

企業組織の持続的成長と知識創造の関係について

— 組織の情報化の視点から —

柳田 健太

A Study of Relationship of Sustainable development and knowledge creation in Business Organizations :Based on the informatization of organization

Kenta YANAGITA

1. 研究の背景と目的・方法

情報化の到来が叫ばれて久しい今日、企業組織を取り巻く経営環境は日々変化を続けている。グローバル化の進展に伴う競争の激化は市場価値の多様化をもたらし、企業組織は存続に向けた対応を余儀なくされている。東京商工リサーチの調査によると、2010年以降企業の倒産件数は減少傾向にあるものの、2015年の倒産件数は8,812件となっており以前厳しい状況が続いている¹。

過去、日本の高度成長期においては、欧米の経済先進国をお手本に経営手法を学び技術を導入することで、右肩あがりの成長を続け、日本経済は大幅な躍進を図った。欧米諸国の新しいコンセプトを導入し日本流に改善、改良を行うことで、新たな商品化に繋げていくことが功を奏してきたといえる。しかし、コンピュータ技術の進歩による市場の多様化や先進国としての日本においては、新たな知識、新たなコンセプトを創造する組織への転進が存続を目指す企業における昨今の課題となっている。

そこで本研究では企業の存続という観点から、組織の持続的成長に着目している。企業組織における持続的成長とは、野中（2010）によれば「企業が環境変化を越えて何十年にもわたって持続的に好業績であり続けられること」²とされている。すなわち企業組織が好業績であり続けるためには、高付加価値のモノやサービスを創造しそれを需要に変えていくこと、また新たな仕組みを構築し需要を生み出すことなどをもとに、業績を持続していくことが重要であるといえる。これは、Druckerの示す企業組織の目的とも通ずる。Drucker（1954）によれば企業組織の主たる目的は「顧客の創造」であり、企業にとっての第一の責任は、「存続すること」と述べている³。すなわち企業がその目的を成し遂げるためには、存続し続けなければならない。そのためにも新

¹ 株式会社東京商工リサーチ「全国企業倒産状況 倒産件数・負債額推移」（最終閲覧日：2016年2月5日）
<http://www.tsr-net.co.jp/news/status/transition/>

² 野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社。P.18より

³ Drucker.P.F(1954): The practice of management (上田惇生訳 (2011)『現代の経営』ダイヤモンド社, p46)

たな価値を生み出し続ける仕組みを構築し、持続的な成長に繋がる好循環サイクルを生み出し、持続的成長に繋がる組織のあり方について明らかにする必要性が在るといえる。

また本研究ではもう一つの視点として知識創造を用いている。知識の概念は、Drucker (1969) の『The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society』や Toffler (1984) の『Future Shock』をきっかけに重要性が認識されるようになり、情報化の進展とともに知識社会という言葉が世の中に浸透し、知識創造に関する研究の推進をもたらした。Bailey (1982) によると創造とは「既存要素の新しい組み合わせで、創造者自身にとって新しいもの」⁴としている。この定義を基に知識の創造を捉えるならば、知識の創造とは、「創造者自身にとっての新しい知識が生み出されること」と解釈できるであろう。

知識創造の研究においては、日本企業の成功事例を分析し知識創造経営に着目した研究として野中郁次郎の研究がある。野中は、『知識創造の経営 (1990)』、『知識創造企業 (1996)』において知識創造の重要性を示し、知識創造 (ナレッジ・マネジメント) 理論を提唱している。野中らの研究は、組織内において個々の知識を組織知に転換するための枠組みを示した研究であるが、企業組織の持続的成長との関係についてはあまり論じられていない。

また本研究を進める上で、組織内の「情報」を基盤として検討を行うことを本研究の新たな視点として捉えている。Drucker (2008) は、今日の企業について、「知識の専門家からなる情報化組織」と論及している。Fritz (1962) や Drucker (1968) によって「知識産業」⁵、「知識社会」、「知識労働者」⁶などの言葉が用いられたことを皮切りに、企業の従業員の中心は、肉体労働者から知識労働者へ移行していった。さらに、情報技術の高度化によって知識社会への拍車がかかり、知識が経済の中核と位置づけられるほどになった。こうした知識重視型の時代においては、軍隊のようなトップダウン式の組織はそぐわないことから、Drucker (2008) は、知識労働者を効率的に活用していくためには、情報化組織への転換が必然であるとしており⁷、情報そのものに関心を持つことへの重要性を示している。

これらの内容から、本研究では組織の持続的成長に繋がる知識創造の関係について明らかにすることを目的としている。前述したようにこれまで知識創造についての研究はなされているものの、具体的に企業組織の持続的成長との関係についてはあまり論じられていないことから、本論文では持続的成長と知識創造の関係を整理する。さらに情報技術の進展に伴い「知識」「情報」の概念が重要視されるようになり、情報化組織への転換が求められている現状がある。そこで組織の持続的成長を生むために情報化組織がどのように影響を与えるかについての視点も踏まえ企業組織の持続的成長に繋がる知識創造について検討していきたい。

研究の方法としては、企業組織の目的と企業組織の持続的成長について示す。次に野中らの持続的成長企業のマネジメントモデルをもとに、企業組織の持続的成長に必要な基本的要因を明らかにし、知識創造に関係の深い知の創出力について論及する。さらに Drucker の提唱した情報化組織とは何かについて言及し、知識創造に与える影響を示す。これらの研究の流れを通して、知識創造と情報化組織との関係性を明らかにし、企業組織の持続的成長に繋がる組織の在り方につ

⁴ Robert Leo Bailey (1978): *Disciplined creativity for engineers*, Ann Arbor Science Publishers (磯部昭二, 松井昌夫訳 (1982) 『技術者のための創造性開発訓練法 (1982年)』開発社, p35)

⁵ Fritz によって用いられた。Fritz.M(1962): *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press.

⁶ Drucker.P.F(1968): *The Age of Discontinuity* (上田惇生訳 (2007) 『断絶の時代』ダイヤモンド社).

⁷ Drucker.P.F, Maciariello.J.A (2008) : *Management, Revised Edition* (上田惇生訳 (2012) 『経営の真髄[下] (知識社会のマネジメント)』ダイヤモンド社.

いて検討していきたい。

2. 企業組織の目的と持続的成長

本節では、企業組織の目的について整理し、組織の目的と企業組織の持続的成長について示す。野中らの持続的成長企業のマネジメントモデルをもとに、企業組織の持続的成長に必要な基本的要因について検討を行う。

2.1 組織構築の目的

企業組織の目的は第一義的には「利潤を追求すること」である。しかしながら、現代社会における企業の役割を考えた場合、また好機としての企業の立場を考えた場合、その目的は当然利潤を追求することのみに限定されるわけではなく「社会的責任を果たすこと」「製品やサービスを通じて社会に貢献すること」「従業員に生計の資を得る場を提供すること」「従業員の人間的、社会的欲求を満たすこと」⁸等もその目的として重要性がクローズアップされている⁹。しかし、利潤追求以外の目的を達成する為には当然第一義的な企業目的である利益の創出とその役割を果たす企業自体の存続が必須の条件になることは確かである¹⁰。例えば、価値やサービス提供の基盤は、主に企業の社会的な発明や発見から生みだされるものであり、当然その為の資金が必要になる。また、従業員に安定した生活を提供する場合にも同様のことがいえる。すなわち企業が様々な社会的貢献を行う為には利潤を創出することが最も重要でかつ基本的な要素であり、それを実現する為には、新たな価値創造の仕組みを構築する必要があるといえる。

2.2 持続的成長とは

企業組織の持続的成長とは、前述したように「企業が環境変化を越えて何十年にもわたって持続的に好業績であり続けられること」である。また久保田(2010)は、組織の持続的成長の基本要件として、「顧客を中心とする利害関係者に対する存在価値を維持・向上させる経営環境変化への適応である」としている¹¹。野中らの企業組織の持続的成長の定義や久保田の基本要件にも含まれているように、企業組織が持続的に成長を続けていくためには環境変化への対応が必要であるといえる。日本国内は天然資源が乏しいことから、企業組織が持続的に成長を続けていくためには、市場が求める高付加価値製品や新たなサービスを提供していかなければならない。過去日本的経営が成功した背景には、企業経営者が市場の求める価値を判断しトップダウン式に従業員に提供し、トップの構想を実現することで価値の提供を行ってきた。しかし高度情報化の社会においては、市場ニーズは多様化し日々変化する環境変化に対し経営者のみの判断では対応することが困難になっている。そのため新たな価値を創造し続けるためには、経営者層のみならず、企

⁸ 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility=CSR) とは、企業は、短期的な利潤追求だけでなく、経済社会の「持続的発展」のためには、社会の一員であることを自覚して環境や雇用、地域経済、消費者保護など社会全体に対する責任をはたすべきだという考え方である。2001年の米国企業法の粉飾決算が明るみになったことをきっかけに、食品偽装や談合、リコール隠しなどの企業の無責任な行動が問われるようになり、2003年頃より強く叫ばれるようになった。

⁹ これらは、Drucker (2008) の示したように企業目的が「利潤追求」から「顧客の創造」へと変化したことを表しているといえる。

¹⁰ ゴーイングコンサーン (going concern) とは、企業などが将来にわたって、無期限に事業を継続し、倒産せず発展し続ける事を目指すことを前提とする考え方である。

¹¹ 久保田洋志 (2010) 「持続的成長実現に対する技術力と経営力の関連性」『日本情報経営学会誌』Vol.31, No.1, p4.

業組織を構成する従業員が知識を創造するナレッジワーカーとしての人材である必要がある。特に、市場や顧客との接点に位置する第一線現場で働く人材こそ、顧客満足をより高めることのできるビジネスの仕組みや新しい商品、サービスを自らの創意工夫によって生み出していくことができるといえる。

3. 企業組織の目的と持続的成長

本節では、野中らの持続的成長企業の研究をもとに持続的成長企業のマネジメントモデルを取り上げ、企業組織の持続的成長に繋がる組織能力と価値基準を示す。さらに本研究の視点である知識創造とより深い関係のある3つの組織能力を取り上げ、知の創出力の具体的な内容について論じる。

3.1 持続的成長企業のマネジメントモデル

野中ら(2010)は、数値データをもとにした定量分析¹²と、歴史資料やインタビューなどの分析を通じて持続的成長のコンテキストを考察する定性分析¹³を組み合わせ、「三つの組織能力、三対の価値基準」から成る持続的成長企業のマネジメントモデルを提唱している(図1)。

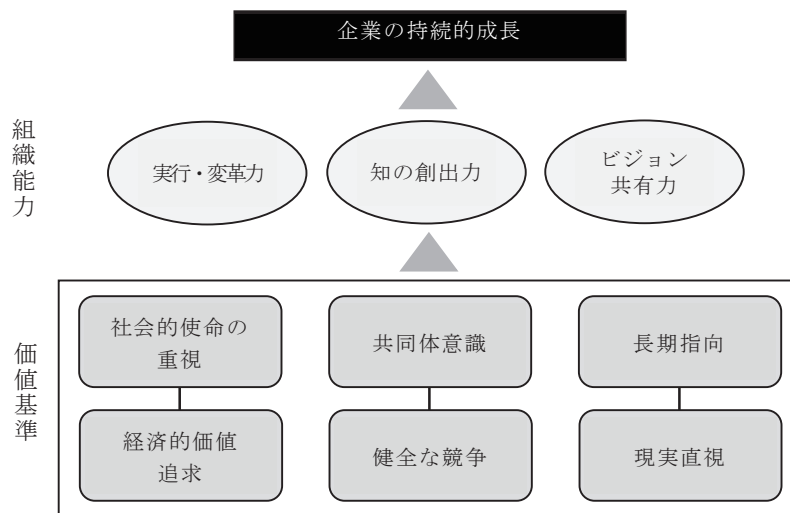


図1. 持続的成長企業のマネジメントモデル

出典：野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、P.39より

このモデルは、企業が持続的に成長していくためには、共通の価値基準があり、その土台の上に三つの組織能力が備わっていることが必要なことを示している。ここで、「価値基準」とは、「組織において暗黙の前提になっている価値観や行動規範、信念の体系であり、現場の日常場面から経営レベルに至るまでの行動や判断を貫くもの」¹⁴であるとしている。「組織能力」とは「組織が

¹² 従業員1,000名以上の大手企業およびその事業部の合計194組織を対象にした大規模な定量調査(「業績を高める組織能力と組織・人材マネジメント調査2009」)など。(野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、P.28)

¹³ 持続的成長企業の定義に則って選定した企業リストから、公表資料による情報収集が可能な8社(トヨタ、ホンダ、キャノンなど)に関する事実分析。(野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、pp.27-28.)

¹⁴ 野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、P.95.

成果をあげるために、経営資源を組み合わせ活用しながら、発揮している行動能力」¹⁵と定義している。

本節では、本研究において直接的に関係するであろう三つの組織能力に着目する。業績を高めるための組織能力として「実行・変革力」「知の創出力」「ビジョン共有力」の三つの要素が抽出され、業績を高める構造が示されている（図2）。「実行・変革力」とは、「組織能力のうち業績に直接関係するものであり、「実行」と「変革」を同時に実現する力」¹⁶である。「知の創出力」とは、「縦・横・ななめにコミュニケーションを行いつつ豊かな関係性を育み、信頼や配慮などの感情を相互に通じ合わせ、知を交換・結合して新たなアイデアを生み出すという組織レベルでの知の創出を可能にする力」¹⁷である。最後に、「ビジョン共有力」とは、「組織が大事にしている価値観や方向性を背景・意味・文脈を含めて組織の隅々に浸透させる力」¹⁸である。これら3つの組織能力は、それぞれが満遍なく業績に影響を及ぼしているのではなく、相互に影響し合いながら、企業の業績を高めているという構造を示している。すなわちそれぞれの能力が業績向上に繋がる要素となる役割を持っているといえる。これら3つ能力のうち、本研究の視点である知識創造について指している能力は「知の創出力」であるといえる。

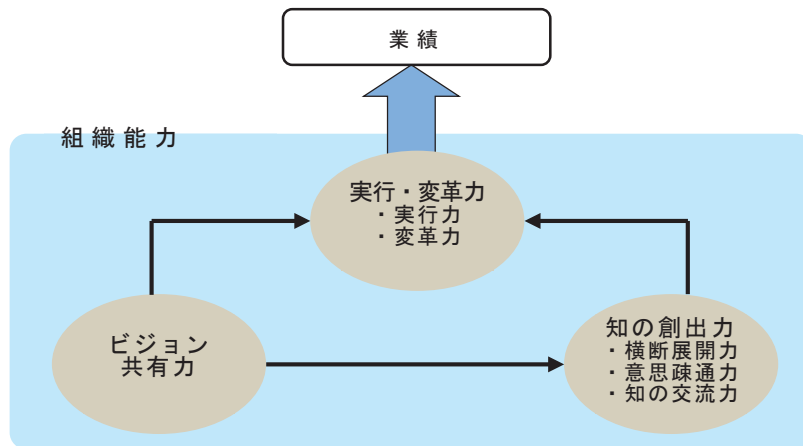


図2. 組織能力の構造

出典：野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、P.52 より

3. 2 知の創出力

前節で述べたように、野中らの持続的成長企業のマネジメントモデルにおいて、知識創造と大きく関わる点は「組織能力」で分類されている「知の創出力」である。そこで本設では、知の創出力の内容についてより具体的に示す¹⁹。

知の創出力は、「横断展開力」「意思疎通力」「知の交流力」という三つの要素で構成されている。野中（2010）によると、「横断展開力」は、部門の枠や指示命令系統など既存の組織の壁を超え

¹⁵ 前掲書、P38.

¹⁶ 前掲書、P.53.

¹⁷ 前掲書、P69.

¹⁸ 前掲書、P80.

¹⁹ 本論文では、知識創造の観点から論じていることから、ここでは「知の創出力」以外の概念については深く言及しないものとする。

た取り組みや連携、現場の提案など、縦・横・斜めに活発なコミュニケーションを生じさせる力を意味し、「意思疎通力」は、トップと現場の間（階層間）で、職場内（1対多）、さらに個人と個人間（1対1）に、「信頼」や「気配り」など相互に豊かな感情を交換させる力を表す。そして「知の交流力」とは、現場において日常的に率直な話し合い、情報共有が行われ、アイデアの創出がなされる力である²⁰。3つの要素について詳細に示したものが表1である。

知の創出力は、定義にも示されているように活発なコミュニケーションによって知識が創造される力を表しており、これらは実行・変革力を通じて間接的に業績向上に影響するとされている。また、野中ら（2010）の調査結果から、特に「一般社員」「中間管理職」そして「組織風土」に関する要因が大きく関係していることを示している。ここで述べたように、野中らの調査研究は、様々なデータを用いて知の創出力に繋がる要因を分析し、それに伴う要素、その具体的な内容について示されているものの、具体的にどのような組織がそれらを喚起するのか、どのような組織構造が知の創出を生み出すのかについての具体的な枠組みについては提示されていない。したがって、これらの調査結果によって示された要素を実際に活用していくための具体的な枠組み提示が必要不可欠であるといえる。

表 1. 知の創出力

	要素	項目
知の創出力	横断展開力	新規事業や新商品・新サービスの提案が、現場から多く出されている
		指示命令系統や部署に関わらず、必要な相手と気軽に相談やコミュニケーションができる
		部門の枠を超えた取り組みが積極的に行われている
	意思疎通力	経営層と従業員の間には信頼関係が構築されている
		意見が食い違ったとき、立場や年齢にとらわれずに納得のいくまで話し合っている
		仕事上で困難に直面したときには、お互いに相談に乗ったり、知恵を出し合ったりしている
	知の交流力	職場の将来像について従業員同士で話し合っている
		お互いの成功体験や失敗体験について、従業員同士で情報を交換し合っている
		従業員同士の普段の話し合いの中から新しいアイデアや知恵が生まれている

出典：野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社。P.70より

4. 知識創造と組織の情報化

本節では、企業を取り巻く社会の変化が組織に与える影響を踏まえ、組織の情報化と知識創造の関係について示す。

4. 1 知識社会における組織

情報技術の高度化は知識を重要な資源とする知識社会の進展を加速させた。そのため、企業組

²⁰ 野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社, pp.69-70.

織で働く従業員の中心は、肉体労働者から知識労働者に移っており、知識を重要な資源として捉えた形での組織の再構が求められている。このような社会の変化から Drucker (2008) は、今日の企業は知識の専門家からなる情報化組織であるとしている。知識社会が浸透する以前の組織では、知識は組織の最上層が独占しており、その他はすべて助手であり手伝いであって、同じ仕事を言われたとおりにこなすだけの存在であった。しかし、知識社会における組織においては、知識は主として組織の最下層にあり、それらを蓄積し自己管理しつつ各々の仕事に取り組んでいる。

Drucker (2008) は、「知識はトップと現場の中間に位置するスタッフ部門に集中しているものの、組織の発展段階の過渡的な現象にすぎない」²¹と述べており、情報が下から吸い上げられることはなく、たんに上から下に伝えられるだけであるとしている。またこうした現状に対し Drucker (2008) は、高度な情報化のもとでは、分析や判断において正確な情報を用いなければデータの洪水におぼれてしまうことになるとの問題点を指摘しており、情報そのものに関心を移すことへの重要性について言及している²²。

また Drucker (2008) は、「情報化組織に働く者（トップや現場の専門家）はすべて、自分が仕事を行ない組織に貢献するうえで必要な情報が何かを絶えず考えなければならない」と述べた上で、自分が何をしているか、何をしていなければならないか、あるいはそのことをどの程度よくしているかを知るうえで「必要な情報が何かを考える必要がある」と論じている²³。

Drucker の見解から、知識を重要な資源とする昨今の社会においては、情報をいかに正確に、効率的に扱うかが企業を存続させるために重要であるといえる。また Drucker は知識が現場と中間に位置するスタッフに集中していると述べているが、前章の知の創出力に大きく関係している要因に一般社員と中間管理職の重要性を述べていることについて、両者が大きく関係しているとの見方が可能ではないかと考えられる。すなわち、高度情報化社会においては、現場や中間管理職の持つ知識、そして両者が得られる情報を活用できる仕組みを構築していく必要があると考えられる。

4. 2 知識創造と持続的成長の知の創出力

前述の通り高度情報化の時代においては、情報を効果的に活用する必要があることについて論じた。そこで知識の創造と情報の関係について言及して Machlup と Dretske の見解を示す。

Machlup (1983) は、情報は、ある事物を解釈するための新しい視点をもたらし、前には見えなかったものを見えるようにし、思いがけないつながりに光を当てるものである。また情報は知識を引き出したたり組み立てたりするのに必要な媒介あるいは材料であるとしている²⁴。また Dretske (1981) は、「情報は知識を生み出す可能性を持った商品である」²⁵と論じている。両者の見解から分かるように、情報は知識を生み出すために必要な要素として捉えることができる。次に、Drucker (2008) は、「データに意味と目的を付加したものが情報である」と述べており、データを情報に転換するには「知識が必要である」ことを論じている。

これらの見解から、新たな情報を生み出すためには知識が必要であるものの、情報は新たな知

²¹ Drucker.P.F, Maciariello.J.A (2008) : Management, Revised Edition (上田惇生訳 (2012)『経営の真髄[下] (知識社会のマネジメント)』ダイヤモンド社, p58.

²² 前掲書, P56.

²³ 前掲書, P64.

²⁴ Machlup, F. (1983) Semantic quirks in studies of information In F. Machlup & U. Mansfield. (Eds.) The study of information: Interdisciplinary of messages New York: Wiley, pp.641-671.

²⁵ Dretske, F. (1981) Knowledge and the Flow of Information. Cambridge, MA: MIT Press, pp44-86.

識の重要な要素であるともいえることが分かる。

これらの内容をもとに持続的成長をもたらす要素である知の創出力について考えた場合、本研究における知識創造に大きく関係している要素は知の交流力であるといえる。さらに知の交流力については、知または情報をやり取りすることによって知の交流力を高める要因になっていると考えられることから、知識と情報の相互作用を起こすことで新たな知の創出に繋がる可能性があるといえる。したがって Drucker が論じている情報に関心を向けるという点については、組織の知識創造を促すきっかけとなり、それらは企業組織の持続的成長に繋がるということがいえるであろう。

5. まとめ

本研究では、組織の持続的成長に繋がる知識創造の関係について明らかにすることを目的に研究を行った。

研究の方法としては、企業組織の目的と企業組織の持続的成長の必要性を示した。次に野中らの持続的成長企業のマネジメントモデルをもとに、企業組織の持続的成長に必要な基本的要因を明らかにするとともに、基本的要件の一つである知の創出力と知識創造の関係を明らかにした。さらに Drucker の情報化組織の見解を踏まえ知識社会が組織に与える影響を示し、組織と知識創造の関係について論じた。これらの流れを通して、企業組織の持続的成長に繋がる知識創造のあり方について検討を行った。

研究の結果、野中らの持続的成長企業のマネジメントモデルにおいては、定量データや定性データをもとに知の創出力の要件において知識創造を起こすための要素が示されているものの、具体的な関わりについては論じられていなかった。そこで Drucker の見解から、昨今の社会においては、組織内において情報をいかに正確に、効率的に扱うかが企業を存続させるために重要であるということを示した。また Machlup と Dretske の見解から、知識と情報の相互作用が知識創造にとって重要であること、さらには企業組織の持続的成長において、知識創造が一つの要素として重要であることが示された。これらの内容から、本研究の目的である企業組織の持続的成長に繋がる知識創造の新たな視点を見出した。

本研究では、企業組織の持続的成長に繋がる知識創造について組織の情報化の視点から検討を行った。今回の研究において持続的成長と知識創造との関係についても示されたが、知識創造において情報そのものが重要な役割を持っていることも明らかになった。本論文では、知識創造研究そのものについてはあまり言及しなかったことから、今後は具体的な内容を網羅するとともに、情報がいかに重要であるかについても論じていきたい。

<引用・参考文献>

1. Bereiter, C. (2002). *Education and mind in the knowledge age*. Routledge.
2. Cook, S. D. N. and Brown, J. S. (1999) *Bridging Epistemologies : The Generative Dance between Organization Knowledge and Organizational Knowing*, in : *Organization Science*, Vol. 10, No. 4.
3. Dorothy Leonard-Barton (1998) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press (阿部孝太郎, 田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
4. Dretske, F.(1981) *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge, MA: MIT Press.
5. Drucker.P.F (1954): *The practice of management* (上田惇生訳 (2011) 『現代の経営』ダイヤモンド社.)
6. Essers, J. and Schreinemakers, J.(1997):*Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge in Corporate Knowledge Management*, in: *Knowledge Organization*, Vol. 24, No. 1.
7. Fritz.M (1962): *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press.
8. Simon, H. A (1997): *Administrative Behavior, 4th Edition*, Free Press.
9. Machlup, F (1983) *Semantic quirks in studies of information* In F. Machlup & U. Mansfield. (Eds.)*The study of information: Interdisciplinary of messages* New York: Wiley.
10. Drucker.P.F (1998): *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press (DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2000) 『ナレッジ・マネジメント (ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス)』ダイヤモンド社)
11. Drucker.P.F, Maciariello.J.A (2008) : *Management, Revised Edition* (上田惇生訳 (2012) 『経営の真髄[上] (知識社会のマネジメント)』ダイヤモンド社.
12. Drucker.P.F, Maciariello.J.A (2008) : *Management, Revised Edition* (上田惇生訳 (2012) 『経営の真髄[下] (知識社会のマネジメント)』ダイヤモンド社.
13. Ralph Katz(2003): *W Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press (石原薫訳 (2003) 『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ (6) 創造力』ダイヤモンド社)
14. Robert Leo Bailey (1978):*Disciplined creativity for engineers*, Ann Arbor Science Publishers (磯部昭二, 松井昌夫訳 (1982) 『技術者のための創造性開発訓練法 (1982年)』開発社)
15. Rudy Ruggles, Dan Holtshouse (1999): *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, Wiley (木川田一栄訳 (2001) 『知識革新力』ダイヤモンド社)
16. 金井壽宏 (1999) : 『経営組織—経営学入門シリーズ (日経文庫)』日本経済新聞社.
17. 川喜田二郎 (1967) : 『発想法—創造性開発のために (中公新書 (136))』中央公論社.
18. 久保田洋志 (2010) 「持続的成長実現に対する技術力と経営力の関連性」『日本情報経営学会誌』Vol.31, No.1.
19. 河崎健一郎, アクセンチュアヒューマンパフォーマンスグループ (2003) : 『知識創造経営の実践—ナレッジマネジメント実践マニュアル』PHP 研究所.
20. 紺野登 (1998) 『知識資産の経営 : 知識資産の経営 : 企業を変える第5の資源』日本経済新聞社.
21. 島田達巳, 遠山暁 (2007) : 『情報技術と企業経営 (21世紀経営学シリーズ)』学文社.

22. 白石弘幸 (2010) :『企業経営の情報論』創成社.
23. 高橋正泰, 磯山優, 山口善昭, 文智彦 (1998) :『経営組織論の基礎』中央経済社.
24. 遠山亮子, 平田透, 野中郁次郎 (2010) :『流れを經營する: 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社.
25. 野中郁次郎 (1980) :『経営管理 (日経文庫 (512))』日本経済新聞社.
26. 野中郁次郎 (1990) :『知識創造の經營—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社.
27. 野中郁次郎, 竹内弘高, 梅本勝博 (2006) :『知識創造企業』東洋経済新報社.
28. 野中郁次郎, 紺野登 (2003) :『知識創造の方法論: ナレッジワーカーの作法』東洋経済新報社.
29. 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2011) 『流れを經營する: 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社.
30. 野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社.
31. 水戸浩, 池内秀己, 勝部信夫 (2011) 『企業論 (第3版)』有意閣.
32. 森田保男 (平成8年) 『経営学 - 生きた知識をどう学ぶか - 』同文館出版株式会社.
33. 渡部直樹 (2014) :『企業の知識理論』中央経済社.