

# 経営力創成に関する一考察

—企業競争力との関連で—

## A Managerial Approach of Creative Management — In Relation to Corporate Competitiveness —

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小椋 康宏

### 要旨

本論文は経営力創成に関する経営的枠組みを検討する。経営力が経営体のなかで組織、財務、マーケティングおよびテクノロジーなどの職能を統合する機能を保有していることに対する若干の考察を行う。日本企業の経営力創成は、企業競争力を高めることになり、その展開過程においては日本型マネジメントの経営原理を世界に発信する手がかりとなる。企業競争力を高める経営力創成は、専門経営者の経営能力の育成につながり、組織、財務、マーケティングおよびテクノロジーを有効に生かす経営力の課題について社会的責任との関連で検討する。最後に経営の一般原理と経営実際との検討から今日経営力創成でとりあげられる経営実践課題と専門経営者の経営実践原理を提起する。

キーワード (Keywords): 経営力創成 (Creative Management) 企業競争力 (Corporate Competitiveness) 経営者 (Professional Manager) 日本型経営 (Japanese Way of Management) 企業価値創造 (Value Creation of the firm) 社会的責任 (social responsibility)

### Abstract

This paper is to clarify the framework and content of Creative Management. Creative Management has the integrating functions of organization functions, finance functions, marketing functions and technology functions in business organizations.

Firstly I pointed out Creative Management has been developed the abilities and possibilities of professional manager. Secondly I clarify on the thought and idea of management practitioner. Thirdly I argued with social responsibilities.

Professional manager has the task of social responsibility. Five responsibilities are the establishment of management idea, the development of management leadership abilities, the consideration to many stakeholders and the creativeness of corporate culture.

Finally I presented the Creative Management as Japanese Way of management principles.

### 1. 問題の所在

21世紀に入ってから、日本企業の再生がはっきりするようになり、日本企業の経営

力が日本型経営としての経営課題の一つにのぼってきた。第二次大戦後の日本的経営はアメリカのマネジメント学を導入することによって、日本的経営の展開を図ってきたのである。今日、従来とりあげてきた日本的経営にかわって日本独自の考え方による日本型経営の確立が求められているのである。また経営力は経営体をリードする機能をそなえており、経営力には財務力、組織力、マーケティング力およびテクノロジー力等を統一する能力を含んでいる。

21世紀の日本型経営の強みは何か。アベグレン(Abegglen, J.C.)は、一昨年出版した新・日本の経営(Abegglen, 2004)のなかで日本の会社を特徴づける経営のあり方を再度、点検した。アベグレンの日本の経営に対する見解は、日本企業の経営実践の調査分析から生みだされたものであり、日本企業の一つの強みは企業と従業員の社会契約である終身の関係(lifetime commitment)いわゆる終身雇用制にあることをあらためて主張した。

日本企業の将来を考え、日本型経営の原理を構築することになれば、そのなかに、経営力が重要な要素としてとりあげられることになる。経営力とは何か。ここでは、経営力を競争力との関連でとりあげることとする。もちろん経営力は今日の経営体・経営者がもつものとして特別の意味を持っている。それは、今日、経営者がリードする経営体において経営力が経営を展開させるキーワードであり、その経営力をもって、経営者は、経営体そのものの社会的存在をステークホルダーに対し示すことになる。

ところで日本企業におけるここ20年程度の流れの変化をみると、1980年代のバブル経済の崩壊は、1990年代に入り、経営者は日本企業の再生を考え経営を行うようになった。しかしながら、日本的経営に基づく経営改革は必ずしも大きな成果とはならず、ようやく1990年代後半に入って、企業価値創造のもとに、経営改革が行われるようになった。特に事業の絞り込み、研究開発の重視、企業価値評価の重視が行われ、それらの点検は、経営のグローバル化を含めた戦略提携およびM&Aという経営方針の遂行につながってきたといつてよい。経営財務における「資本コスト」の原理が財務的意思決定基準のなかに組み込まれてきたのもこのころになる。

21世紀に入り、日本企業における事業の再構築が明確になり、東京証券取引所上場企業の時価総額は2006年1月には500兆円を超えるまでになった。またこのような状況から、現在、日本型経営の特質を再度、点検する必要性がでてきたといつてよい。

以上のような問題点を基礎にして、本稿では、第一に、経営力創成の枠組みを考察し、第二に、今日における経営実践家の思想と課題を明らかにし、第三に、経営者の職能と社会的責任に関し考察することとする。これらの検討から、経営力創成に関する経営学的意味を明らかにしたい。

## 2. 経営力創成の枠組み

経営力の創成は現代経営体を新しい段階へと発展させる。21世紀における日本型経営では経営体の社会的存在としての位置づけと同時に、経営体をリードする専門家としての経営者の能力を強く打ち出す必要がある。経営者の能力評価は経営力がどれだけあるかという評価につながる。21世紀の企業経営を考えると、経営力がどれだけ

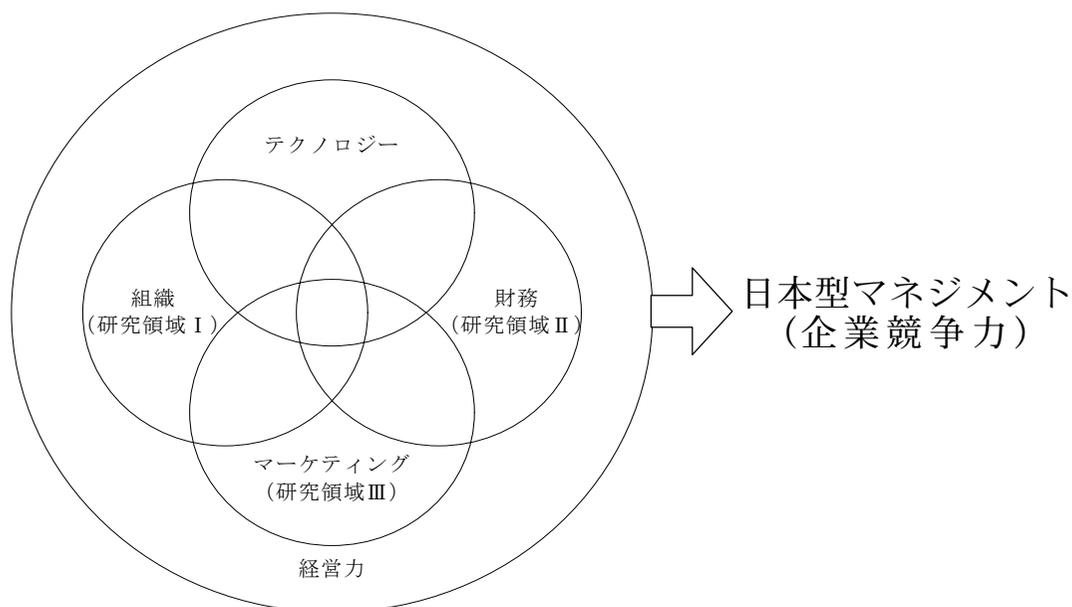
強くなるかということが企業成長につながることになる。

それでは、経営力とは何を意味することになるのか。次にその点を考えてみよう。

経営力とは、「経営者が経営体を経営目的に向かって、推進させる力である」といえる。経営力は経営組織や、経営財務、マーケティングおよびテクノロジーなどの職能をまとめ統一する機能である。もう一つの面からみた経営力は経営者の経営機能を構成するものであり、マネジメントそのものと関連する。経営者は経営資源の維持に対する責任を担うことになる。経営者は基本的経営活動において、経営体を構成する有形・無形の経営資源の維持及び有効的利用に関する能力を備えていなければならない。競争力創成は、経営力を通じて達成される。日本企業の新しい競争力創成には経営組織、経営財務、マーケティングおよびテクノロジーにおけるそれぞれの競争力の強化に経営力を加えることによって、日本型経営の経営実践原理を提示することが必要となる。

今日の経営のグローバル化によって、経営体を取り巻く環境は日増しに強くなっている。日本発の日本型経営原理を積み上げるためには、経営体全体の職能構造を明らかにしておく必要がある。

図表1 組織、財務、マーケティング、テクノロジーおよび経営力との相互関係



経営体は経営・管理・作業の階層に分けられ、作業階層には、それぞれの専門的職能が含まれる。たとえば作業階層には、財務・人事・労務・生産・マーケティング・テクノロジー等にいたる専門的職能があり、経営と管理にはマネジメント機能の専門的機能(経営と管理を示す)が経営体を構成する(小椋, 2002)。前者はスペシャリストとしての職能を示し、後者はゼネラリストとしてのマネジメント機能を示している。マ

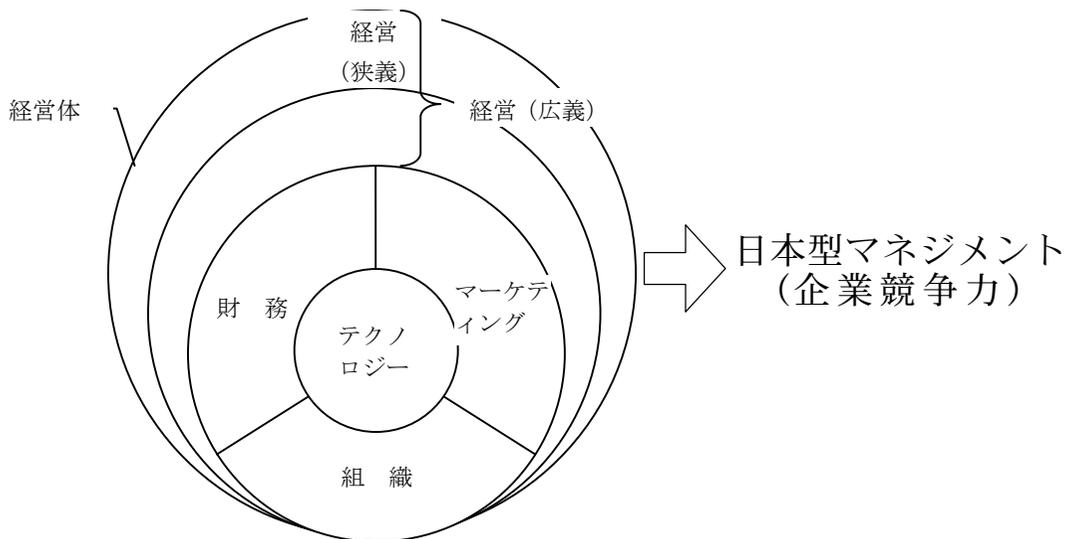
マネジメントのなかには、計画、組織、統制のマネジメント・プロセスからみて、組織力はここに含まれる。

以上に示した説明から経営力、組織、財務、マーケティング、テクノロジーおよび競争力の関係は、日本型経営の目標を加えて、図表1のように表すことができる。

図表1は、組織、財務、マーケティングおよびテクノロジーの相互関係が経営力のなかに置かれ、それぞれの競争力の強化を通して日本型マネジメントが作られる。

図表2はテクノロジーを組織、財務およびマーケティングの中核に置きそれぞれの関係を通じて競争力を高め、日本型マネジメントを構築する。ただし、日本型マネジメントを作り上げる過程においては独自の「経営力」の経営実践原理の存在を知らなければならぬ。

図表2 経営体における経営、管理、組織、財務、マーケティングおよびテクノロジー



### 3. 経営実践家の思想と課題

#### 3.1 現代における日本企業経営者

##### (1) 日本企業経営者の思想の基本

現代における日本企業経営者の思想はどのように考えることができるであろうか。この問題に入るまえに、日本企業経営者の思想の基本は、たとえば松下幸之助や本田宗一郎にみられるオーナー型経営者の理念が経営思想の基本におかれるが、ここでは、オーナー型経営者であろうとサラリーマン型経営者であろうとも専門経営者としての位置を考える。

日本企業経営者の思想の基本は、アベグレンも指摘したように、経営者と従業員とが一体となって経営するやり方の理念が基本にあったとよい。しかしながら、従来の日本的経営は一面では、内向き経営といってもよかった。しかしながら、今日

の経営がオープン化し、ステークホルダーにも開かれた経営を志向するとすれば、新しいマネジメント原理が求められているとあってよい。

## (2) 日本企業経営者の思想のケース

日本企業経営者の思想のケースとして、現役経営者である二人の経営者の思想をみておこう。ここで取り上げた二人は経営者としてその思想・考え方がマネジメントの経営原理に符号していると考えられるからである。

最初に取り上げる経営者は日本電産の永守重信氏である。

永守氏の経営は、永守イズムの経営に集約される(永守、2004)。

永守氏の経営実践は3Q6S委員会を活用した永守経営改革がある。それによれば3Qとは日本電産が目指す「Quality Worker(良い社員)」「Quality Company(良い会社)」「Quality Product(良い製品)」を意味する。この三つのQという目標を実現するために整理・整頓・清潔・清掃・作法・躰の三つのSを実行する。日本電産ではこの3Q6Sをモノサシにして、各事業所を百点満点で評価している。ここでいう3Q6S委員会が経営実践の現場で機能していることは評価できる。これに加えて、永守氏の経営実践がM&Aにおいても機能していることである。

次に取り上げる経営者は信越化学の金川千尋氏である。

金川氏の経営は、株主から委託を受け、利益をあげ、その利益を再投資し、企業価値をあげ、株主に報いることである。金川氏の経営は、「会社経営の目的は株主に報いることにある(金川、2002)」。

この経営思想は、金川氏が経営実践した米国シンテック社の経営改革によっている。金川氏は経営者に必要な四つの資質は、①判断力、②先見性、③決断力、④執行能力であるという。また金川氏によれば、これら四つの資質は経営者が仕事をするうえで必要な資質であり、もう一つ⑤の資質として誠実で信頼される人柄といった人格的な要素を指摘している。

これらの経営者は、第1に、会社というものの事業を遂行する組織体との考え方が、経営の根本にあるということである。組織体としての経営体を持続し、発展させることが今日の経営体にとっての第一義的任務であると考えているからにほかならない。これに関する議論は経営学の従来の研究ですでに明確になっているものであるが、経営というものを考える原点には、この経営体の維持・発展が基本にあり、経営効率あるいは有効性の原理が基本に置かれなければならないということである。

第2に、二人の経営者が従業員の問題を経営遂行するうえで考えている。これは、二人の経営者が、日本型の経営を少なくとも経営意思決定に取り入れていると解することもできる。

結論的にいえば、日本企業の経営力を創成し、競争力を高めるためには、人の問題を含め、生産性をあげ、従業員を含めたステークホルダーとの関係を事業活動の過程でうまく解決することである。

## 3.2 日本企業経営者の経営課題

### (1) 日本企業経営者の基本理念

日本企業経営者の基本理念は、従来型では、いわゆる日本的経営を中心に展開してきたといえる。経営者の視点から見ると、経営者の行動規範は経営者と従業員が一体となって経営を行うというものである。

経営者と従業員との一体関係は、日本企業の経営力をつけるという経営実践の意味においては成功を収めてきたといえる。集団主義と呼ばれる日本的経営の経営実態は、きわめて、日本の特徴をもった組織運営を可能にし、日本企業の競争力をあげたといえる。

## (2) 日本企業経営者の経営課題

日本企業経営者の経営課題として今日何があるのか。この設問に対し、まず経営者が考えることは、経営のグローバル化あるいは金融のグローバル化に経営体が置かれているという事実である。またそのような環境変化により、「経営」というものが世界に通用する一般原理として要求されているといえる。ただし、経営の一般原理には、マネジメントそのものだけでなく、経営の現場で経営実践される経営の実践原理が創成される必要がある。

経営実践の経営原理はわれわれの狙いとしては、日本型経営の経営実践原理であると言い換えることができる。日本型経営は、世界に発信できる経営のやり方を与えているといえる。それは、トヨタとかキャノンといった日本企業で成功している経営実践を経営実践原理として競争力をもった経営原理への展開であるといえる。

日本企業の経営者の経営課題として三点とりあげておこう。

第1には、会社は社会的存在としての意味をもっているため、会社の情報公開を積極的にすることである。そのためにはインベスター・リレーションズ(IR)の実践が必要である。

第2には、プロフェッショナルとしての経営者は、企業価値創造とステークホルダーとの経営行動を積極的に行うことである。

第3には日本企業の経営者は、日本型経営を確立して世界に発信することである。今日の日本企業に求められている日本型経営は従来あった経営とは多くの点で異なる経営が求められている。

これらの点については、次節で展開することにしたい。

## 4. 経営者の職能と社会的責任

### 4.1 経営者の職能

経営者は、企業体制発展の原理で生成する経営者(プロフェッショナル・マネジャー)を指し、経営者は次に示す仕事を遂行するリーダーである。経営者は、グローバル化した経営社会のなかで経営行動する主体者である。経営者の仕事は最高経営意思決定の機能にあり、経営者による経営力によって日本型経営が実践されるのである。

#### (1) 企業価値創造の機能

現代における経営者は、企業価値創造を通じて、ステークホルダーという社会に貢献する。経営者の経営実践原理は、「企業価値創造」という経営理念をもとにしている。(小椋、2001)この企業価値創造は「経営財務の体系の枠組み」のなかで経営体の経営

財務目標として明確に規定される。

財務の視点からみると、企業価値創造は経営体がステークホルダーとの対境関係とくに金融市場と主体的な関係をもつとき重要な課題となる。企業価値は、経営者が経営力によって創造されるが、その評価はステークホルダーであるマーケットでなされる。時価総額は、ひとつの評価基準となる。ただし時価総額はマーケットで評価する期待値であることを指摘しておきたい。なお、時価総額が外部評価としての意味を持っていることについては評価しておきたい。

企業価値創造の仕事は、経営体・経営者が遂行する機能である。経営者は経営理念のなかにこの企業価値創造を具体化する職務をもつのである。経営者が企業価値を高めるためには、財務の面では、将来キャッシュ・フローを創造することが求められる。

## (2) 経営革新機能

経営者による経営革新機能は、企業家精神(entrepreneurship)を経営意思決定のなかに生かした経営行動である。ここでいう企業家精神とはドラッカー(Drucker,P.F.)やボーモル(Baumol,W.J.)の主張のように、企業家にとってもっとも大事なものであるが、この企業家精神は経営者にとっても重要なものである(Drucker,1985, Baumol,1993)。

経営者による経営革新機能の基本には、以上のような企業家精神が求められるが、その内容は、ドーリンガーによる企業家精神の定義からその特質を明らかにすることができる(Dollinger, 1999)。

- ① 創造力とイノベーション
- ② 資源の収集と経済的組織の建設
- ③ リスクと不確実性のもとでの利得あるいは増大のための機会

経営革新活動は現状の経営実態を経営改革を通じて、新しいものにする経営実践をいうのである。

経営者の能力開発は、経営者自体の経営能力を高めることである。

## 4.2 経営者の社会的責任

経営者は経営力を使って、企業価値を創造するわけであるが、今日の経営体は社会的存在としての位置をもっている。経営者による経営行動の基本が、経営者の社会的責任である。経営者の社会的責任は、経営体そのものの持続・成長にあるが、具体的活動としては、経営体の事業体が社会的活動に大きく関わりをもっており、経営体自体の社会的責任を提示しておく必要がある。これら経営の社会的責任の具体的課題の遂行により、われわれが求める経営力を創成することになるといえる。

経営者の社会的責任は、今日、コーポレート・ガバナンス(企業統治)、コンプライアンス(法令遵守)などで提起される経営課題と密接な関係を持っている。これらの経営課題は、経営体の新しい社会的責任として説明される。

経営者の社会的責任については次に示す5つの課題を取り上げておこう。

### (1) 経営理念の確立

経営者の第1の社会的責任は、経営理念の確立である。経営理念の確立の基礎には、

経営哲学および経営倫理が存在する。経営のグローバル化により、経営体・経営者の経営理念は、機能主義に基づく経営体の経営活動と人間性の尊重との調和を図る経営行動原理の確立を図ることである(小椋、1996)。経営理念の確立は、企業競争力をつける経営体の経営力に繋がることにより、経営者の社会的責任を果たすことになる。

経営者の経営理念の確立は、経営体の成長のための基本であり、経営体の進路を方向づけるものである。経営理念の確立の基本には、「経営」という機能に対する基本理念が存在しているということである。

経営者の経営理念は、経営実践学の方法のなかに内在化されていなければならない。経営実践学の方法は、山城学説の方法に依拠している(山城、1990)。この方法は、学問としての経営学の考え方と経営道としての経営学の考え方であり、前者については、「経営を主体の行為としてみる」学問方法であり、後者については、「経営者をプロフェッショナルとして養成、育成する」学問を考えている。これらの方法の経営原理を経営理念の中に導入していることが重要である。

## (2) リーダーシップ能力の開発

経営者の第2の社会的責任はリーダーシップ能力の開発である。経営者のリーダーシップ能力は、経営体内部をリードする管理能力であるといえる。リーダーシップ能力は経営力の中身の一部を構成しており、経営者のリーダーシップの資質もリーダーシップ能力の開発にとって重要な要素となる。

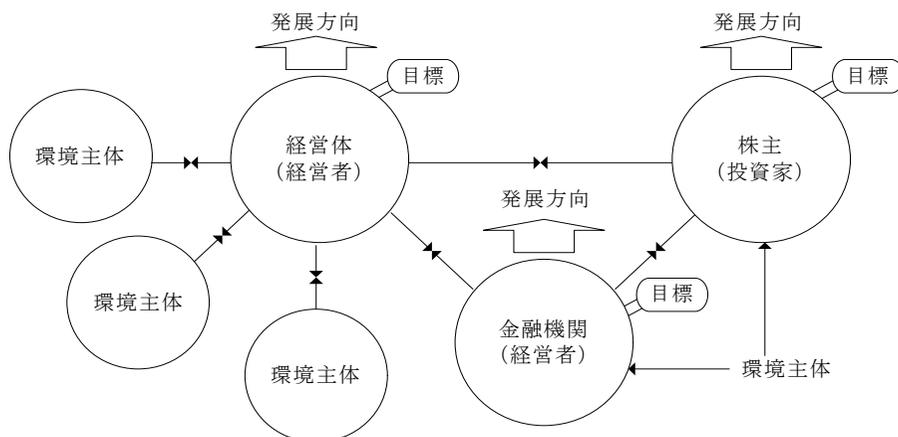
経営者のリーダーシップの内容は、専制型リーダーシップあるいは自由放任型リーダーシップではなく、民主型リーダーシップを考えることができる。民主型リーダーシップは経営力の創成を考えるうえでの基本的要素の一つであり、経営実践にとって最も重要なものとなっている。

民主型リーダーシップは、経営体をリードするうえでもっとも合理性をもっており、企業競争力をつけるうえで、この民主型リーダーシップ能力の開発が必要となる。民主型リーダーシップは、経営体内部の部下に対するパワーだけでなく、対環境主体の行動原理との実践的対境関係において有効となる。

## (3) 対環境主体・ステークホルダーに対する対境関係の重視

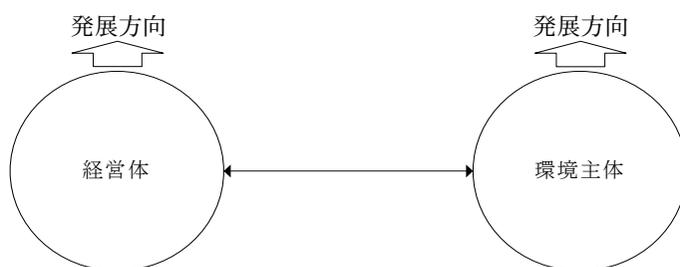
経営者の第3の社会的責任は対環境主体・ステークホルダーに対する対境関係を営むことである。経営者のステークホルダーに対する経営活動は、経営者が特に重要な職務となっている。経営実践学の方法では、経営体とステークホルダー(環境主体)との関係は対境関係にある。経営体と環境主体との関係は、図表3経営体と環境主体との関係のようになる。ここでは、経営体と株主および金融機関との関係を中心にして、説明されている。経営体は環境主体からみれば、ステークホルダーとなり、環境主体でもある。対境関係の見方は経営体および環境主体それぞれが主体的に特定化した経営目的に向かって、それぞれの目標を指針として主体的に行動するのである。

図表3 経営主体と環境主体との関係



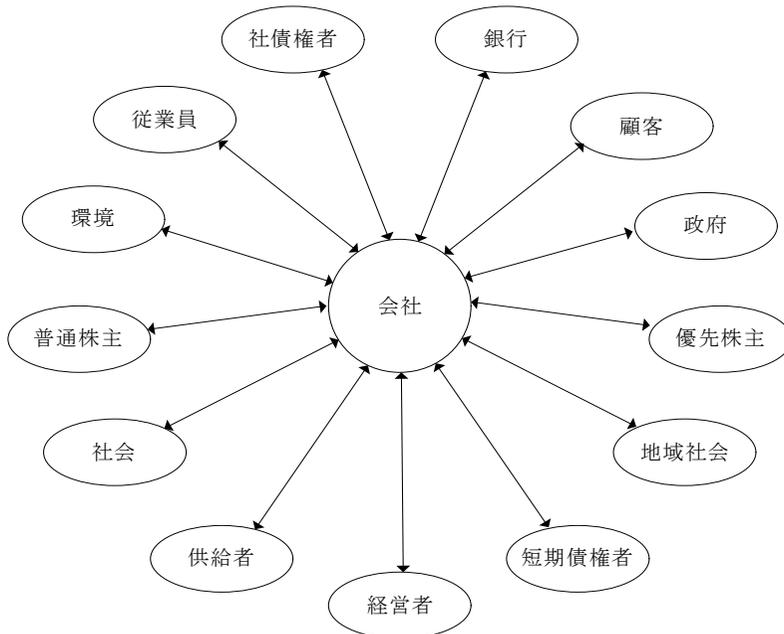
対境関係の原理は、山城(1970)が主張したものであり、その関係は、図表4 対境関係の原理のようになる。この対境関係の原理では、①対境関係とは経営体と環境主体のそれぞれの主体的立場から主張する関係のことであり、②経営体は経営・管理・作業の仕事を専門家が遂行する組織体であり、③経営体制発展の中で生成する理念の組織体であり、④経営実践家は、専門家集団の集まりである経営体の中で経営実践活動を行う。

図表4 対境関係の原理



図表5 会社の一連の契約モデルは、エムリー、フィナティ、ストーエ (D.R.Emery,J.D.Finnerty&J.D.Stowe)のものであり、会社とステークホルダーの対境関係にあるとってよい。

図表5 会社の一連の契約モデル



出所)Emery, D. R., Finnerty, J. D., and J. D. Stowe (1998) *Principles of Financial Management*, Prentice-Hall, p.15より作成。

#### (4) 経営文化の創造

経営者の第4の社会的責任は企業文化の創造である。経営文化の創造は、まず既存の経営文化への配慮があって、そのうえで新しい経営文化の創造である。経営力の創成において、既存の経営文化の持続・改質、異種の経営文化の交配、新経営文化の創造が重要である。日本型経営が問われるのは、とくにこの経営文化でもある。

日本企業が直面している経営課題として、この経営文化の創造は日本企業の新経営体制への過程において生ずるものである。新経営文化の創造は、日本型経営の日本から世界への発信としての意味をもっている。そして、経営のグローバル化の過程のなかでは、複数の経営文化を日本企業の経営文化を中核にして、融合して新しい経営文化を創造する過程こそが、日本型経営の経営実践上の精緻化が行われる過程であるといえる。

このように、経営者にとって、新経営文化の創造は、社会的責任に含まれることになる。

#### (5) 経営センスの創成

経営者の第5の社会的責任は経営センスの創成である。経営者が経営力をもつためには、この経営センスを身につけることである。優れた経営センスは、経営者の経営力の創造に大きな力を与えることになり、経営の美を追求する力ともなっている。経営センスは企業発展の初期においては、経営に対する勘であり、判断力であった。ここ

という経営センスは、経営意思決定のなかに組みこまれるのであって、経営意思決定力を強化するものであるといつてよい。

経営センスの評価については、経営者の経営意思決定のタイミングに現れることになり、経営センスは事業の成功をささえる重要な働きを持つことになる。経営センスは、経営者の経営意思決定にもっとも重要なものであると同時に、経営者は「経営する」うえで、この経営センスを加えて、経営の未来への方向づけを行うのである。経営者の経営センスは、経営に対する経営実践のなかでも開発されると考えておきたい。なぜならば、経営センスは単なる経営教育のなかで開発されるものではなく、経営者の経営創造行動のなかで開発されるものであることを付け加えておきたい。

## 5. 結び

以上にわたり、経営力創成に関し企業競争力との関連で検討を加えてきた。経営力は、経営体のなかで機能する経営組織、経営財務、マーケティングおよびテクノロジーなどを統合する機能をもっている。また経営力は経営体がステークホルダーとの対境関係を営むときにもっとも必要な要素であり、経営力の強さが経営体を維持し、経営体の成長につながることになる。

経営力の枠組みでは経営体のなかで活動する経営組織、経営財務、マーケティングおよびテクノロジーとの関係で生まれるものであって、経営体の中で活動するそれぞれの職能とマネジメントによってつながっているといえる。

次に日本企業の経営実践家が何を指導原理に経営を行うかその経営実践原理を明らかにしておく必要がある。今日の経営の基本には第一に経営者が企業価値創造を行う経営行動を行うことであり、第二には経営者がステークホルダーとの対境関係を十分に遂行しているかということである。経営者の経営意思決定は経営のグローバル化により、国際的に共通の経営原理を指針にすることができるが、筆者の考えでは経営実践論として考えることになると、そこでは日本型経営といわれる経営実践原理を世界に発信する必要がある。

経営者の社会的責任は経営者が経営体をリードするうえでの基本理念であり、経営者が今日のステークホルダーとの対境関係で営む経営意思決定原理を意味している。経営体制発展の原理のなかで、経営体が社会的存在として現代的意義を持つとすれば、経営体を維持・発展させる経営力が今日的経営課題となつてよい。

本稿では、経営力創成に関する筆者の考えを展開したが、次の研究課題として、経営力の具体的測定等に関する研究を明らかにすることによって、日本型経営の新しい方向づけを考えることにする。

### 【引用・参考文献】

- 小椋康宏(1991)「グローバル・マネジメントに関する一考察—経営体制の発展とグローバル経営者—」『創価経営論集』第15巻第3号, 創価大学経営学会 pp.53-63.
- 小椋康宏(1996)「経営学の課題と方法」小椋康宏編『経営学原理』学文社, pp.1-19.
- 小椋康宏(1997)「コーポレート・ガバナンスの財務論的接近」『経営研究所論集』第20号, 東洋大学

- 経営研究所, pp.195-210.
- 小椋康宏(1999)「現代経営者論の財務論的接近—実践経営学の方法に依拠して」森本三男編『実践経営の課題と経営教育』学文社 pp.185-201.
- 小椋康宏(2000)「ベンチャー企業経営者の経営行動基準に関する一考察」日本経営教育学会編『21世紀の経営教育』経営教育研究, 第3号, pp.89-104.
- 小椋康宏(2001)「企業価値評価に関する財務論的接近—グローバル・スタンダードとしての評価基準—」『経営研究所論集』第24号, 東洋大学経営研究所, pp.167-178.
- 小椋康宏(2002)「経営環境とステークホルダー—企業価値創造との関連で—」『経営論集』第55号, 東洋大学経営学部, pp.59-73.
- 小椋康宏(2004)「戦略財務の基礎構造に関する一考察」『経営論集』第62号, 東洋大学経営学部, pp.69-83.
- 金川千尋(2002)『社長が戦わなければ、会社は変わらない』東洋経済新報社.
- 桜井克彦(2001)「企業経営とステークホルダー・アプローチ」『経済科学』名古屋大学経済学研究科, 第48巻第4号, pp.1-18.
- 日本経済新聞社編(2004)『日本電産永守イズムの挑戦』日本経済新聞社.
- 水村典弘(2001)「『利害関係者』をめぐる経営学的研究の推移—『利害関係者理論』から『利害関係者管理』へ—」『日本経営学会誌』第7号, 日本経営学会, 千倉書房, pp.36-47.
- 山城章(1970)『経営原論』丸善.
- 山城章(1982)『経営学』(増補版)白桃書房.
- 山城章編(1990)『経営教育ハンドブック』同文館.
- Abegglen, J. C.,(1958)Japanese Factory: : Aspect of Its Social Organization, The MIT Press.
- Abegglen, J. C., and Stalk, G. Jr. (1985) *KAISHA The Japanese Corporation*, Harper and Row.(植山周一郎訳(1986)『カイシャ、KAISHA』講談社)
- Abegglen, J. C.,(2004)21<sup>st</sup>Century Japanese Management : New Systems, Lasting Values. (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社)
- Baumol, W. J. (1993) “Famal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds,” in: *Journal of Business Venturing*, Vol.8 No.3, pp.197-210.
- Brigham, E. F., and L. C. Gapenski (1997) *Financial Management: Theory and Practice*, 8th ed., The Dryden Press.
- Certo, S. C. (1997) *Modern Management-Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, 7th ed., Prentice-Hall.
- Dollinger, M. J. (1999) *Entrepreneurship-Strategies and Resouces*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Kast, F. E., and J. E. Rosenzweig (1985) *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 4th ed., McGraw-Hill.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., and M. D. Dunnette (2005) “The Role of the Manager: What’s Really Important in Different Management Jobs,” in: *The Academy of Management*, Vol.14, No.4, pp.122-129.
- Schermerhorn, J. R. (1996) *Management*, 5th ed., John Wiley and Sons.
- Wehrich, H. and H. Koontz (1993) *Management- A Global Perspective*, 10th ed., McGraw-Hill.