

中小企業と「個」を活かす経営 — 知識経営の実践に向けて —

浦野 恭平

はじめに

- I、中小企業におけるイノベーションの必要性
 - 1、わが国中小企業の現状
 - 2、イノベーションの必要性
 - 3、イノベーションの効果
- II、中小企業のイノベーションと組織能力
 - 1、戦略転換と組織能力—問題提起
 - 2、経営戦略論におけるパラダイム転換
 - 3、トップ主導による経営から「個」を活かす経営へ
- III、中小企業におけるイノベーションと知識創造
 - 1、知識創造理論における「個」と「知識」
 - 2、知識創造のSECIモデルと「個」
- IV、知識経営の実践と経営者の役割
 - 1、企業ビジョンの設定
 - 2、相互作用の「場」の創出
 - 3、ファシリテーターとしての役割
 - 4、実践をつうじた人材育成

おわりに

はじめに

わが国中小企業¹によるイノベーションが重要な経営課題であることはこれまでも論じられてきたが、近年、中小企業を取り巻く経営環境の激変にともない、ますますその重要性は増している。こうした中、中小企業研究の領域でも、中小企業のイノベーションまつわる研究成果が増えてきているが、ただ、これまでの研究では、中小企業のイノベーショ

ンの問題を「経営者」が取り組むべき課題としてとらえる傾向にあり、中小企業の「組織としての」イノベーション能力を問う研究は十分になされてこなかったと考えられる。

本稿では、こうした研究上の課題にこたえるべく、「個」を活かす経営という問題意識にたち、従業員個々が有している知識を組織的に動員して、経営者の個人的知を超えたイノベーションを実現していく「知識経営」の実践に向けての試論を展開していくこととする。

第I章では変化する経営環境の中で中小企

¹ 本稿で中小企業という際、中小製造業を念頭において議論を展開している。

業が持続的に成長していくためには、イノベーションが不可欠であることを確認する。第Ⅱ章では、イノベーション実現のためにはトップ主導による経営から「個」を活かす経営への転換が必要であることを論じる。第Ⅲ章では、中小企業のイノベーションを分析するための分析ツールとして「知識創造論」を検討し、その有意義性を論じている。そして、第Ⅳ章では、従業員個々の知識をイノベーションに結び付けていく「知識経営」の実践に向けて、経営者が果たすべき役割について論じている。

Ⅰ、中小企業におけるイノベーションの必要性

1、わが国中小企業の現状

現在、わが国中小企業は非常に厳しい経営環境の中にある。2008年秋のサブプライムローン問題に端を発する金融危機によって、世界経済の情勢は急激に悪化した。これまで、わが国の経済成長は世界経済の持続的成長を背景とした輸出の伸びと、それにとまなう設備投資によって牽引されてきたが、金融危機にとまなない外需は大幅に減少し、輸出型の製造業を中心に生産の減少がみられる。また、こうしたことを背景に雇用情勢もかつてないほど悪化し、このことが内需の縮小を引き起こしており、国内景気も厳しい状況にある。

ただ、こうした世界経済の動向のなかでも、中国を中心とした新興諸国の経済発展は続いており、わが国中小企業は厳しい国際競争にさらされている。アジアの低廉な労働力を背景とした低価格製品との競合が見られるようになり、また、取引先の生産拠点のアジアシフトにより国内の「空洞化」傾向もみられ、それにとまななって中小企業にとって受注先の確保はより厳しいものとなってきている。

また、情報分野やバイオテクノロジー、新

素材など新分野での技術開発、さらには技術の融合化により、新しい製品・サービスが生まれるようになってきている。そして、こうした技術革新と消費者ニーズの高度化・多様化があいまって、製品のライフサイクルはますます短期化するようになってきている。

さらに、情報技術（ICT）の普及により、電子商取引の導入など情報技術への対応も不可欠となっている。また、CO₂削減目標に典型的にみられるように、地球環境問題への取り組みは企業経営上不可避となってきている。また、高齢化社会の進展は消費市場、労働市場に変化をきたしてきており、高齢者向け製品の開発や従業員の高齢化にとまなう事業承継・技能継承の問題も中小企業にとって課題となっている。

そして、これまでわが国製造業にみられた系列取引も、大企業の生産拠点の海外移転や業績悪化により調達戦略が厳格化しており、取引企業の選別化が進んでいくと考えられる。系列取引に依存してきた中小製造業にとっては、下請けに依存しない「自立化」への取り組みが必要になってきている。

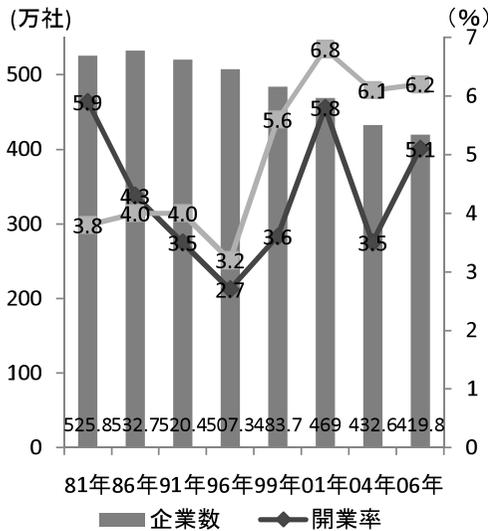
このような近年の経営環境の変化の中で、中小企業の経営も厳しいものとなっている。図-1は、わが国企業の開廃業率の推移、中小企業数の変化を示したものである。開廃業率をみると、90年代終わりから廃業率が急激に上昇し、2001年以降6%台に達しており、開業率との乖離は拡大傾向にある。そして、このような傾向を受けて中小企業の企業数は86年の532万社をピークに減少傾向にあり、2006年には419万社となっている²。

こうした廃業率の上昇、企業数の減少傾向は、冒頭で見た厳しい経営環境に対応できない中小企業の淘汰が進んでいることによるも

² 中小企業庁（2008）18～19ページ。

のと考えられる。

図-1 企業の開廃業率および中小企業数の推移



出所)中小企業庁(2008)p.18 より作成

2、イノベーション・パターン転換の必要性

それではこうした現状にわが国中小企業は
いかに対応すべきであろうか。

Porter (1996) は、日本企業は従来オペ
レーション効率の追求で競争優位を確立して
きたが、今後、競争優位を持続するためには
独自の価値を提供することが不可欠であると
している。また、小川 (2006) はわが国中
小製造業の課題として、『安くてよいものを作
る』というパラダイムから『顧客価値提供の
モノづくり』への転換が必要³と指摘して
いる。

たしかに、拙稿 (2004) でも明らかにされ
ているが、わが国中小製造業の全般的な戦略
特性は、①「新製品開発」よりも「既存製

品」を主体とし、②「品質の高さ」、「納期の
早さ」、「得意先との安定的取引関係」を自社
の強みとしており、③技術力強化の主眼は新
製品の開発よりも「生産工程の改善」にあ
る。つまり、「既存製品分野での生産効率の
改善」を重視する戦略をとってきた。

このことはわが国中小企業全般にみられた
「下請取引」を中心とした経営戦略の帰結と
考えられるが、現在、Porter (1996) および
小川 (2006) らの指摘にもみられるように、
その転換が求められている。

それでは、こうした転換はどのようにして
可能となるのであろうか。それは、「イノベー
ション」⁴によって可能となると考えられる。

イノベーションについてはこれまで一般的
に、その内容から生産工程の革新としての
「プロセス・イノベーション」と、製品開発
をとまなう革新としての「プロダクト・イノ
ベーション」とに分類されてきた。また、イ
ノベーションの連続性の有無によって、従来
の技術と連続的変化をもたらす「漸進的イノ
ベーション (incremental innovation)」と、
従前の技術と非連続的で断絶的変化をもたら
す「画期的イノベーション (radical
innovation)」とに分類されてきた⁵。

さらに、Abernathy=Clark (1985) は、技術
と市場のあり方に対応してイノベーションを
4つのパターンに類型化した。すなわち、既
存技術を強化し既存市場を深耕する「通常の
革新」(regular)、既存技術を強化して新市
場を開拓する「間隙創造」(niche creation)、

³ 小川 (2006) 196~197ページ。

⁴ Drucker (1985) は、企業の成長はイノベーション
をつうじて価値を創造し、社会に貢献することに
よって実現されると指摘して、中小企業において
こそ企業家精神とイノベーションにかかわる経営
管理を方法論として体系的に確立し、実践すべき
であるとしている。

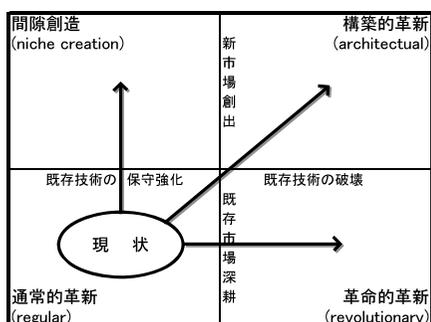
⁵ 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001)

既存技術を破壊する技術で既存市場を開拓する「革命的革新」(revolutionary)、そして、既存技術を破壊する技術で新市場を創造する「構築的革新」(architectural)である。

先の拙稿(2004)で指摘した戦略的特性を勘案すると、わが国中小製造業は主として上記イノベーションの種類のうち、「漸進的」な「プロセス・イノベーション」により既存市場を深耕していく「通常の革新」を追求してきたといえる。

しかし、今後、わが国中小企業が持続的に成長していくためには、図-2にみられるように、現状の「通常の革新」から他の次元のイノベーションへと展開していく必要がある。

図-2



出所)一橋大学イノベーション研究センター編(2001)に加筆作成
元出所)Abernathy and Clark (1985)

このようなイノベーションのあり方の転換は、企業としての成長戦略の転換をともなうものである。Ansoff (1965)が企業の全社戦略の方向性を表した「成長ベクトル」の概念によると、上記のアバナシー等によるイノベーション種類のうち、通常の革新は「市場浸透戦略」に、間隙創造は「市場開発戦略」に、革命的革新は「製品開発戦略」に、そして、構築的革新は「多角化戦略」にそれぞれ符合する。このように、中小製造業の新しい

イノベーションへのありかたは全社的な戦略転換をともなった取り組みとなると考えられる。

3、イノベーションの効果

それでは、中小製造業のイノベーションによる戦略転換は企業の業績向上へと結びつくのであろうか。

中小企業庁(2005)は、中小企業による「経営革新」が必要とされており、また、経営革新は経営業績を向上させる傾向にあると指摘している⁶。

中小企業庁がいうところの「経営革新」とは、①新商品の開発又は生産、②新役務の開発又は提供、③商品の新たな生産又は販売の方式の導入、④役務の新たな提供の方式の導入、⑤新たな経営管理方法の導入、その他の新たな事業活動をおこなうことにより、その経営の相当程度の向上を図ることである(中小企業新事業活動促進法第2条第6項)。この中小企業庁が定義する「経営革新」の内容は、Schumpeter (1934)が指摘するイノベーションの内容、つまり、新しい商品や商品品質の開発、未知の生産方法の開発、新しい市場の開拓、新しい原料・半製品の供給源の獲得、新しい組織の実現と、多くの部分で共通しており、本稿では中小企業庁でいわれる「経営革新」と「イノベーション」をほぼ同義として考える⁷。

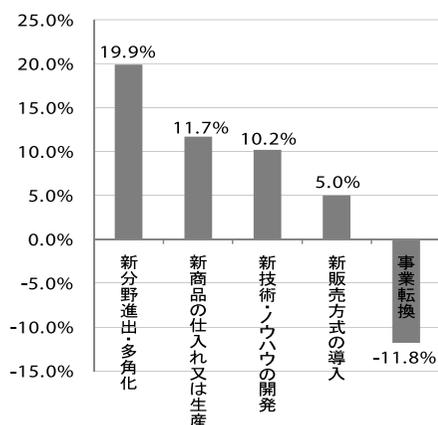
さて、中小企業庁(2005)によると、何らかの経営革新(イノベーション)へのとり組みは企業の業績を向上させる傾向にあることがわかる。図-3は「経営革新の内容別企業成長率」を示しているが、大幅な事業転換を別として、新分野進出・多角化で19.9%、新

⁶ 中小企業庁(2005) 46~47ページ。

⁷ 中小企業庁(2005)も経営革新とイノベーションについてほぼ同義であるとの認識を示している。

商品の仕入れ又は生産で11.7%、新技術・ノウハウの開発で10.2%、そして、新販売方式の導入で5.0%と、経営革新（イノベーション）への取り組みが高い企業成長率を可能にすることが明らかにされている。

図-3 経営革新の内容別企業成長率



出所) 中小企業庁 (2005) p. 47

II、中小企業のイノベーションと組織能力

1、戦略転換と組織能力—問題提起

以上のように、わが国中小製造業が変化する経営環境の中で持続的競争優位・成長を実現していくためには、イノベーションとそれにとまなう戦略転換に取り組む必要がある。

それではこのようなイノベーションと戦略転換はどのようにして実現できるのか。企業が新市場の開拓、新製品の開発、さらには新規事業の創出といった、新たな戦略行動を起こす戦略転換のためには、「既存製品分野での生産効率の改善」を追求する戦略行動が必要とされる能力とは異なった能力が企業に問われると考えられる。すなわち、既存の戦略

行動から新たな戦略行動へとシフトする能力を構築していくことを意味する。(図4)

図-4 戦略シフトの能力



出所) 筆者作成

ところで、従来、中小製造業のこうした戦略転換を促すのは経営者の能力いかんによるものとみられる傾向があった。一般的に中小企業にあっては、トップに権限が集中する傾向にあり、他方で社内の分業は末端レベルにとどまっているケースが多く、非階層・非分化な組織体制を特徴としてきた。かつては、こうした組織体制は経営者によるスピーディな意思決定をもたらすということで中小企業の「機動性」として評価されることもしばしばあったが、このことは他方で企業の能力が経営者個人の能力に依存することを意味する。

また、トップ主導による意思決定は組織の「官僚制化」をもたらし、中小企業の「組織としての」能力を著しく低下させているものと考えられる。

そこで、本稿ではこうした経営者個人の能力にのみ頼った戦略転換には限界があると考えられる。したがって、中小製造業の戦略転換を促すにあたって、経営者の能力のみに頼るのではなく、経営者のリーダーシップのもと個々の従業員の能力を結集し、「組織として」取り組む必要があると指摘したい。

換言すると、転換のための「組織能力」が問われているといえる。

2、経営戦略論におけるパラダイム転換

ここでは以上の主張の論拠を既存研究の紹介により示しておきたい。

経営戦略論においては、とくに90年代以降、経営環境の不確実化にともない、企業の持続的成長のためには、新製品の開発や新規事業の創造など、既存の戦略からの戦略シフトの実践が必要で、そして、それを実現するための「組織能力」を構築することが必要であるとの指摘がなされるようになってきた⁸。

90年代以前の伝統的戦略論の基本的な戦略形成プロセスの考え方は、トップが外部環境と自社の強み・弱みを客観的かつ正確に分析し、その結果を受けて戦略を作り上げ、それを組織メンバーに忠実に実行させるというものであった。そこでは、戦略形成と実行が明確に分離され、組織は単なる戦略実行の手段として狭く捉えられてきた。

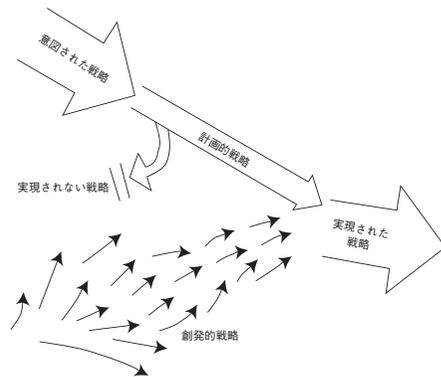
しかしながら、こういう考え方に対しての異論が出てくるようになる。

Hamel=Praharad (1994) は不確実な経営環境の中で企業が持続的に成長するためには、コア・コンピタンスを中心に新たな能力を構築していくことが必要であり、そして、その前提として経営者の指し示す戦略方針のもと、全社員の総合的英知と総力を動員した議論と学習をつうじて、産業および自社の未来を構想し、基本戦略を練り直し、自身を変革する能力が不可欠であるとしている。

また、Mintzberg et al. (1998) は、伝統

的戦略論に疑問を投げかけ、動的な戦略形成プロセスに注目した。彼は戦略を「意図された戦略」と「実現された戦略」の二つに分類した上で、実現された戦略はトップがあらかじめ意図した戦略に組織のあらゆる階層の人々が学習行動などをつうじて生み出した「創発的戦略」が加わって形成されると指摘した。(図-5) これは戦略形成がトップのみのよって行われるのではなく、組織のあらゆる階層の人々が戦略形成に参画しうることを示唆している。

図-5 計画的および創発的戦略



出所) Mintzberg et al.(1998)訳書13ページ。

さらに、野中 (1997) は連続的なイノベーション、新しい市場の創造を可能にしている企業では、戦略はトップだけではなく組織構成員すべてが知識創造に関与する「衆知結集のプロセス」をもって形成されるのであり、「戦略は、日常業務から切り離された、戦略策定スタッフの特殊な活動によって形成されるものではなく、現場に接して市場や技術の流れを日々感知している個人の作り出す知識がグループを経由し、組織の戦略を形成す

⁸ 経営戦略論においては、90年代以降、従来、デザインスクール、プランニングスクール、ポジショニングスクールに見られた、トップ・マネジメントによる分析・計画を重視し、既存市場におけるポジショニング、既存経営資源の配分を重視する考え方に対して、組織の創発性、組織能力、資源蓄積の重要性を指摘する、プロセス戦略論、能力ベース戦略論、資源ベース戦略論の戦略論が展開されるようになった。

る」⁹としており、やはりトップ以外の組織構成員の戦略形成への参加の必要性を指摘している。

このように1990年代以降、企業の戦略策定プロセスに関する議論は大きく転換してきており、それは戦略形成の問題を単にトップ・マネジメントの問題とするのではなく、組織を構成する個人からなる組織としての戦略形成能力を問う議論へと転換している。

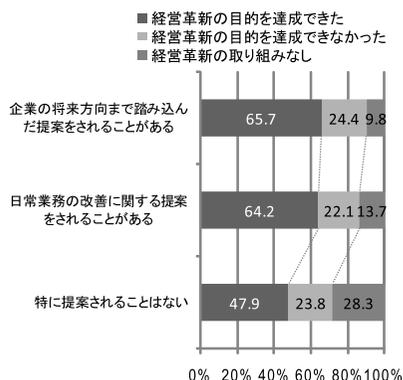
3、トップ主導による経営から「個」を生かす経営へ

こうしたHamel=Praharad (1994) らの指摘は、主として大企業を対象とした研究から導出されたものであり、そのまま中小製造業の議論に適用するわけにはいかないが、中小企業庁 (2005) によると、従業員からの提案を戦略形成に生かしている企業ほど、経営革新、すなわち、イノベーションを達成する可能性が高くなっていることがわかる。

図-6 に示されているように、従業員の意思決定への参画と経営革新の関係を見たとき、「経営革新の目的を達成できた」企業の割合をみると、従業員に「企業の将来方向まで踏み込んだ提案をされることがある」企業が65.7%、「日常業務の改善に関する提案をされることがある」企業が64.2%となっており、逆に、「特に提案されることはない」では47.9%と5割を切っている。

このことは中小企業においても単なるトップ主導よりも、従業員からの提案を戦略形成や業務改善に活かす企業ほど、経営革新 (イノベーション) に成功する確率が高いことを示している。

図-6 従業員からの提案と経営革新



出所) 中小企業庁 (2005) p.53

守島 (2002) は、日本企業が不透明な経営環境に直面しており、かかる状況に対処するためには、組織能力の不断の向上が課題となってくると指摘している。ここで言われる組織能力とは3つのフェーズから構成されている。1つ目は、戦略を達成する能力であり、それは物づくりの力、顧客に満足を提供する力、商品を開発する力など、いわゆる通常の戦略を達成していく力である。2つ目は、戦略を構築する力であり、たんなる受動的な環境適応をこえて、主体的に戦略を構築する能力であり、企業の未来を考えていく能力、企業の強みを伸ばしていく能力、ビジネスモデルを作る力など、現場での戦略構築能力である。そして、3つ目は、戦略を構築する人材を再生産、あるいは育成・獲得していく能力である¹⁰。

中小企業庁 (2005) の調査、守島 (2002) の指摘を勘案すると、現在わが国中小製造業においてはイノベーションによる戦略転換を実現していくためには、経営者個人の能力の向上のみならず、高い能力の従業員を育成・獲得し、その個々の従業員の能力を結集し

⁹ 野中(1997) 47~48ページ。

¹⁰ 守島 (2002)。

て、日常業務の改善などをつうじて組織としての戦略実行力を高め、さらには、個々の従業員の知を結集した戦略構築力を持続的に高めていくことがもめられる。

いくなれば、現在の中小企業の企業経営においては、「個」を活かす企業 (the individualized corporation)¹¹の実現が求められているといえる。

Ⅲ、中小企業におけるイノベーションと知識創造

以上みてきたように、経営戦略論の分野においては、企業の持続的競争優位のためには、従業員の有している知を組織的に活用し、イノベーションによる戦略転換を実現することが不可欠であるといった議論がなされるようになってきている。

そこでここでは、本稿のテーマである「個」を活かす経営とイノベーションという視点から、個人と組織の関係を中心に、野中等 (野中・竹内 (1996)、野中・紺野 (1999)、紺野 (2004)、野中・遠山 (2006)) によって展開されている「知識創造論」について検討していくこととする。

「知識創造論」という考え方は90年代以降研究されてきたが、これは「知識社会」が進展する中で、知識を企業の競争優位確立のための最重要の戦略的資源とみなし、知識を有効に創造できる企業の組織能力問うた理論である。野中等が一連の研究で主張する知識創造とは、「組織成員が創り出した知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化する」組織的知識創造¹²である。そして、絶え間ないイノベーションの背景には組織的知識創造の能力があると指摘されて

いる。

この理論の本質は、個人の知が起点となってそれが組織的に増幅されて新たな知識が創造されるプロセスの解明にある。そうした意味で、中小製造業における「個」を活かしたイノベーションの実践という本稿の視点に大きく寄与する理論であると考えられる。

以下検討を加えていくこととする。

1、知識創造論における「個」と「知識」

野中等は知識創造論を展開するにあたって、その前提となる二つの理論を展開している。一つは、知識創造の「存在論」と、もう一つは、知識創造の対象となる知識とは何かを問うた「認識論」である。

知識創造の「存在論」とは、知識創造の主体にかかわる議論である。

野中等によると、知識を創造するのは個人だけであり、組織は個人を抜きにして知識を創り出すことはできない。したがって、組織的知識創造は、個人によって作り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセスと理解される。換言すると、組織的知識創造とは個人レベルから始まり、メンバー間の相互作用が、グループ、組織、複数組織という共同体の枠を超えて、上昇・拡大していくスパイラル・プロセスなのである¹³。

この知識創造論における「存在論」の基本にあるのが、企業組織の運営にかかわるパラダイムの転換である。すなわち、20世紀、特に欧米で支配的であった「情報処理パラダイム」から「創造パラダイム」への転換¹⁴である。

¹¹ 「個」を活かす企業という概念については、Bartlett and Ghoshal (1997)を参照。

¹² 野中・竹内 (1996) 1ページ参照。

¹³ 同上書、87～88ページ、および、108ページ参照。

¹⁴ 「情報処理パラダイムからの転換」については、野中・竹内 (1996)をはじめ、野中等の一連の研究で指摘されているが、ここでの「創造パラダイム」という概念については、紺野 (2004)を参照した。

ここでいう「情報処理パラダイム」とは、人間の能力の限界に着目し、階層的意識決定、細かな分業体制、詳細なルール、徹底した管理体制のもと組織を運営するといった考え方である。このパラダイムのもとでは、組織はただ与えられた情報を処理するだけであり、組織内の個人は限られたトップによって与えられた仕事を機械的に処理するだけの存在である。

これに対して、「創造パラダイム」とは、人間の能力や未知の可能性に着目し、管理ではなく自律により、知識の共有、創造、活用をつうじて組織を運営するといった考え方である。このパラダイムのもとでは、組織は単に情報を処理するだけではなく、個人の相互作用をつうじて新たな知識を創造する。そして、個人は知識創造の主体としての存在とみなされるのである。

次に、知識創造の「認識論」とは、知識創造において活用・創造される「知識とはなにか」、にかかわる議論である。

野中等の知識創造論では、西洋哲学の伝統的な認識論にしたがって、知識を「正当化された真なる信念 (justified true belief)」と定義している¹⁵。ただ、伝統的な西洋哲学が「真実性」を知識のもっとも重要な特性と見るのに対して、知識創造論では個人の信念が真実に向かって正当化されるダイナミックで人間的・社会的なプロセスを重視する。つまり、個人の抱いた思い（主観）が他者や環境との間でのダイナミックなプロセスをつうじて正当化（客観化）されて行く相互作用—換言すると、何が真・善・美であるかを問い続けるプロセス—にこそ知識の本質があると考えるのである¹⁶。

こうした考え方は、西洋の伝統的認識論が、命題や形式論理のように絶対的で静的な、人間から独立した知識の側面を強調しているのに対して、知識創造論が「信念を抱き正当化する主体」としての人間および、その人間と他者との相互関係性を重視するところから導出されているものと考えられる。

そして、知識創造論では知識には「形式知 (explicit knowledge)」と「暗黙知 (tacit knowledge)」という知識の二重性 (デュアリティ) があると指摘されている。

「暗黙知」とは、言葉や文章で表わすことが難しい主観的で身体的な知のことで、具体的には、熟練、ノウハウなどの行動スキル、そして、スキーマ、フレーム、世界観、パースペクティブ、信念、視点などメンタル・モデルからなる思考スキルがこれにあたる。そして、「形式知」とは、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知のことで、各種ドキュメント、データ・ベースなどのように、情報技術を活用して容易に組み換えや伝達・蓄積ができるものである¹⁷。

そして、知識創造論では、これら暗黙知と形式知が互いに独立して存在するわけではなく、むしろ氷山の水面下の部分と水面から出た部分のように、連続体 (continuum) となっており、ただ、両者が対照的な性格を有するがゆえに相互変換プロセスにおいてダイナミクスを内在し、新しい知識が生まれてくると考える¹⁸。そして、こうした相互変換プロセスは個人とグループ、および組織のレベルでの人と人のあいだの社会的相互作用をつうじて創造され拡大される¹⁹という前提に立っ

¹⁵ 野中・竹内 (1996) 85ページ。

¹⁶ 野中・遠山 (2006)、4ページ参照。

¹⁷ 野中・竹内 (1996) 89ページ、および、野中・遠山 (2006) 6ページ参照。

¹⁸ 野中・遠山 (2006) 7ページ参照。

¹⁹ 野中・竹内 (1996) iii~iv、および90~91ページ参照。

ている。

このようにみえてくると、組織的知識創造においては、トップのみならず、現場の従業員にいたるまで、組織における「個」が知識創造の起点たりうるのであり、しかも、従業員個々がもつ「暗黙知」が起点となり、「暗黙知」と「形式知」が相互作用して、新たな知識が創造され、それが製品やサービスあるいは業務システムに具現化され、イノベーションが実現されるのである。したがって、知識創造、ひいてはイノベーションの如何は組織における「個」をいかに活かすにかかってくる。

2、知識創造のSECIモデルと「個」

それでは、野中等がいう知識創造の相互変換プロセスはより具体的には、どのように生じるのであろうか。知識創造論では、それは知識創造の「SECIモデル」として整理されている。つまり、知識創造のプロセスは「共同化 (Socialization)」、「表出化 (Externalization)」、「連結化 (Combination)」、「内面化 (Internalization)」という4つの知識変換のモードによって構成されるモデルとして示されている。(図7)

図-7 SECIモデル4つの知識変換モード



野中・竹内(1996)93ページ。

「共同化」とは暗黙知から暗黙知に変換するモードである。これは個人の暗黙知からグ

ループの暗黙知を創造するプロセスである。個人のメンタル・モデルや技能など暗黙知は具体的な形に表現できない知であり、経験をなんらかの形で共体験することによって獲得され、グループの知識となる。例えば、徒弟制度における観察、模倣、訓練をつうじて技能を獲得するプロセス、ビジネスにおけるOJT、および、製品開発者と顧客との交流による暗黙知の共有²⁰などがこれにあたる。

「表出化」は暗黙知から形式知に変換するモードである。これは暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスである。暗黙知がメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながらしだいに形式知化し、集団の知となっていく。例えば、「研究開発チームによる新製品のコンセプトの創造、現場の熟練労働者が体化している技能をマニュアルに落とし込もうとするプロセス」²¹がこれにあたる。

「連結化」は形式知から形式知への変換を行うモードである。これはコンセプトを組み合わせることで一つの知識体系を創り出す、つまり、個別の形式知から体系的な形式知を創造するプロセスである。例えば、「新製品開発においてコンセプトを具体的な製品仕様に設計するプロセスや、データの組み合わせによる意味生成の分析プロセスなど」²²がこれにあたる。

最後に、「内面化」は形式知を暗黙知に変換するモードである。これは、共同化、表出化、連結化をつうじて得られた新たな知識体系を、実践をつうじてメンタル・モデルや技術的ノウハウというかたちで暗黙知へと具体化していくプロセスである。

²⁰ 野中・竹内(1996)92~94ページ参照。

²¹ 野中・遠山(2006)11ページ。

²² 野中・遠山(2006)11ページ。

このように知識創造のプロセスとは、個人を起点としながら、個人から個人へ（共同化）、個人から集団へ（表出化）、集団から組織へ（連結化）、そして、組織からあらためて個人へ（内面化）といった関係性の中で新たな知識が創造されていくことである。

以上、知識創造論を検討することによって、イノベーションは、経営者や限られたトップ層のみによって担われるものではなく、現場の従業員も含めた組織のなかのあらゆる「個」が起点となり、そして、個人と組織の相互作用をつうじて実現されることがわかった。

これまで、えてして中小製造業のイノベーションはトップ個人の「個人的知識創造」によって実現されるきらいがあったが、本稿冒頭にみた変化する経営環境の中で次々と新たな製品、サービス、業務システムを創出して、企業としての持続的な競争優位を獲得していくためには、経営者個人の中だけで自己完結していた知識創造プロセスを、組織全体へと、さらにいえば組織の壁を越えて広げていく必要があると考えられる。そうした意味で、中小製造業にあっても経営者のリーダーシップのもと、組織を構成する一般従業員＝「個」を知識創造プロセスの中に巻き込み、活かしていくことで経営者個人の能力の限界を超えてイノベーションを実現していくことが不可欠となってくる。

本稿ではこうした、一般従業員も含めた「個」が有している知識を組織的に動員して知識を創造し、イノベーションを実現し続けていく経営を「知識経営」と定義づける。

わが国中小製造業の持続的成長はこの知識経営の実践があって、はじめて実現可能性が高くなると考えられる。

次章では、以上の議論をふまえ、知識経営を可能にするような、経営者の役割について

検討していくこととする。

IV、知識経営の実践と経営者の役割

これまで中小製造業にあっても、知識経営への認識はあっても、現実には経営者によって従来型のトップダウン型のリーダーシップ行動がとられているとか、従業員個々を知識創造プロセスへ導くようなマネジメントが採用されていないことにより、知識経営が実現されていないと考えられる²³。今後、中小製造業において知識経営を実現していくためには、経営者のリーダーシップのあり方を転換し、一般従業員をも含めた「個」の知識を起点にした知の相互作用を促進することで組織的に知識創造できるような経営の仕組みを構築していく必要があると考えられる。

企業を取り巻く経営環境の変化にともない、リーダーシップ²⁴をめぐる議論にも変化が見られる。

リーダーシップの伝統的アプローチ（資質理論、行動理論、条件適合理論など）では、企業の目標・やるべき仕事は明確であるという前提のもと、決まった仕事を部下に遂行してもらうために、リーダーが部下を従わせるよう影響力を行使する、といった点に主眼があった。これに対して、1980年代以降に登場

²³ 金（2007）は神奈川県湘南地域の中小企業の実態調査をベースに、「ほとんどの中小企業は・・知識ベース経営、つまり知識の共有と拡散そして新しい価値創造に重点をおく経営手法を実践していない」と指摘している。（28ページ）

²⁴ リーダーシップの定義をめぐっては諸説あり、統一的な定義を定めることは難しいが、本稿では、リーダーシップを、「リーダー（一般に経営者・管理者）がフォロワー（一般に部下）に対して及ぼす“影響力”」と定義する。なお、本稿では、近年のリーダーシップ研究の成果を視野に入れ、“影響力”という場合、ルーティーンな仕事に際してリーダーが行使する“影響力”だけではなく、企業変革のためにリーダーがフォロワーに行使する“影響力”をも含む概念として考える。

したリーダーシップの現代的理論（変革型リーダーシップ理論、エンパワーメント理論、サーバント・リーダーシップ論など）では、企業の経営環境が不安定になる中、決まった仕事を遂行してもらおうリーダーシップから、部下の潜在的能力や創造性を引き出すように影響力を行使して企業変革を促す、といった方向性へとその主眼は移ってきている²⁵。

こうした理論変化の背景には、一つには経営環境の不確実化にともなう経営の実践上の課題があり、そして、理論的には、先に知識創造論の検討に際してみた「情報処理パラダイム」から「創造パラダイム」への組織パラダイムの転換があると考えられる。

こうした議論からもわかるように、現在の中小製造業の経営者にもとめられるリーダーシップは、トップ集権のもとでの指示・命令を中心とした管理統制型のものではない。個々の従業員の能力や創造力、具体的には知識を引き出し、そして、組織内で相互作用を促すことで新たな知を創造してイノベーションを実現する、知識経営のためのリーダーシップが必要となってきた。

本章では、以下、知識経営実現のために中小製造業の経営者が取り組むべき課題として、「新たなリーダーシップのあり方」について取り上げ、検討を加えていくこととする。

1、企業ビジョンの設定

一つ目にあげられるのが明確な企業ビジョンの設定である。

企業の将来に向けてのビジョンを明確に設定し、それを組織メンバーに確実に伝え、そのビジョンを組織メンバーと共有することが

現在の企業経営には不可欠である。従来の、決まった目標のもとで効率性を重視する経営においては組織運営上重要なことは的確に指示・命令を伝えることであった。しかし、現在の経営環境のなかで企業が新たな価値を顧客・社会に提供できるかが問われており、企業が企業として「何をなすべきか」をあらためて問いなおし、それをビジョンとして設定・共有し、知識経営の基盤とする必要がある。

ビジョン設定の重要性はこれまでも、リーダーシップ論において取り上げられてきた。1980年代以降、経営環境が不確実化していく中で、Kotter（1988）等により変革型リーダーシップ理論が展開されるようになったが、そこでの基本的考え方は、ビジョンこそがリーダーシップの重要な要素であり、ビジョンの共有によりいかに社員の能力を引き出して変革を実現するか、ということである。

Kotter（1996）によると、ビジョンとは「将来のあるべき姿を示すもので、なぜ人材がそのような将来を築くことに努力すべきなのかを明確に、あるいは暗示的に説明を加えたもの」²⁶である。そして、ビジョンがもつ機能は、第一に、変革の目指す方向を示すことで具体的な目標設定・戦略策定の際の意思決定の指針となる、第二に、人材が正しい方向を目指して行動をとっていくことを促す、そして、第三に、さまざまな人材の行動を効率的に統合することができる²⁷、とされている。

また、野中等の知識創造論においてもビジョンの重要性は指摘されている。野中他（2001）、野中・遠山（2006）は、知識創造を

²⁵ リーダーシップ論の展開・転換については、青木（2006）を参照。

²⁶ Kotter（1996）117ページ。

²⁷ Kotter（1996）117～120ページ参照。

促す5つのイネーブラーの一つとして、「知識（ナレッジ）ビジョン」をあげている。ここでの知識ビジョンとは、企業の究極の存在価値一すなわち、自社はどのような存在でありたいか—と未来像を描いたものである。そして、知識ビジョンを描くことで、第一に、知識スパイラルに方向性を与え、企業が蓄積すべき知識基盤や長期的な進化の方向を決定づけることができ、そして、第二に、組織成員の知的情熱を触発し、組織が生み出す知識の質を評価するための価値体系を定義することができるのである²⁸。

これらの指摘からわかるように、経営者によって設定され組織メンバーに共有化されたビジョンは、組織メンバーを企業変革に向けての具体的な戦略形成プロセスへと統合し、また、個々の従業員を企業の組織的知識創造へと動員する機能を有している。不確実な経営環境の中でイノベーションをつうじて自己変革していくことが求められる中小製造業にあって、経営者が自社の存在理由、将来方向をビジョンとして設定し、個々の従業員と共有することをつうじて、一般従業員も含めた「個」が有している知識を組織的に動員して知識創造することで、新たな製品、サービス、業務システムを創出して、企業としての持続的な競争優位を獲得していくことが必要となっている。

中小製造業における「個」を活かした知識経営の実践のためには、ビジョンの設定という経営者の新たな役割が問われるところである。

2、相互作用の「場」の創出

ビジョンによって戦略形成プロセスへと統合され、そして、組織的知識創造へと動員さ

れた個々の従業員（組織メンバー）の有している知識を新たなイノベーションへと結び付けていくためには、経営者と従業員、従業員相互の相互作用、さらには、顧客など企業（組織）外の主体との相互作用を促すことが必要である。そのために経営者は知識経営の実践に向けて、これら相互作用の「場」を創出していかなければならない。

「場（Ba）」という考え方は、マネジメントの領域では1990年代以降に活発に議論されるようになり、知識創造論やナレッジマネジメント論においてもしばしば取り上げられてきた概念である。また、近似の考え方が、組織における学習研究の分野でWenger et al. (2002) によって「実践コミュニティ（community of practice）」という概念で論じられてきた。

伊丹（1999）によると、「場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである」と定義され、「その枠組みはある意味で、人々の間の情報的相互作用の容れもの」²⁹とされている。

また、Wenger et al. (2002) によると、「実践コミュニティとは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流をつうじて深めていく人々の集団である。」³⁰（なお、Wenger et al. (2000) の邦訳、『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号では、「実践コミュニティ（community of practice）」が「場」と訳されている。³¹）

²⁹ 伊丹（1999）23ページ。

³⁰ Wenger et al. (2002) 33ページ。

³¹ Wenger et al. (2000) (邦訳『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号)

²⁸ 野中・遠山（2006）18～20ページ参照。

情動的相互作用の「枠組み」なり「入れ物」、そして、相互交流の「人々の集団」という定義上の違いあるものの、この「場」ないし「実践コミュニティ」の理論において注目すべきは「人々の間の相互作用」をマネジメントの要諦に据えていることである。

伊丹(1999)によると、「場」理論の基本的考え方は、マネジメントの「ヒエラルキーパラダイム」の対立項としてとして論じられている。すなわち、ヒエラルキーパラダイムは、マネジメントとは中央集権と階層にもとづいたタテ方向の命令によって行われる。これに対して、「場のパラダイム」では、マネジメントとは組織全体の方向を示し、その方向の中で情動的相互作用が起きやすくなる土壌を整え、そして、そこから生まれてくる行動案に承認を与えることである³²。

このように「場のパラダイム」では、人々間の相互作用を促進し、そこから生まれる具体的アイデアを活かすことがマネジメントの本質ととらえている。その考え方は知識創造論の検討の際にみた、「創造パラダイム」、すなわち、管理ではなく自律により、知識の共有、創造、活用をつうじて組織を運営するといった考え方と共通するものである。

このようにみえてくると、現在の経営者の主要な役割は組織の中、あるいは顧客や取引先等外部の主体との間に相互作用の「場」を創出することであると考えられる。

場は公式の会議からインフォーマルなコミュニティ、あるいは電子会議・掲示板など、さまざまな形で創出可能である。中小製造業の経営者が行いうる具体的取り組みとしては、組織横断的プロジェクトなど組織上の工夫、情報インフラの整備、さらには、産学連携・異業種交流など連携型のコミュニティ

の活用等が考えられる。

その際、重要な点は、その「場」でのメンバー間の相互作用的な対話を促し、個人の有している知識を積極的に動員して「個」を活かす経営を実践していくことにある。個を活かすための「場」の創出という新たな経営上の課題が経営者に問われるところである。

3、ファシリテーターとしての役割

組織の中に、あるいは組織外部の主体との間に相互作用の「場」を創出したならば、次に経営者に問われる役割は、「場」のマネジメントである。

伊丹(1999)によると、「場」のマネジメントにおけるマネージャーの役割は、場における情動的相互作用のプロセスの「かじ取り」(＝方向付けること)であり、単純に指示・命令を出す「司令塔」役ではない。場は自律性を内包しており、場のなかの「個」は自律性をもった存在である。しかし、組織は目的志向的なものであり、多様な「個」に共通の方向性を生じさせる必要がある。したがって、「場」のマネジメントとは、自律した「個」の情動的相互作用を助け、その相互作用の中から新たな情動的秩序を生んでいくプロセスに方向性を与えること³³と理解される。

そして、場の「かじ取り」の具体的なマネジメントは、次の5つの段階を踏むステップからなる。すなわち、第一に、既存秩序への疑問提示や挑戦的目標の提示等によって組織を「かき回す」。第二に、小さな変化や出来事の報告、意外な成功や自発的グループの発見から有効な情報の「切れ端を拾い上げる」。第三に、全体戦略の提示、新しい行動案の提案、切られる方向(やらないこと)の明示な

³² 伊丹(1999) 114～117ページ。

³³ 伊丹(1999) 183～187ページ参照。

どによって情報の流れに「道をつける」。第四に、小さな成功とその理由の議論と周知徹底、新しい動きのキーパーソンの考えが広く伝わるような情報の流れの工夫、社内発表会など全員参加のキャンペーン等により情報の「流れをつくる」。そして、第五に、新たな情報が生まれたことを確認して議論の終止符を打つことで「留めを打つ」。以上5つのステップからなる³⁴。

このようにみえてくると、現在の中小企業製造業の経営者に問われていることは、従来のように経営者個人であらゆる戦略的意思決定を下し、それを指示・命令による垂直型の情報の流れによって実行させていくマネジメントではないことがわかる。経営者の役割は、組織内外に創出された「場」をつうじて「個」を拠点とする情報、ないし知識を相互作用させることで新たな知識を生み出し、それを新たな製品、サービス、業務システムにつなげることで、企業としての持続的な競争優位を獲得していくことである。

ところで、先にみたように、具体的な「場」は公式の会議からインフォーマルなコミュニティ、あるいは電子会議・掲示板など、さまざまな形で創出可能である。そうした意味で、より実践的な面で経営者に問われるマネジメント・スキルとして、これら会議・コミュニティにおける情報のやりとり、いくなれば「対話」(dialogue)を活発化させる能力が問われていると言える。

近年、こうした課題にこたえる手段として、「ファシリテーション (facilitation)」の手法が注目されている。堀 (2004) によると、ファシリテーションとは、「集団による知的相互作用を促進する働き」のことであり、「集団による問題解決、アイデア創造、

合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き」³⁵である。より具体的には、会議など集団で異なる情報や知識をやりとりする場において、議論を促進し調整する仕事であり、それを担う人を「ファシリテーター (facilitator)」という。

ファシリテーションなり、ファシリテーターという概念は日本ではまだ注目されて間がないが、ビジネスの世界では、1989年にアメリカのGE社においてジャック・ウェルチによって、組織横断的な小チームによる業務改善や問題解決のための活動(=ワークアウト)において導入され、成果をあげてきた手法である³⁶。

このファシリテーションという考え方は、「場」における自律的な個を基盤とした知識・情報の相互作用を重視するパラダイムを前提としており、やはり、従来型のヒエラルキー組織にもとづいた、垂直型の指揮・命令による情報伝達のあり方に対峙した考え方として位置づけられている³⁷。

その技術ないしスキルは、これまで検討してきた「知識創造論」、「場」の理論を実践レベルで解決してくれる一つの「ビジネス・ツール」として、中小製造業の経営者が取り入れるべきものであろう。やり方としては、ファシリテーターの役割を経営者自身が担う、ファシリテーター役の部下を自身のもとに育成する、あるいは外部のファシリテーションの専門家を招くといった方法が考えられるが、中小企業の経営の現状にかんがみると、自身が担うか内部育成する方法が現実的であろう。

ビジョンの設定と、場の創造、そして、

³⁵ 堀 (2004) 21ページ。

³⁶ Ulrich et al. (2002) 参照。

³⁷ 堀 (2004) 24~28ページ参照。

³⁴ 伊丹 (1999) 187~210ページ参照。

ファシリテーターとしての役割、現在の中小企業経営者には多様な役割が問われている。

4、実践をつうじた人材育成

さて、経営者によりビジョンが設定され、場が創造され、そして、組織内にファシリテーション機能が備わったならば、残る課題は人材の育成であろう。

本稿でこれまで見てきたように、現在、中小製造業に問われている「知識経営」の本質は、企業内の従業員＝「個」の知を起点に、その相互作用によって新たな知識を創造してイノベーションを実現する、「個」を活かした経営の実践にはかならない。したがって、「知識経営」実現のための残る課題は「活かされる個」のレベルアップであろう。これまで中小企業の経営がトップダウン型で行われてきた背景として、人材の不足がしばしば指摘されてきたが、今後、知識経営の実現に向けては、それを担う人材の育成が大きな課題となってくる。

ただ、従来、中小製造業における人材育成といった場合、主として「技術・技能の継承」を目的とした人材育成の文脈で語られることが多かった。もちろん、こうした個々の技術・技能の習得・向上を目的とした人材育成は、中小製造業の戦略達成能力を保証するものであり、重要な課題であることはいまでもない。しかし、これまで見てきたように、今日、企業経営に問われているのは、現場の従業員＝「個」の知を活かしてあらたな事業・製品やビジネスモデルを作る力など、戦略を構築する能力である。そして、その能力を高めるためには、戦略構築を担う人材を育成していくことが必要となってくる。

ここでは、最後にこうした観点から中小製造業において取り組むことができる人材育成のあり方について考察することとする。

中小製造業の人材育成のあり方として指摘できるのは、オン・ジョブでの人材育成の機会を増やすことであろう。たしかに、各種研修の実施、大学などへの留学制度の創設など、オフ・ジョブでの人材育成の手法は数多く考えられる。しかし、経営資源や時間に限りのある中小製造業においては、人材育成は実際の職務を遂行しながらの、オン・ジョブでの取り組みを中心にすすめて行うことが現実的であると考えられる。

近年、職務遂行をつうじて従業員の能力を高めるための方策として、「アクション・ラーニング」という手法が注目されてきている。アクション・ラーニングとは「個人や組織の学習能力を高めるために、現実の問題・課題を題材に質問を中心とした小グループによるディスカッションで策を考え・実施することで、実務上の問題解決や課題達成のなかでリフレクション（内省）しながら個人やグループ・組織が学習していくプロセス」³⁸である。具体的には、業務改善にはじまり、新たな製品、サービス、業務システムの開発といった、実際の企業の意思決定にかかわる会議で個々の従業員の発言の機会を増やすとともに、従業員間の意見をぶつけ合い、その意思決定の過程と実践結果とをフィードバックすることをつうじて、個々の能力を高めていくことであると考えられる。

もちろん、こうしたアクション・ラーニングの機会は、企業内にとどまらず異業種交流や産学連携といった企業外部との連携のなかにも見出すことが可能であろう。

そして、このアクション・ラーニングをつうじての人材育成の手法は、従業員個々人の学習意欲の向上にもつながると考えられる。企業経営における様々な意思決定への参画

³⁸ 中原他（2006）101ページ。

は、個々の従業員にとっては「職務充実 (job enrichment)」を意味し、そうした職務は従業員にとっては「内発的動機づけ」³⁹の源泉となり、そして、そのことが従業員個々人の学習意欲を高め、結果として、人材育成に寄与すると考えられるからである。

このようなアクション・ラーニングを実践することによって、中小製造業において個々の従業員のレベルアップがもたらされ、より高いレベルでの知識経営が可能となり、結果としてイノベーションの実現へとつながっていくものと考えられる。

「場」における相互作用の実践をつうじて行われる学習が知識経営実現にむけた人材育成の鍵であるといえる。

以上みてくると、ここまで検討してきた「企業ビジョンの設定」、「相互作用の場の創造」、「ファシリテーション」、「アクション・ラーニングの実践」、これら要素が有機的に結びつくことで、中小製造業の知識経営が可能になると考えられる。総合的な取り組みが待たれるところである。

おわりに

本稿では中小製造業のイノベーションの問題を、経営者個人の問題としてとらえるのではなく、イノベーションを実現する組織能力の問題としてとらえ、検討を加えてきた。

既存研究である「知識創造論」をめぐる議論をつうじて、従業員が有している知識を組織的に動員して、経営者の個人的知を超えた知識創造を実現していく「知識経営」の実現が中小製造業のイノベーションに不可欠であることが明らかにされた。

そして、「知識経営」実現のためには、経営者による「企業ビジョンの設定」、「相互作用の場の創出」、「ファシリテーターとしての役割」、「実践をつうじた人材育成」といったマネジメント体制整備による「個」を活かす経営の実践が必要であることが明らかにされた。

以上が、本稿をつうじて得られた知見であるが、本研究は先行研究の検討をつうじた試論を展開する域を出ておらず、今後、実際の企業のケースを多く検討・分析して各々の施策についてより具体的な考察を加え、それを通じて「知識経営」実現のためのさらなる課題整理を行うことが必要である。

今後の研究課題としたい。

参考文献

- Abernathy, W.J., K. Clark and A. Kantraw (1983) *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, (日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネッサンス：脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ、1984年)
- Abernathy, W.J., and K. Clark (1985) *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*, *Research Policy*, Vol.14, No.1
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年)
- Barney, J (1991) *Firm Resource and Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, (1997), *The Individualized Corporation*, (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業[自己変革を続ける組織の条件]』ダイヤモンド社、1999年)

³⁹ 「内発的動機づけ」の概念についてはDeci (1975)を参照。

- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, (安藤廷男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房、1980年)
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, (小林宏治監訳 上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神 実践と原理』ダイヤモンド社、1985年)
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, (上田惇生・佐々木実智男訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年)
- Grant, R.M. (1996) *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 17 (Winter Special Issue)
- Hamel, G. and C.K. Praharad (1994) *Competing For the Future*, (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社、2002年)
- Marquardt, M. J., (2004) *Optimizing the Power of Action Learning*, (清宮普美代・堀本麻由子訳『実践アクションラーニング』ダイヤモンド社、2004年。)
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, (齋藤嘉則監訳『戦略サファリー戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年)
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M. (1996) *On Competition*, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』、ダイヤモンド社、1999年)
- Reich, R. B. (1991) *The Work of Nations*, (中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社、1991年)
- Sshumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development : An Inguiry into Profit, Credit, Interest, and The Business Cycle* (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済理論の発展：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店、1977年)
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7)
- Ulrich, D., Kerr, S. and Ashkenas R. (2002) *The GE Work-Out*, (高橋透・伊藤武志訳『GE式ワークアウト』日経BP社、2003年)
- Wenger, E. and W. M. Snyder (2000) Community of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.2000 (『『場』のイノベーションパワー』(『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号))
- Wenger, E., R. McDermott and W.M. Snyder (2002) *Cultivating Community of Practice*, (野村恭彦監修・桜井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、2002年)
- 青木幹喜 (2006) 「リーダーシップ」(十川廣國編著『経営組織論』中央経済社、第6章)

- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメントー経営の新パラダイム』 NTT出版。
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』 日本経済新聞社。
- 上野紘 (2009) 「イノベーションと中小企業」 (高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著 『現代中小企業論』 同友館、第12章)
- 浦野恭平 (2004) 「北九州地域中小製造業の戦略課題と方向性」 (北九州市立大学 『商経論集』 第40巻第1号)
- 大田一樹 (2009) 「中小企業の経営革新」 (高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著 『現代中小企業論』 同友館、第4章)
- 小川正博 (2006) 「中小企業の経営」 (渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 『(新版) 21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第7章)
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新』 有斐閣。
- 金字烈 (2007) 「中小企業における知識ベース経営の実践ーリーダーシップとマネジメントのあり方を問うー」 (神奈川大学 『国際経営フォーラム』 18号)
- 紺野登 (2004年) 『創造経営の戦略ー知識イノベーションとデザイン』 筑摩書房。
- 坂下昭宜 (2007) 『経営学への招待 (第3版)』 白桃書房。
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』 中央経済社。
- 十川廣國編著 (2006) 『経営学入門』 中央経済社。
- 十川廣國編著 (2006) 『経営戦略論』 中央経済社。
- 十川廣國編著 (2006) 『経営組織論』 中央経済社。
- 十川廣國 (2009) 『マネジメント・イノベーション』 中央経済社。
- 中小企業庁編 (1998) 『中小企業白書 1998年版』 大蔵省印刷局。
- 中小企業庁編 (2005) 『中小企業白書 2005年版』 ぎょうせい。
- 中小企業庁編 (2006) 『中小企業白書 2006年版』 ぎょうせい。
- 中小企業庁編 (2008) 『中小企業白書 2008年版』 ぎょうせい。
- 中小企業庁編 (2009) 『中小企業白書 2009年版』 ぎょうせい。
- 寺本義也・中西昌 (2001年) 『知識社会構築と理念革新 価値創造』 日科技連。
- 寺本義也・原田保編著 (2001) 『中小企業経営論』 同友館。
- 中原淳編著 (2006) 『企業内人材育成入門』 ダイアモンド社。
- 中村秀一郎 (1985) 『挑戦する中小企業』 岩波新書。
- 中村秀一郎 (1992) 『21世紀型中小企業』 岩波新書。
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営ー日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・竹内宏高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎 (1997) 「ビジョン実現のプロセスとしての戦略」 (『ハーバード・ビジネス』 第22巻2号)。
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめーナレッジマネジメントとその時代』 筑摩書房。
- 野中郁次郎・一條和生・ゲオルク・フォン・クロー (2001) 『ナレッジ・イネープリングー知識創造企業への五つの実践』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・遠山亮子 (2006) 「知識経営の理論」 (野中郁次郎・遠山亮子編著

『知識創造経営とイノベーション』丸善、第1章)

- 野中郁次郎・徳岡晃一郎(2009)「戦略は人事に従う 知創人事論」(『一ツ橋ビジネスレビュー』2009年、SPR.)
- 原敏晴(2007)「戦略不全の論理を超えて」(中津孝司編著『中小企業と人材育成』創成社、第7章)
- 堀公俊(2004)『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社。
- 一橋イノベーション研究センター編(2001年)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 守島基博(2002)「組織能力の向上がすべての目的」(『Business Research』2002年6月号)
- 米倉誠一郎(1997)「20世紀型企業モデルとの決別」(清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像』、日本経済新聞社、第2章)
- 米倉誠一郎(1999)『経営革命の構造』岩波書店。