

知識経営の戦略

野中 郁次郎

一橋大学

伝統的な認識論においては、知識とは「正当化された真なる信念 (justified true belief)」と定義される。知識創造理論では、「個人の信念を真実に向かって正当化するダイナミックで人間的／社会的なプロセス (a dynamic human/social process of justifying personal belief towards the truth)」と知識を定義する²⁾。つまり、信念(思い)を真実に向かって正当化していく人間的でダイナミックなプロセスそのものが知識であると定義するのである。

個人の抱いた思い(主観)は、他者や環境との間で行われる社会的ダイナミクスの中で正当化(客観化)され、「真」とされていく。知識とは他者との相互作用を通じて、未来に向かって何が真・善・美であるかを問い続けるプロセスであり、そうした信念(主観)と正当化(客観)の相互作用にこそ知識の本質がある。そして、知識創造企業の戦略は、その存在をかけた「未来創造」なのである。

本稿の目的は、既存の戦略論との対比を通じて、知識経営(Knowledge-based Management)の戦略論を展開することである。

経営戦略論のカテゴリー

◆エクセレント企業の戦略

多様な高業績企業の共通項を析出して戦略を考えると、というアプローチは、1980年代初頭に Peters & Waterman の『エクセレント・カンパニー』(1983)によって創始され、最近の Collins の『グレート・カンパニー』(2001)まで持続している。彼らの多くはコンサルタントでもあるが、明確な理論を持っているわけではなく、高業績企業の特徴を記述する、あるいは物語ることを通じて興味のある概念や命題を析出している(表-1)。

これらの研究は、戦略に直接焦点を合わせているわけではないが、高業績企業の客観的分析というよりは、主観的・人間的側面を重視している。戦略を策定するのは「人」であり、実行するのも「組織」や「組織文化」によって決定されるからである。高業績企業の研究は企業人にインパクトを与え続けているが、厳密な論理実証主義を至上とする学界からはほとんど無視されている。しかしながら、我々の生活世界の常識においては、彼らのアプローチは洞察に富んでおり、それなりに説得的であることを忘れてはならない。

エクセレント・カンパニー	グレート・カンパニー
<ul style="list-style-type: none"> • 行動重視(行動志向) • 顧客に密着する • 自主性と起業家精神を育成する • 人材を通じて生産性を向上させる • 価値観に基づく実践 • 基軸から離れない • 単純な組織・小さな会社 • 厳しさと緩やかさの両面を合わせ持つ —現場の自主性と中央集権の価値 	<ul style="list-style-type: none"> • 第5水準のリーダーシップ —謙虚さ+不屈の精神 • 最初に人を選び、その後に目標を選ぶ • 厳しい現実を直視する • 単純明快な戦略 —針鼠の概念 • 人ではなく、システムを管理する —規律の文化 • 新技術に振り回されない • 劇的な転換はゆっくり進む —弾み車効果

表-1 高業績企業の特徴

M. Porterの「5つの競争要因」

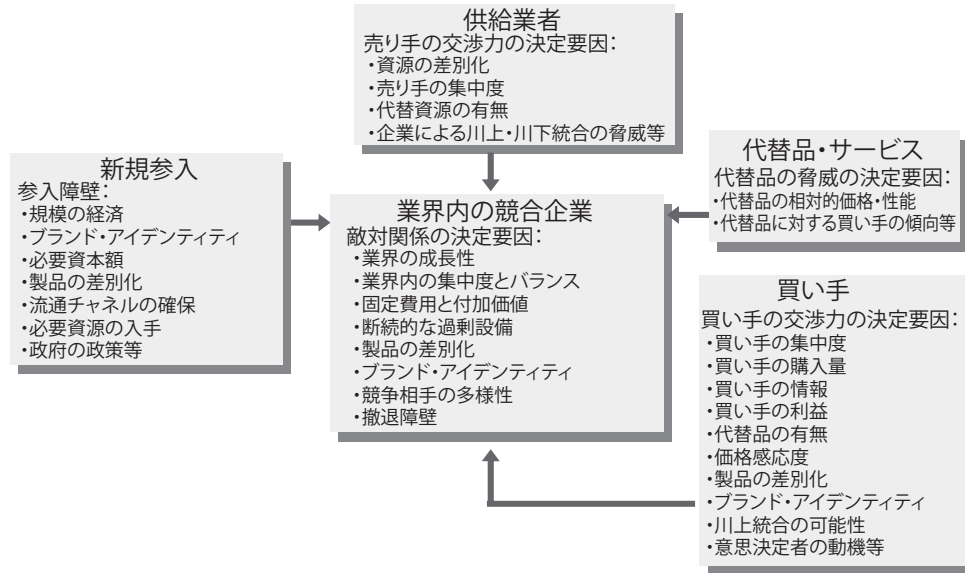


図-1 ポジショニング観の構図

不完全競争の戦略

今日戦略論で支配的なアプローチは、経済学的アプローチである。経済学は物理学を模倣して、社会科学の実証科学化を推進してきたが、経営学においても経済学ベースの戦略経営の市民権を確立してきた。

経済学的戦略論の強味は、新古典派の精緻な均衡理論とその応用としての産業組織論の実証分析にある。Porter (1985) のポジショニング観は、市場構造のあり方が各企業の行動を規定するので、戦略の要諦は企業の利益率に影響を及ぼす要因を分析し、競争上最適な場所を選択することである(図-1)。

企業の環境要因を重視するアプローチに対して、企業内部の独自の資源や能力の蓄積を競争力の源泉であると主張するのが資源ベース観(たとえば文献1))である。しかしながら、模倣困難な独自能力は、外部市場で簡単に獲得できないので、時間をかけて蓄積しなければならない。与えられた資源の配分に伴うトレードオフの関係を越えた新たなバランスをどう構築するのかが資源ベース・モデルの重要な課題となるが、そのプロセスの理論化は経済学の企業理論からは出てこない。

新古典派の均衡理論は、完全競争の仮定のもとではすべての財の需給を等しくする安定的な価格体系が存在することを数理的に証明した。しかしながら、完全競争の状態ではどの企業も利益を上げることはできないので、参入障壁

を高めたり、模倣困難な資源を獲得するなどしてこの命題のウラをかく不完全競争を創出し、利潤最大化を図ろうとするのが、経済学的戦略論のパラダイムである。

しかしながら、完全競争を経済の真実と規定し、現実の経済を純化した原型からの乖離の度合いでとらえる均衡モデルは、観念的な真実にすぎない。したがって、このモデルは、現実の市場で日々価格決定している企業間のダイナミックな競争関係をとらえることができないし、なによりも生きた市場の認識と行為の主体としての人間を組み込むことができない。つまり、このパラダイムには、戦略や革新を実現したいという思いをもって事業機会・市場・技術を発見する人間の主観と、新たな均衡を創出する動態プロセスの理論化が決定的に欠落しているのである。

知識創造の戦略

人間と市場環境を知識創造という概念で総合しようとするのが知識経営の戦略である。資源形成過程に人間を組み込む試みには、組織学習理論がある。しかしながら、創造と学習のどちらに焦点を合わせるかによって理論構築は決定的に異なってくる。学習は新たな情報を取り込んで既存の知識を豊かにする過程であるのに対して、創造は既存の知識や物の新たな組合せを通じて過去に存在しなかったものが生成されることである。そして、学習の刺激が外から与えられるのに対して、創造のそれは主観的・内発的である。

我々が知識創造の源泉として、主観的・身体的知としての暗黙知を重視するのは、このためである。

さらに、両者の最も根本的な差異は、学習理論のルーツが科学化の先端を走った刺激-反応の行動主義にあるのに対して、知識創造理論のルーツは存在論・認識論の哲学にあることである。社会科学の対象とする人間は、主観的な意図や価値を持ち、その実現に向かって思索し、予測し、行動し、修正し、環境の影響を受けつつ環境を変えていく、単なる受動的な存在ではなく、能動的かつ反省的な存在である。したがって、戦略の立案と実行のために必要な環境や経営資源の分析においても、人間の主観とその解釈を完全に排除することはできない。そして、現実の解釈によって作り出せるのが戦略であるとすれば、戦略とはまさに知識である。知識は人間の主観と切り離して論じることはできないのである。知とは「正当化された真なる信念」と定義されるが、正当化するのも信念を抱くのも人間であり、人間の主観と人間を取り巻く文脈から切り離された絶対的な客観の知としては存在し得ないからである。そして組織的知識創造においては、実はこうした個々人の主観の違いこそが新たな知を生む源泉なのである³⁾。

企業間の差異をもたらすものは、移動障壁や資源獲得コストといった企業の同質化を阻む要因だけではなく、差異をつくり出そうとする企業の未来の創造能力である。企業は異なる資源を所有し、利用するのみならず、市場環境の変化を洞察して、ビジョンという主体的価値観や倫理観に基づいて異なる未来を構想する。そして、その実現のために異なる知識創造により資源を創造・活用しそのビジョンを実現する。そうした知識ベース企業の理論化は、科学的アプローチが注意深く避けてきたマネジメントの主観的側面を取り込み、現実を感知・解釈し、組織内外の人々との相互作用を巧みに止揚させつつ、戦略を策定し、そのつどの文脈や脈絡、つまりコンテキストに応じて実行するダイナミック・プロセスを記述・説明するという課題に挑戦しなければならない。企業の目的は経営者や組織成員の意思や思い、ビジョン、倫理、共有されたコミットメントといった価値観抜きに考えることはできないからである。「どう在るか」という人間の存在論が企業の目的を規定し、ひいては企業の戦略と行動を規定するのである。

本稿では、アリストテレスのフロネシスの概念を用い、戦略が組織成員によりどのように策定され実践されるのかを戦略の実践的・主観的・未来創造的な側面から論じることを試みる⁴⁾。



フロネシスとしての戦略

フロネシスという概念の起源は、アリストテレスにさかのぼる(『ニコマコス倫理学』)。彼は、知識をエピステーメ、テ

クネ、フロネシスの3つに分類した。エピステーメは、どのような状況にも通用する普遍の真理であり、今日の用語でいえば、「科学的知識」に対応する。それは、分析的合理性を基礎とし、普遍的な一般性を志向し、時間・空間によって左右されない文脈独立な、客観的な知識(形式知)である。

テクネは、テクニック、テクノロジー、アートにほぼ対応する。実用的な知識やスキルを応用することで何らかのものを生み出したり、つくり出すノウハウである。それは手段の合理性を基礎とするが、文脈依存的な実践的知識(暗黙知)である。

フロネシスは、多義的な概念であり、今日ではその完全な意味をとらえるべく賢慮(prudence)、倫理(ethics)、実践的知恵(practical wisdom)、実践的合理性(practical rationality)など、いくつかの言葉に翻訳されている。一般には「個別具体的な場面の中で、全体の善のために、意思決定し、行動すべき最善の振る舞いを演ずる能力」と定義される。つまり、価値・倫理についての思慮分別をもって、そのつどの文脈や状況において最善の判断と行為ができる実践的知恵(高質の暗黙知)である。

我々が社会科学の自然科学化の潮流の中で等閑視されてきたフロネシスの概念に関心を持つのは、戦略を善を実現する「未来創造力」ととらえ、その駆動プロセスの実践知としての賢慮型リーダーシップを戦略論との文脈の中で再展開させたいと考えるからである。賢慮型リーダーシップとは、すべての基本となる「善(goodness)」を常に意識の中に内包し、それに基づいて状況認識を行い、考え、判断し、行動するリーダーシップである。すなわち、物事の善悪を区別する感覚、判断の軸を持って実践的知恵を駆使するリーダーである。フロネシスを備えたリーダーは、自らの哲学、歴史観、審美眼を総合したビジョンに基づいて、全体の状況の本質を素早く理解し、善悪を判断して未来への行動を起こす。

それでは、フロネシス(賢慮)とはどのような能力で構成されるのか。我々は、それは以下に展開する6つの能力であると考えられる。

■善悪の判断基準を持つ能力

善悪の判断とは、「何が善いことであるか」についての判断基準を、個別の状況の中で発揮できる実践理性能力である。それは理想を描き、その実現に向かって実践する能力であるといってもよい。この「善い」ということ、つまり何が真・善・美であるのか、という判断はまず個人の価値観から出発する。知はこうした価値観から創られるものであり、知識経営の実践においては、組織のリーダーがどのような価値観(真・善・美)に基づいているかによって成果が左右される。個人の価値観・哲学がしっかりと確立されていなければ、何が「善い」のかが判断できず、したがって「善い製品・サー

ビス」を生み出すことはできない。

本田宗一郎は、技術をつくり上げて社会のために活かしていくのは人であり、そのためには揺るぎない「哲学」や「思想」が必要不可欠であることを主張していた。たとえば、「技術よりも第一に大事にしなければならないのは、人間の思想だと思う。金とか技術とかいうものは、あくまでも人間に奉仕するひとつの手段なのである。……人間を根底としない技術は何も意味をなさない」「企業発展の原動力は思想である。したがって、研究所といえども、技術より、そこで働く者の思想こそ優先すべきだ。真の技術は、哲学の結晶だと思っている」（本田宗一郎：『俺の考え』、新潮社、1963）と述べている。

アリストテレスは、『形而上学』の冒頭で「人間は生まれながらにして知ることを欲する」と述べ、『ニコマコス倫理学』は「あらゆる行為や選択はすべて何らかの善を希求する」という命題で始めている。究極的で、それ自体手段になり得ない目的、つまり自足的な善は幸福である。金銭は目的に対する手段であるから、それ自体善ではあり得ない。

ホンダには、3つの喜びという価値がある。「買う喜び」「売る喜び」「創る喜び」である。ホンダにおいては、つくる人間がどこにもない独自のアイデアによってモノをつくること自体が喜びであることが、まず重視される。仕事だからモノをつくるのではなく、自分が楽しいと思えるモノを、つまり自らの価値観から発したモノをつくるのが重視されているのである。しかし、それは技術者だけが楽しいものであってはならない。その製品を売る人、そして何よりその製品を買う人が喜ぶことが最も重視されている。それがすなわち「全体の善のために」という価値判断基準をホンダにもたらしめているのである。

□他者と場を醸成する能力

知識創造という行為は、真空の中で行われるわけではない。すべての行為がそうであるように、それは特定の時間、場所、他者との関係性や状況、すなわち文脈において動的に生成されるのである。そして、そのような文脈のあり方によって、知識創造の成果が左右される。生きた知識は、具体的な文脈の中の具体的な行動や話法の動的過程の中でしか創発されない。このように共有された動的な文脈（shared context-in-motion）を「場」と定義する。個人は一人ひとりが歴史的に独自の文脈をつくってきたが、そのような多様な文脈が共有され共通感覚が創発されるにつれて、場は知識創造過程にエネルギーを与え、生成される知の質を高める役割を担っている。

文脈の共有能力とは、人間の最も根底にある喜怒哀楽の感情の知を直接的に共有する場づくりの能力である。場とは、既述したように「共有された動的な文脈」であり、場の参加者が知を共有・創造する基地となる動的な心身の状態で

ある。それが成立するためには、個人が自己を越えて他者と結びつく、ケア、愛、信頼などの社会資本ソーシャル・キャピタルを創発させる場をつくり、それを動かし、そして複数の場を重層的に結びつけていく能力が基本になる。

キヤノンの御手洗富士夫は会議という場のマネジメントの達人である。朝会、経営戦略会議、経営会議、取締役会など会議を有機的に配置して、そのつどの文脈に応じた即興を演じていく。場づくりの頂点にある朝会については、「キヤノンの伝統や価値観を共有する貴重な時間」と述べている。毎朝顔を合わせ、自由にワイワイと話し合うことで各人の個性や発想法が分かり、お互いの信頼感が増し組織の壁もなくなる、という。

さらに、顧客、供給業者、異業種企業、政府、大学、株主などを代表する人々と場を構成すると、多様な環境の知を取り込むことになる。

□個別の本質を洞察する能力

個別具体的な場で共感により得たものは、そのままでは単なる個別の事例にとどまってしまう。しかしその本質を追求することで、それはある一定の普遍性を持つ真実となる。「本質を見る」とは、人・物・出来事などによって示される意味、真実の姿を直感的に見抜く力である。つまり、さまざまな事象の背景にあるものを見通し、感じ取れる能力であり、その素早い文脈察知により未来の姿を的確に思い描くことができる。「神は細部に宿る」のである。それは、そのつどのミクロのダイナミックで複雑な事象の背後にある本質を直観的に見抜く状況認知の能力である。

デトロイトの自動車産業に貢献した人々を讃える自動車殿堂に、本田宗一郎のコーナーがある。そこに展示されている写真には、モーター・サイクル競争の現場でライダーの目線に合わせて現場に這いつくばって観察する本田の姿がある。現場・現物・現実のホンダ・ウェイの源泉である。

「マシンを見てみると、いろんなことが分かります。あのカーブを切るには、ああやれば、こうすればと……。そして次のマシンのことを考える。こう考えてやれば、もっと飛ばしてくれる、などと。次の製作過程へ自然に入っているんです」（本田宗一郎：『俺の考え』、新潮社、1963）

これが、通常経験を超えた賢慮型経験（phronetic experience）である。このような環境に潜入して内から現実を直観する方法論は、市場構造分析のような自他分離的な分析的方法論とは対照的なものである。

企業にとって環境は、市場を含め知の生態系を構成しており、その間には絶え間ない相互作用がある。知の生態系とは、生物における連鎖や住み分けの関係と同じように、さまざまな場所に多様なかたちで存在する知識が、相互に有機的な関係を構成している状態をいう。環境は自然・生命・社会で構成される知の生態系の一部であり、市場もまたそ



の中に含まれる。企業は、目標を設定し環境に働きかける経験を通じて、環境の知と接触し、それによって知は企業に取り込まれ、解釈され、内在的な知となり、それが次の企業行動に反映される。その意味では、環境とは、固定的な前提でもなく企業と対立する関係でもない。

Gibson はエコロジーの視点を心理学に導入し、アフォーダンスの概念を提唱している。アフォーダンスは、ある動物にとってどのように行動できるか、どのように行動すべきかにかかわる環境の特性であり、環境や対象の生態学的価値や意味のことを指す。動物と環境は相互依存の關係にあり、環境中に実在する価値や意味を直接知覚し、適所を発見しているのである。環境の中で最も重要なのは人間、つまり他者であって、身体としての自己は知覚世界の一部をなしており、環境知覚と自己知覚は同時に生起しており、自他非分離の相補的な關係にある。

経済学においても、オーストリア学派のハイエクは、市場は歴史的生成物であり、均衡モデルの仮定する先験的な対立項に還元できないことを主張した。ハイエクはポランニーの暗黙知の概念を取り込みつつ、認識論と存在論の観点から市場の哲学を構築した。彼は、経済学の課題を「分散している個人的知識の社会的利用」と捉え、市場競争は各人が持っている「現場の知識」を有効に利用できることが必要であり、市場は知識を発見、創造していく共創過程であると主張した。

□個別具体と普遍を往還する能力

個別具体と普遍を往還する能力とは、ミクロの直観を、対話を通じて図像化し、概念化してマクロの構想力（歴史的想像力、ビジョン、シナリオ）と関係づけて説明し、説得する能力である。企業の目的、製品・サービスのコンセプト、日常業務の仮説をつくり出す力ともいえる。このプロセスでは、演繹や帰納の垂直的方法論のみならず、メタファ、アナロジーや物語などの類推としての水平的方法論も駆使する。

セブーン・イレブン・ジャパンの鈴木敏文は、仮説・検証プロセスとしての直観・分析の往還を強調し、以下のように述べている。

——仮説・検証を日常の仕事の中でし続けていけば、経験情報が身についてきます。仮説・検証をしないものは、経験情報として活かされてきません。今日何をしたのか？ 明日は何をしようかなどは、机に向かって考えることではありません。一歩自宅を出たら、いろいろな仮説を立てます。そして自分が立てた仮説は当たったかどうか、現場に行けば、すぐに検証できるはずです。……常に仮説を持っていけば、瞬間的にデータは、現場の状況からサッと検証が可能になります。

「木を見て森を見ず」ではいけません。1本の木はも

ちろん大切ですが、まず森全体の大きさを見て、その中にどんな木があるのかを見るのです。……1つの商品を見ることが単品管理だという思い込みをしていることが多いのですが、マクロのなかで単品を位置づけてみるという発想が必要です。

(鈴木敏文、緒方知行編：『考える原則』、日本経済新聞社、2005)

□コンセプトを善に向かって実現する政治力

本質を見てそれを人に伝え、共感させるだけでは不十分である。次の段階としては、他人を巻き込み目標へ向かって動かし、力を結集していくことになる。それが人を動かす力であり、「善い」と判断される方向へ、状況に応じて適切な手段を選択し組み合わせ、ときに巧妙にマキアヴェリの手法も即興的に駆使する政治力を用いて目標の実現を図る。

戦略プロセスは、ダイナミックで混沌と矛盾に満ちている。このような状態において要請される方法論は、理屈ぬきにひたすら順応する、あるいは論理的二項対立には受動的に妥協するというのではなく、コミットメントをもって二項対立を無化するような動的秩序を抽出し、矛盾を実践的に止揚していく弁証法である。

弁証法は、問題解決の論理としてとらえることができ、それは直感的方法と分析的方法を統一する方法論として特徴づけられる。一般に問題解決の過程は、「正(thesis)」、「反(antithesis)」、「合(synthesis)」、つまり肯定(正)、否定(反)、否定の否定(合)と見ることができる。弁証法の特徴は、正→反→合の前進過程において、「正」を含む論理空間を「合」を含む新たな意味空間に置き換える点にある。

このプロセスは、現実には他者との社会的相互作用を通じて目的を実現する政治過程であり、その根底にあるのが政治的判断である。政治的判断力は、日常のありふれた言語・非言語的コミュニケーションの中で他者の気持ちや喜怒哀楽の理解、共感、感情の機微の察知、自他相互介入のタイミングと限界点の配慮などを通じて行使される(Steinberger)。

御手洗富士夫は、全体最適の思想を掲げてキヤノン変革への政治力を発揮した。連結決算の導入や経営革新委員会の設置による事業部制の壁の打破、セル生産方式やマイスター制度の導入による在庫削減と開発・生産・営業部

門の同期化, 3次元CADの導入による開発のスピード化, 7つの採算事業の撤退などを断行した。そのプロセスで現場や組合との対話と説得を粘り強く反覆し, 多大なあつれきを強いエネルギーを発揮して乗り越えた。

□賢慮を育成・配分する能力

賢慮としての戦略は, 組織の少数のリーダーによって立案・実践されるものではない。賢慮型リーダーシップとは組織の中に埋め込まれ, 状況に応じてさまざまな人間がリーダーシップをとる。したがって, このようリーダーシップを育成するためには, 個人の全人格に埋め込まれている賢慮を実践の中で伝承し, 育成し, 自律分散的賢慮(distributed phronesis)に体系化する能力が必要となる(Halverson)。そうすることによって, 何が起ころうとも弾力的かつ創造的に対応できる「しなやかな組織」(resilient organization)が構築できるのである。

本田が, 賢慮の徒弟的伝承者であるとするれば, 御手洗はより組織的であり, 鈴木はさらにシステムの。鈴木は, 自律分散型リーダーシップを組織化するために, フロントラインとトップとボトムを連結するミドルとしてのOFC(店舗経営相談員)とフロントの役割を強調する。

—私の目は, 残念ながら2つだけです。ところがセブンイレブンには何万人というパートさんが働いているわけですから, パートさんたち一人ひとりが日常業務の改善に取り組めば, 何万という目が生きてきます。しかし一人ひとりが自分たちの目で見られるようになるためには, 商売の基本原則をモノサシとして大事にするような体質になっていなければなりません。現実には, 世の中がどう変わるかは, 誰にも分からないことです。……分からないからこそ, 私たちは変化にどう対応するのかを最も重視した仕事にチャレンジし続けています。私は, 常日頃から明日を予測することは難しい, したがって経営として大事なことは, いかなる状況の変化に対しても, 対応・適応できることであるといい続けてきています。組織が大きくなった状態では, 指示を出すことそれ自体が, 全部抽象的にならざるを得ないのです。したがって, その抽象的に出た方針や指示をそれぞれ日常的に現場に密着しているOFC自身が, 具体的な問題として, 個々の店の状況に対応しながら, 展開していかなければならなくなってくるのです。それは, 組織が大きくなればなるほど, 個々の具体的なフィールドの状況に相対して仕事をしている一人ひとりの人たちの責任が重くなるということを意味しています。そして, その仕事の中身は, より高度なものになっていくのです。……組織が大きくなってきた段階で, 店へはOFCしか行かなくなります。ディストリクトマネジャーもたまに店に行くこと

いう程度でしかなくなってくるわけですから, OFC自身の力がセブンイレブンのすべてになるのです。

(鈴木敏文, 緒方知行編:『考える原則』, 日本経済新聞社, 2005)



むすび

アリストテレスは, プラトンの形而上学哲学に対して実践哲学を提唱し, その中核を成す知としてフロネシスの概念を提唱した。フロネシスは倫理/価値を志向しつつ, 錯綜した文脈を適確に素早く見抜いて, 最善の行為を演ずる高質の暗黙知である。Flyvbjergは, 社会科学は経済学のように物理学を志向することは誤りであり, 価値, コンテキスト, パワーを説明するフロネティック・サイエンスになるべきであるとさえ主張する。我々は, 合理主義と反合理主義の総合を実践的な行為理論のレベルで統合することを意図している。知識創造理論は, 主観的・解釈的アプローチと客観的・分析的アプローチの総合を暗黙知と形式知, 主観と客観, ミクロとマクロの弁証法的動態としてとらえる説明原理を開発しようとするものである。それは同時に, 「できるかぎり」科学になろうとする謙虚さも失わない。そのためには, 定量的・定性的方法論の相互補完性を追求する多元的アプローチが要請されるだろう。

かくして, 知識経営の戦略論は経済学的戦略論や学習組織の戦略論とは異なるパラダイムを志向している。知識創造理論は, 資源ベース企業理論や学習組織理論に分類されることが多いが, 知識論をベースにした, 理想主義的プラグマティズムともいうべき独自パラダイムの企業・組織理論であり, 戦略やイノベーションの実践理論としてもさらに展開されるべきものである。

参考文献

- 1) Barney, J.B. : Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley (1996).
- 2) Nonaka, I. and Takeuchi, H. : The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press (1995). (梅本勝博訳: 知識創造企業, 東洋経済新報社).
- 3) 野中郁次郎, 遠山亮子, 紺野 登: 知識ベース企業理論, 一橋大学ビジネスレビュー, 52 (2) (2004).
- 4) 野中郁次郎, 遠山亮子: フロネシスとしての戦略, 一橋大学ビジネスレビュー, 53 (3) (2005).
- 5) Peters, T. J. and Waterman, R. H. : In Search of Excellence, Harper & Row (1983). (大前研一訳: エクセレント・カンパニー, 講談社).
- 6) Porter, M. : Competitive Advantage, Free Press (1985). (土岐坤他訳: 競争優位の戦略, ダイアモンド社).

(平成18年4月17日受付)

