

Title	ジャパン・オープン・イノベーション・イシューに関する考察
Author(s)	野間口, 隆郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 34: 671-676
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/16572">http://hdl.handle.net/10119/16572</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2 E 2 3

### ジャパン・オープン・イノベーション・イシューに関する考察

○野間口 隆郎 (中央大学)  
tnomakuchi@tamacc.chuo-u.ac.jp

#### 1. はじめに

##### 1.1. 背景

チェスブロウ (2003) はオープン・イノベーションを次のように定義した。「オープン・イノベーションは、技術を進歩させるために、企業が外部のアイデアを内部と同様に活用し、内部と外部の市場への経路を活用することが可能であり、また、そうしなければならないパラダイムである。」オープン・イノベーションは、ビジネスモデルによって規定されるアーキテクチャとシステムに対して、内部と外部のアイデアを結び付ける。この背景には、世界のイノベーションのあり方の変化がある。IT 技術の進化を背景に、ベンチャー企業群を主役とするグローバルでオープンなビジネスが主流となり、その進化スピードに対し、80 年代に世界のものづくりの頂点にいた日本企業が、すべてではないが遅れをとる分野が増えてきている。その中で、日本企業もオープン・イノベーションに取り組んでいると言われているが、米国と中国の企業に遅れをとっている。オープン・イノベーションの担い手はベンチャー企業たちあげるアントレプレナーと既存の大企業だと考えられるが、それらの関係や取り組みに違いがあると考えられる。そのためその違いを明らかにする必要がある。

##### 1.2. 目的

日本企業全般が米国と中国の企業全般にオープン・イノベーションにおいて遅れをとっていると考えられるならば、日本的経営の仕組みにオープン・イノベーションにおける課題がある可能性がある。日本的経営と米国や中国におけるオープン・イノベーションを実現する経営を根本的な理論的に比較考察することによりその原因を明らかにすることが本研究の目的である。

#### 2. 先行研究

ここでは、まず日本的経営に関する先行研究をみていく次に、オープン・イノベーションを推進するための米国と中国の企業経営についての研究をみる。そして、次章でそれらの比較から考察をおこなう。

##### 2.1. 日本的経営

Abbegren (1958) は、その特徴として終身雇用、年功序列、企業内組合を取り上げ、これらを「3 種の神器」と呼んだ。この 1950 年代の日本的経営をテーマとした研究によって言われていることは、多少の変化はあるものの大きく変化していないと考えられている。橘川 (2007) は、この 3 種の神器と呼ばれる要素がいずれも労使関係に関わるものであることから、労使関係が日本的経営の中心的な要素であり、日本的経営を協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化をめざす経営であるとしている。濱口 (2013) は新卒一括採用と終身雇用がメンバーシップ型雇用システムを生み出し、その日本の独特の雇用が生み出す社会をメンバーシップ型社会だとした。日本の主要企業には大学卒業前のある数か月間の就職活動を経由しなければ入社できない。入社とは会社のメンバー (仲間) としての社員になることである。その後の会社の中で終身の仲間として過ごす。濱口 (2013) は、第二次世界大戦中の軍事産業への労働力確保のため新卒者の優先的雇用、軍事産業からの転職の禁止など終身雇用の労働慣行が作られたとする。また、労働法規ではなく、最高裁の判例法理により、採用時に職業への適性 (専門性) よりも、考え方や思想などの面で自社に適合するかどうかで採用することを企業にみとめてきた。このような労働政策は、企業に学校は余計なことをせずに、優秀な素材を優秀な素材のままに企業に手渡してくれれば、後は企業が OJT で育てていく人事政策を後押ししてきた。そして、総合職の男性はすべて幹部候補生として、すべて管理職になれるという制度を生み出した。これは、他より優秀ではない 99% の凡庸なノンエリート層のモチベーションに正の大きな影響を与えるとする。それが 50 歳以降に昇進がストップする人ができるため「働かない熟年」、「名ばかり管理職」を生み出す原因であると

いう。この仕組みには多くのメリットが存在すると考えられる。欠員を外部労働市場から埋めるのではなく、定年退職や企業規模の成長とともに、若年労働者である大学新卒を大量に採用することができる。先進国全般がオイルショック後の低成長から不況にあえぐ状況で、仕事のない若年労働者が大量に失業し、社会不安を引き起こしたが、日本では、熟年層のリストラの問題はあるものの、大学新卒の若年労働者の失業問題は発生しなかった。また、違うメリットが存在する。80年代の日本企業のリーダー像は、ミドル層に求められてきた。野中（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クローズド・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。野中・勝見（2007）が描くイノベーション・リーダーはミドルであり、組織を引っ張るミドルが鮮やかに描き出されている。ミドルのアップ・アンド・ダウンによる組織的知識創造は、新卒一括採用と終身雇用から生み出されている日本企業の強みであると考えるのが自然である。メンバーシップにより仲間意識が強く、横並びに激しく競争しながら、みんなで40歳代ごろまで皆で管理職まで昇格していくミドルが組織的知識創造による持続的イノベーション、クローズド・イノベーションを創発して引っ張ってきた。そして、ミドルの中には大きな企業改革を行う飛びぬけたミドルも誕生する。金井（1991）は組織内部を変革し新たな価値を創造する変革型ミドルを説明してきた。これらはミドルによる80年代後半の企業の再構築を描き出した。変革型ミドルの典型は、1990年代にドライビールを開発してキリンとアサヒの逆転劇を生み出した開発プロジェクト・マネージャの松井康雄氏である。藤本（2003）が描き出した重量級プロジェクト・マネージャもミドルである。高橋（2004）は、日本的な年功序列はミドルのモチベーションを高め、人事考課に膨大なエネルギーを割かなくていい効率的なシステムだとし、安易な成果主義を捨てて日本的経営の報酬ではなく仕事で差がつく年功序列に戻すべきだとした。

しかし、一方でミドル・アップ・アンド・ダウンからトップを見たときには、強い役割は必要ではなく、間接的にミドルの活躍を待つ日本型の「御神輿」に乗るトップがそこにあると考えられる。平田（2006）は、日本的経営は、「御神輿経営」であり、経営者は御神輿に乗って指図しただけであって、御神輿から降りて先頭に立ち、部下たちを引っ張っていったわけではない。御神輿に乗っている経営者よりも御神輿を担いでいる部下たちの方が有能だったにすぎないとする。ここで問題は、平凡だが仲間と一緒に持続的イノベーションを起こすミドル、非常に優秀で企業変革を起こすミドルがいたのであれば、彼らのような能動的なミドルがなぜ「御神輿トップ」となるかである。八代（2011）や勝部（2019）は日本的な雇用システムの一つであるトーナメント型による激しい昇進競争が、強いリーダー候補がいても大多数の凡庸な人材からの集中的な妨害を引き起こすためトップになれないという。また、欧米や中国ではではないという。これは一見トーナメント型昇進競争と呼ばれるが、実質的に昇進の争いではなく脱落からの生き残りの競争である。40歳代まで横並びに昇格してきたミドルが一人また一人と横並びから脱落する競争である。つまりパフォーマンスで人より1歩前が出る競争ではなく、誰かが脱落するのを待つ我慢競争である。このトーナメント型昇進競争は新卒一括採用と終身雇用からくるメンバーシップ型雇用が生み出した弊害である。湯本（2012）はオペレーション・リサーチの数理的シミュレーションからトーナメント型昇進競争は、相対評価という性質ゆえにライバル達を妨害（sabotage）するという問題をもつという。たとえば妨害はライバルについて間違ったゴシップを広めたり、大切な情報を隠したり、ライバルのアウトプットを盗んだり、壊したりなどいろいろなかたちをとるといふ。そしてリスクを冒して努力やチャレンジをするプレイヤーは目立つため集中的に妨害をうけるため、何もせずに、徹底して他人の足を引っ張ることが勝ち残りの条件であることをシミュレーションから見出した。つまり、50歳代からのトーナメント型昇進競争を勝ち残るのは、何もせず（チャレンジをせず）に人の足を引っ張りつづける人であることが分かる。これが「御神輿型」トップ誕生の原因だと考えられる。つまり、日本的経営にも重大な欠陥があることが分かる。つまり、金井（1991）が描き出した変革型ミドルが真っ先に集中的な妨害のターゲットになり、真っ先にトーナメントから脱落していくことが容易に予想される。また、もう一つデメリットが考えられる。三戸（1991）は、日本型雇用システムは会社を「家」として機能させ会社とコミュニティーが同一化した従業員運命共同体だとした。社会全体として新卒一括採用と終身雇用をおこなっていることから、そこでは他には行き場がなくコミュニティーと会社が同一であることは、強烈な忠誠心を社員にもたらすことになるとする。ここか

ら日本的雇用が「社畜」というものを生み出したと考えられる。今枝（2008）によると家型組織論理のなかで、社畜はその個人の趣味や投票行動といったものまでその企業によって拘束される。自分の趣味や投票行動は自分で決めるというのが個人の人権の一部であるにもかかわらず、それができない。会社は個人を縛っており、その縛りは非常にきついものという、そして社畜による家である企業は排他的で差別的だとする。排他的で差別的とはどういうことかという、会社外の人と気安く親しくビジネスをおこなうメンバーや、会社から独立してその専門的能力からベンチャー企業を創業するようなメンバーは裏切り者であり排斥（村八分、ostracism）となり支援を受けられない。日本的雇用慣行のなかでは独立することはコミュニティー（共同体）を失うことになり、ベンチャー創業は非常にリスクの高いものになる。斎藤（2015）は、社会心理学の観点から日本的経営である終身雇用と急激なわか成果主義の組み合わせが、茶坊主ばかりを出世させるという。元々終身雇用による年功序列では同世代はある程度一律に昇進していくため、上司が公正で公平な人事評価に多大なエネルギーを割く必要もなく、その能力をつける必要がなかった。そのため、公正で公平な評価をする訓練ができていない。また、評価者が不公平な評価を下さないためのシステムが整備されていないもしくは実質的に機能しないという。そのため評価は個人の主観的なものとなるため、自分の好むことの取り入り行動をとる部下（茶坊主）を評価するという。また、人間関係重視の上司が裁量権を持つため部下は取り入り行動（茶坊主行動）を積極化させるという。年功序列は人間関係の重視が必要であり、年功序列で育った上司は人間関係重視の特徴があるという、そこに急激な成果主義のため上司に裁量権を与えているため、茶坊主ばかりが昇進してしまうという。上司の顔色を気にして付度するならば、野中（1988）のいうミドルのアップ・アンド・ダウンが今後存在しなくなる可能性がある。年功主義で上司の個人的な主観による評価を無視できるからこそアップ・アンド・ダウンができるのである。アップ・アンド・ダウンを平易に言うと、凡庸なトップに対する現場からの突き上げである。顔色を窺ってはできない。

先行研究から分かることは、90年代までは日本型経営を行うための日本型雇用慣行は、組織の中で持続的イノベーション、企業変革を行う躍動するミドルを生み出し、彼らの組織的知識創造で日本企業を成長させ維持してきた。一方で、ミドルからトップに昇進する競争はトーナメント型昇進競争となり、チャレンジせず、ヒトの足を引っ張ることが得意な人になる「御神典型」トップを生み出してきたと考えられる。また、ミドルが活躍する場は主に組織内にクローズした内部的なものであることも分かる。また、日本的経営は排他的で差別的な部分があるため、組織の外にコミュニティを広げる人を排除し、独立してベンチャー企業を創業する人はコミュニティを裏切ったとして支援しない。これらは濱口（2013）がいうメンバーシップ型雇用社会のメリットとデメリットである。

## 2.2. オープン・イノベーションの経営

延岡（2006）によると、日本のイノベーション・システムを有効としてきた「アーキテクチャ」の変化が世界的に生じてきているという。従来の主役であった垂直統合・すり合わせ（インテグラル）型のイノベーションから、国際水平分業・組み合わせ（モジュラー）型のイノベーションにシフトしているからだとする。そして、イアンシティ&レビエン（2007）のこのような、新たなイノベーション・システムの中心となり、補完的なベンチャー企業が活動するためのビジネス・エコシステムの健全性を作り出すリーダーシップが求められている。そしてリーダーシップをとる主体をキーストーンとした。キーストーンはPaine（1966）から援用したものである。Paine（1966）によると、生態系が多様な種を育むための健全性に必要不可欠な少数または一つの種があるという。その種を彼はキーストーン種と呼んだ。そして、セイウチやオオカミ、ヒトデなどがキーストーン種であることを発見した。キーストーンはアーチ形式の建築物の一番頂点にある石である。その石を取り除くと建築物は崩壊するため、最も建築物のなかで最も重要な石である。その概念を生態系に応用して、生態系全体を安定させる役割を果たす種をキーストーン種と呼んだ。イエローストーン国立公園では、オオカミが絶滅したため、エルクが増加しました。エルクが増加により、公園内の植生が乱れ生態系の健全性が失われた。つまり、蝶や昆虫などの生物多様性が失われた。そこで、オオカミを公園内に再導入したところ、オオカミがエルクを捕食した。エルクが減少することで、公園内の生態系の健全性が回復し、ポプラの森林が育ち、ビーバーのリバーバンクが現れ、蝶などの昆虫の多様性が復活したという。生態系の健全性は生物の多様性であるが、これをビジネスにあてはめると、多様なニッチ・プレイヤーが次々に創業される産業環境とみることがきる。そして、多様なニッチ・プレイヤーの存在がオープン・イノベーションの源泉であると考えられる。ポプラの森林は、人間社会で考えるとコモンズ（共有地）であり、オープン・イノベーションの観点から考えるとオープンプラットフォームである。様々な違う生物や企業、ベンチャー起業家

がその場を共有するため、その健全性を誰かが保全し、利己的に共有地を喰い荒らす「ならず者」を取り締まらなければその場の活性化はない。その一つのケースを描きだしたのが、ガワー&クスマノ（2005）のプラット・フォーム・リーダーシップである。彼らはインテルの当時のCEO アンドリュー・グローブのリーダーシップにより、大量のベンチャーがインテルのMPUの補完財ベンダーとして隆盛したことを描き出している。ガワー&クスマノ（2005）は、インテルの当時CEOであったグローブの協力を得て、詳細にそのリーダーシップを研究した、補完財企業から信頼を得るために、エコシステム全体のために公正に行動する。重要な技術情報をオープンのままにする、技術規格からのライセンス収入を放棄する、標準化グループをスピンオフさせ独立・中立化させる意思決定を行う。また、補完財企業のイノベーションを積極化させる組織と直接に補完財市場に投資する組織を別にし、内部的に情報障壁を持たせる。部門間で起こる対立をトップが解決する。対立する目標を異なるグループが追及できる曖昧さを許容する文化をトップが作り出すとした。グローブ（2017）は対立を解消するための客観的枠組みを作り、その結果としてできる文化を「フェア（公正）な文化」と呼ぶ。これらはトップにしかできない意思決定や組織文化の醸成である。これらをガワー&クスマノ（2005）は企業境界を越えて補完財企業のイノベーションに影響を与えるプラット・フォーム・リーダーシップと定義している。プラット・フォーム・リーダーシップの本質は組織を超えた公正な意思決定と行動だと考えられる。これを生態系に例えるならば、グローブは共有地であるポプラの森林の環境を守るためのキーストーン型のリーダーシップをとっていることになる。キーストーン型リーダーシップは、オープンな共有地でオープンなコミュニティを作り上げるためのリーダーシップであることが分かる。

野中ら（2013）によると、中国企業はトップダウンのできる強いリーダーの知識創造が競争優位の源泉だとする。徐（2006）は、ハイアールの張、レノボの柳、ファーウェイの任のインタビューをもとに、彼らを常に次は何をするか考え、他人の説得ができる強いリーダーだとする。中国の個人主義の伝統が強いリーダーの誕生の土台となり、そのリーダーの知識創造が中国企業の成長の推進力だとする。同じく徐（2011）は中国の強いリーダーは外部企業を巻き込んだオープン・イノベーションを起こせるとする。西口ら（2016）は国境を超えて世界各地で新しいビジネスを生み出す中国の温州商人を考察している。温州商人はグローバルなオープン・イノベーションを起こす中国商人たちである。温州商人には国境を超えてネットワークを広げる「ジャンプ型」でありかつ、温州商人中でネットワークを広げる「動き回り型」でもある両方の特性を持つリーダーたちを発見している、温州商人はジャンプしてもコミュニティに留まり、コミュニティに異質な情報を伝達し続けることができるし、ジャンプしたリーダーをコミュニティは排除せず内包することができるとする。このようなコミュニティはオープン・イノベーションで栄えるため一見全く能力のない人材（例えば小学校中退の文盲）でも起業とその事業継続ができることを発見した。ここから分かることは、ジャンプ型と動き回り型のハイブリッドがオープン・イノベーションを生み出すリーダーシップである。なぜ、ジャンプして外部と連携したり、起業により組織を離れた仲間をそのまま許容できるかという疑問に、吉村（2011）が答えている。中国人企業社会には、新卒一括採用もなく、終身雇用もないそのため、会社とコミュニティが一致しない。それ以上に中国人にとってはネットワークを広げて複数のコミュニティに属することに積極的であり、中国人の人脈は花びら型となるという。中国人は個人的なコミュニティを会社よりも優先するという。濱口（2013）は中国を含め欧米、そもそも日本以外はメンバーシップ型雇用社会ではなく、ジョブ型雇用社会だという。ジョブ型とは「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめるというやり方である。欧米、中国、日本以外はジョブ型だという。中村（2013）は、ベンチャー企業とのオープン・イノベーションでは、意思決定の速さが決定的に重要だとする。ベンチャー企業は最先端のテクノロジーを旬のうちに製品化し市場から投資コストを回収しなければならない。遅ればれば他社に先行されるかもしれない、プラットフォームとしてベンチャーが選定する大企業には意思決定を素早く行えるリーダーシップを必要としている。欧米や中国はトップダウンができるトップがあるため意思決定が速い。それに対して、日本企業のオープン・イノベーションにはトップの意思決定の速さに課題があるという。

オープン・イノベーションの経営に関する先行研究をみていくと、雇用慣行からコミュニティは会社と同一ではなく、そのコミュニティを外部に積極的に広げ、プラットフォームなどのエコシステム環境の健全性をまもる優れたトップリーダーがいるというのがオープン・イノベーションの経営だということである。そしてそのトップリーダーはトップダウンの経営を行うことができ、意思決定が速いということである。

### 3. 考察

オープン・イノベーションの経営に関する先行研究をみていくと、米国も中国も日本とは違うジョブ型といわれる雇用慣行からコミュニティーは会社と同一ではない。そのため、そのコミュニティーを外部に積極的に広げ、プラットフォームなどのコミュニティーを生み出すエコシステム環境の健全性をまもる優れたトップリーダーがいるというのがオープン・イノベーションの経営だということである。それに対して、メンバーシップ型雇用がもたらす優秀でモチベーションの高いミドルがクローズド・イノベーションを起こすのが日本的経営の特質であった。日本のモノづくりの現場の強さはここからきていると考えられる。しかし、オープン・イノベーションを外部と行うためのトップのリーダーシップに課題がある可能性が分かる。以下の表1はそのまとめである。

表1 オープン・イノベーションの経営と日本的経営

	オープン・イノベーションの経営	日本的経営
対象	米国企業、中国企業	日本企業
イノベーション	オープン・イノベーション	クローズド・イノベーション
知識創造	コミュニティー的	組織的
イノベーションの主体	キーストーン型リーダーシップもしくはプラットフォーム型リーダーシップ、ジャンプ型&動き回り型ハイブリットリーダーシップを持つトップ経営者	メンバーシップ型雇用から生まれる優秀でモチベーションの高いミドル
イノベーションが発生する場	コモンズ（共有地）としての、オープンなコミュニティー、オープン・プラットフォーム	クローズド・コミュニティーとしての会社の内部
コミュニティーの形態	オープンなコミュニティー、もしくは花びら型コミュニティー	メンバーシップ型雇用から生まれる会社の中に閉じたコミュニティー
コミュニティーの性質	外部と連携を好み、独立起業した人を尊敬し支援する。	外部と連携する人を信用できず、独立起業した人を裏切り者だとして支援をしない。
トップの特性	トップダウンによる経営を行うことができ意思決定が速い。	御神輿型経営であり、ミドルのアップ・アンド・ダウンによるコンセンサスを待ってから意思決定を行うため時間がかかる。

### 4. 結論

結論としては、日本企業の雇用慣習であるメンバーシップ型雇用はクローズドな組織的知識創造と変革を起こすことのできる優れたミドルを生み出す仕組みであるが、国際的な水平分業体制でオープンなコミュニティーを作り出すリーダーシップを持つトップを選出するのに課題がある。組織的知識創造と変革を越すミドルはモノづくりにおいて必要不可欠である。日本はモノづくりに優位を見出す必要があるとすれば、その優位性は失うべきではないと考えられる。そもそも外部で起こるオープン・イノベーションの促進と内部で起こすクローズド・イノベーションは対立するものではなく、両立させればいいはずである。クローズド・イノベーションであるミドルによる組織的知識創造とオープン・イノベーションを生み出すトップのプラットフォーム・リーダーシップ（キーストーン・リーダーシップ）の両方を持つことが米国と中国にイノベーションにおいて一歩先をいく戦略であるはずである。これは近年言われている両利きの経営であるといえるだろう。両利きの経営は、ミドルのアップ・アンド・ダウンを保持しながら、飛びぬけて優秀な変革型ミドルをチャレンジもせず人の足を引っ張ることだけで勝ち残ろうとする凡庸なミドル群から守りトップに引き上げることであるかもしれない。

2000年代ごろから、日本企業が国際的な水平分業体制によるオープン・イノベーションについていけなくなったのは、ミドルのアップ・アンド・ダウンが日本的な成果主義によるミドルの茶坊主化により消滅したことが原因である可能性もある。ミドルのアップ・アンド・ダウンが現在も健在であるかどうかについては詳細な調査研究が必要であろう。本研究は先行研究の理論から導き出した仮説である。そのため定量的にも定性的にも検証が必要であることは言うまでもない。それが今後の研究課題である。

## 参考文献

- アンダーソン, クリス (2009) フリー, NHK 出版
- イアンシテイ, マルコ, レビーン, ロイ (2007) キーストーン戦略, 翔泳社.
- 今枝法之 (2008) 『世間学』再考 (前編), 松山大学論集 Vol.20, No.3, pp.83-115.
- ガワー, アナベル, クスマノ, マイケル (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.
- 勝部信夫 (2019) 日本の経営の現在, 専修ビジネス・レビュー, Vol.14, No.1, pp.23-34.
- 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求, 白桃書房.
- グローブ, アンドリュー (2017) パラノイアだけが生き残る, 日経 BP 社.
- 斎藤勇 (2015) なぜ、嫌われ者だけが出世するのか?, プレジデント社.
- 徐方啓 (2006) 日中企業の経営比較, ナカニシヤ出版.
- 徐方啓 (2011) 日本のイノベーションの強みと弱み, 商経学叢 Vol.58, No.2, pp.283-292.
- 高橋伸夫 (2004) 虚妄の成果主義, 日経 BP 社
- 中村裕一郎 (2013) ライアンス・イノベーション, 白桃書房.
- 延岡健太郎 (2006) MOT 技術経営入門, 日本経済新聞社.
- Nonaka, I, 1988, "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," Sloan Management Review, MIT, Vol.29, No.3, pp.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.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 知識創造企業, 東洋経済新報社.
- 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.
- 野中郁次郎, 徐方啓, 金賢哲 (2013) アジア最強の経営を考える, ダイヤモンド社.
- 濱口桂一郎 (2013) 若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす, 中央公論新社.
- 平田 光弘 (2006) 新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題 (日本発の経営力の創成と環境経営), 経営力創成研究, Vol.2, No.1, pp.59-71.
- Paine, Robert.T. (1966) Food web complexity and species diversity, Amer. Naturalist Vol.100, pp.65-75.
- 西口敏宏, 辻田素子 (2016) コミュニティー・キャピタル, 有斐閣.
- 藤本隆宏 (2003) 能力構築競争, 中公新書.
- 藤本隆宏 (2017) 現場から見上げる企業戦略論, 角川書店.
- クリステンセン (2001) イノベーションのジレンマ, 翔泳社.
- 八代充史 (2011) 管理職への選抜・育成から見た日本の雇用制度, 日本労働研究雑誌, No. 606, pp.20-29.
- 三戸公 (1991) 会社ってなんだ, 文真堂.
- 湯本祐司 (2012) 昇進トーナメントにおける足の引っ張り合い, オペレーションズ・リサーチ Vol.57, No.6, pp.322-326.
- 吉村章 (2011) 知っておくと必ずビジネスに役立つ中国人の面子, 総合法令出版.