミドル」について考察する。安達 (2014) によると、CE は製品開発に関する権限は持たない。社内及び社外の誰に対しても「説得する権限」だけが与えられている。「説得する権限」の範囲は社内では上位の社長、副社長、役員も例外ではない。北川 (2020) によると、トヨタの CE は開発に関する「説得力」を持つために、膨

大なマーケティングリサーチを行うという。北川も米国市場で長く No.1 を続けているカマリの CE の時に世界中 50 ヶ国以上の顧客、販売店、展示会、スーパーの駐車場、イケアの駐車場、大学の駐車場を周ったという。CE は「説得力」のために「現地現物を率先する」という。現場で集めた外部準拠的事実をもとにトップ、メンバー、他部門、外部を説得する。つまり権限がないため自己準拠的判断基準によるマーケティングリサーチや製品開発を行わないため成功すると考えられる。

4 結 論

論理的に考察すると、トップダウンに頼りすぎてイノベーションを実現する企業の末路は暗い。どんなに優秀なトップでも間違えし、いつかは引退する。トップダウンに頼るだけの企業には永続性はなく、不確実性の高さがつきまとう。常に勝率の高いトップを選ぶことはできないのではないか。トップは選んでやらせてみないとその力量は分からない。これは一種のコーポレートガバナンス問題でもある。ソニーの盛田昭夫でさえ、 β マックス事業でつまづいた。ユニクロの柳井正でさえ、勝率は 1 勝 9 敗だと自身を語る。

表 5 トヨタ CE ミドル・アップアンドダウン健在の理由仮説検証

仮 説	説 明	検 証
1. 共進化 ロックイン の罠にはま らない	既得権となる資源を持たないため、 ロックインの罠に陥らない。	必要なりソースは機能別組織や外部から、 説得により調達する。つまりロックインに 陥るようなりソースは持たない。そのため 車種に対してすべての心理的責任を持つ のが CE である。
2. 弱いトッ プと自由闊 達なミドル の意思決定	トップは危機感を煽らず、断定した意 思決定をせずミドルに考えさせる。ミ ドルは自由闊達に自ら集めた現場の情 報に基づき意思決定をする。	トップは CE が社長であり、トップは助っ 人だと認識している。トップは断定した意 思決定をしない、ミドルが自ら現地現物主 義で集めた現場の情報に基づき革新的な意 思決定を行う。
3. 部下の評 価ではなく 指揮と主導 をとるミド ル	CE は開発チームのエンジニアの人事 評価はしない、評価するのは自ら開発 を主導した車の市場評価を自分の評価 とするだけ。	人事評価はしない。するのは自分の開発し た車の市場評価により自己評価をするだけ である。部下の人事評価をしないため、開 発した製品についての責任のすべての他者 ではなく自分のこととできるのである。
4. 権限を持 たないミド ル	権限を持たないため、自己準拠による 判断に陥らない。そのため海外を含め た市場情報を徹底的に行い、それに基づ く外部集団準拠の判断を行う。そして 説得力が磨かれるため上司、部下、 同僚、外部を巻き込む影響力を得るこ とができる。	トヨタの CE は権限を持たない、その代わ りに新車開発に関する「説得力」を持つた めに、膨大なマーケティングリサーチを行 うという。

出所：筆者作成

トヨタのCE制度は一種のパラドックスを気づかせる。権限があれば、権限に頼りイノベーションのリーダーシップは磨かれない。トヨタのCEは権限がないため、若いころから説得力を磨きリーダーシップを鍛え上げる。そのため遠心力（権限がない）が求心力（イノベーションのリーダーシップを磨く）になる。結果として、トヨタではミドル・アップアンドダウンで組織変革や知識創造などのイノベーションを起こすミドルが次から次へと育成される。そのため遠心力となりそうな「権限がない」ことが、求心力としての「イノベーションのためのリーダーシップ」を磨くことになる。

また、豊田英二、奥田碩のように指示命令権限はあるがそれを行使せず将来の自動車産業の未来を構想するトップが存在するからこそ、チーフエンジニアとしてのミドルが自由闊達にイノベーションを推進することができることがトヨタが自動車業界の破壊者でありつづけている理由である。

本研究の製品開発におけるCEのケースは、トヨタ自動車の公式発表及びトヨタ自動車関係者による著作をもとに分析を行った。独自調査に基づくケースを使用していない。トヨタ・チーフ・エンジニアについての研究は停滞する日本企業再生の示唆となるはずである。トヨタからするとそれは強い現場の謎を解くカギであり、秘密のベールに隠しておきたいものであろう。一般的な常識では生まれえないこのCEという制度を様々な業種で活用する要諦をつかむことが今後は望まれる。

参考文献

- 安達瑛二 (2014). 『ドキュメントトヨタの製品開発：トヨタ主査制度の戦略、開発、制覇の記録』 白桃書房.
- 網倉久永 (2002). 「組織の自律的ダイナミクス (特集 組織マネジメントの理論)」 『一橋ビジネスレビュー』 50(1), 40-53.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management Science*, 29, 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1984). Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, 25 (2), 33-48.
- Burgelman, A., & Robert, Grove A. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*. New York: The Free Press.
- 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』 中央公論新社.
- 藤本隆宏 (2017). 『現場から見上げる企業戦略論 デジタル時代にも日本に勝機はある』 KADOKAWA.
- ガワー, A. & クスマノ, M. A. (2005). プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略. 有斐閣.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- 濱口桂一郎 (2013). 『若者と労働：「入社」の仕組みから解きほぐす』 中央公論社.

- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- ヒル, R., ブランドー, G., トゥルーラブ, E., & ラインバック, K. (2015). 『ハーバード流 逆転のリーダーシップ』 日本経済新聞社.
- 日向野幹也 (2013). 「管理職研修と「権限のないリーダーシップ」『社会科学研究』 64(3), 115-130.
- 日野三十四 (2002). 『トヨタ経営システムの研究：永続的成長の原理』 ダイヤモンド社.
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎 (2000). 『場のダイナミズムと企業』 東洋経済新報社.
- Japan Society for Production Management (1996). *Toyota Production System*. Nikkan Kogyo Shimbun.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and Schuster.
- 金井壽宏 (1991). 『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』 白桃書房.
- 上林憲雄 (2019). 「消えゆく日本の経営—グローバル市場主義に侵食される日本企業—」『経営學論集 第89集 日本の経営の現在—日本の経営の何を残し、何を变えるか—』 (pp. 38-46). 日本経営学会.
- 北川尚人 (2020). 『トヨタチーフエンジニアの仕事』 講談社.
- 小城武彦 (2017). 『衰退の法則：日本企業を蝕むサイレントキラーの正体』 東洋経済新報社.
- 小林峻一 (2012). 『ソニーを創った男 井深大』 ワック.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2014). *Global marketing management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.
- Morgan, J. M., & Liker, J. K. (2018). *Designing the Future: How Ford, Toyota, and Other World-Class Organizations Use Lean Product Development to Drive Innovation and Transform Their Business: How Ford, Toyota, and Other World-Class Organizations Use Lean Product Development to Drive Innovation and Transform Their Business*. McGraw Hill Professional.
- 中沢孝夫・赤池まなぶ (2004). 『トヨタを知ること』 日本経済新聞社.
- 延岡健太郎 (2002). 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力—トップマネジメント改革の陥穽」『一橋ビジネスレビュー』 50(1), 24-38.
- 延岡健太郎・藤本隆宏 (2004). 「製品開発の組織能力：日本自動車企業の国際競争力」『東京大学ものづくり経営研究センター (MMRC) ディスカッションペーパー』 9. Retrieved January 15, 2022, from <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j039.pdf>
- Nonaka, I. (1988). "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review, MIT*, 29 (3), 9-18.
- 野中郁次郎 (1990). 『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). *Knowledge creation company*, Toyo Keizai Shinposha.
- 野中郁次郎・勝見明 (2007). 『イノベーションの作法』 日本経済新聞社.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing Flow - A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. London: Palgrave Macmillan.
- Numagami, M., Karube, O., & Kato, T. (2007). *The Weight of Organization: A Reexamination of the Japanese Corporate Organization*. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun Publishing Co.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007). 『組織の〈重さ〉—日本の企業組織の再点検』 日本経済新聞社.
- 太田肇 (2010). 『日本人ビジネスマン「見せかけの勤勉」の正体：なぜ成果主義は失敗したか』 PHP

研究所.

- ローレンス, P. & レイモンド, H. (2009). 『ピーターの法則』ダイヤモンド社.
- 佐久間賢 (2003). 『問題解決型リーダーシップ』講談社.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How google works*. New York: Grand Central Publishing.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 501-524.
- 玉川秀治 (1988). 『トヨタ方式にみるシステム再構築—企業革新を担う管理者のために』パル出版.
- Tichy, N., & Charan R. (1989). Speed, simplicity, selfconfidence. *Harvard Business Review* 5: 112-120.
- ティシー, N. M. & チャラン, R. (1994). 「ジャック・ウェルチが語る自己変革型ミドルの創造」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, ダイヤモンド社.
- 東洋経済オンライン (2019). 「レクサスはこの30年でどれだけ洗練されたのか」<https://toyokeizai.net/articles/-/294741> (2022年6月9日参照)
- トヨタ自動車 (2015). 「プリウス誕生秘話」 Retrieved January 15, 2022, from https://gazoo.com/article/car_history/151211.html
- Toyota Car-nalism (2017). 「[TNGA] って何?? トヨタの次世代車両技術をわかりやすく解説!」 2017年02月07日トヨタ自動車カーナリズム, Retrieved January 15, 2022, from <https://matome.response.jp/articles/77>
- トヨタ自動車 (2015) 「トヨタ MIRAI (ミライ) 開発者インタビュー (チーフエンジニア編)」 *GAZOO*, 2015.09.09. Retrieved January 15, 2022, from <https://gazoo.com/car/keyperson/15/09/09/>