

〈研究ノート〉

# アントレプレナーシップとイノベーション

—Druckerの「マネジメント原理の普遍性」に依拠して—

水 野 清

## 1 はじめに

経営者・管理者（実務家）の多くが Drucker の半世紀以上前の著書を読み、その言葉が今なお清冽なメッセージを与え続けていることに驚かざるを得ない。なぜ彼らから Drucker は支持され続けるのか。

企業経営の観点からいえば、昨今の混迷を極める世界経済のなかで不確実性とリスクの問題解決が肝要であり、それに対応するテクノロジーの発展を背景とした企業組織のあり方、経営のあり方が問われることを意味している。経営上の問題を根本的に解決するには、経営プロセスにおいて一貫性があってぶれない判断基準となる経営哲学の知見が必要であり、まさしく Drucker のマネジメント思想を深く考察することは、企業のサステナビリティ（持続可能性）を語るに時宜を得ていると言えるだろう。

Drucker 自身が指摘するように、「今日のわれわれは西洋における体系的思考の原点ともいうべきプラトンの教えを忘れている。まさにプラトンの言うように、論理の裏づけのない経験はおしゃべりであって、経験の裏づけのない論理は屁理屈にすぎないのである」（『ドラッカーわが軌跡』）。Drucker は、これまでビジネス界が経験した事実と現実を「原理」という論理で裏づけ、マネジメントの一大体系を構築した。

『イノベーションと企業家精神』や『非営利組織の経営』は、「原理」（“Practices

& Principles”)をサブタイトルに持ち、その中で「原理」が語られている。さらにその他の多くの著書の中にも「これが原理だ」と明示されない多くの「原理」が存在している。「事業の目的は顧客の創造である」、「利益は存続の条件である」、「組織は弱みを中和する道具である」、など簡潔明瞭に表現された「原理」が強烈なメッセージ性を伴って経営者・管理者（実務家）を惹きつけているのである（水野，2020）。

## 2 「人」を中心としたマネジメント

Drucker 自身は「最初の著作から最近の著作に至るまで、私は常に、現代社会における個人の自由・尊厳・地位にかかわる問題、個人の貢献・成長・自己実現における組織の役割と機能にかかわる問題、さらには、個人にとっての社会とコミュニティの必要性にかかわる問題を追求してきた」（『すでに起こった未来』）と述べている。このように、個人あるいは人を、「思想の原点」（『すでに起こった未来』）とし、『現代の経営』で述べているように「人的資源」を「資源」を中心に据えるか、「人的」を中心に据えるかによって意味するところが異なってくる。

「資源」を中心に考えるならば、人は企業にとって利用すべき対象である。一方、「人的」を中心に考えるならば、人格を持つ存在である「人」を真に使用することができるのは本人自身ということになる。企業は、人を完全にコントロールすることはできず、その能力の一部のみを活用できるに過ぎないのである。このような本質を持つ「人的資源」を今日のマネジメント理論は、どうすれば巧く利用できるのかという視点からとらえている。「人はみな欲求と動機をもつ存在である」とする Drucker の思想とは対照的である。

「産業社会にあっては、人は社会における位置づけと自己実現の喜びを、企業の一員すなわち従業員として得るより他にないことを意味する。すなわち個としての人間の尊厳は、仕事を通じてのみ得られる」（『企業とは何か』）という言葉に示されているように、仕事に対する価値観が明確である。このような個

人からみた組織の視点は、現代のマネジメント理論の企業からみた個人とは、対照的である。このような個人を基盤とする Drucker の思想は、学ぶものにとっては安定感をともなう受け入れやすいものとなっているといえる。

人がいて社会が存在する。組織は、人間が産業社会を生き抜くための道具である。しかし、組織とは法的な擬制であり、「意思決定を行い、行動するのは、あくまでも個人である」（『断絶の時代』）。経営者・管理者（実務家）は、「人」中心の企業観を再確認しなければならない。

かつて Drucker が『現代の経営』において、「働く人を雇うということは、人そのものを雇うということである。」と著したように、人格を有した本人自身という真の経営資源のコントローラーの存在を強く認識しなければならない。人的「モチベーション」の向上を図ることが難しいこと、人的資源管理においてイノベーションが起 こりにくいことは 経営者・管理者（実務家）にとって自明である。従業員のモチベーションを向上させるために 多くの企業で導入された「成果主義」が失敗に終わった事実我真摯になることが肝要であろう（水野，2020）。

### 3 アントレプレナーシップとイノベーションにかかる実践的示唆

こうした Drucker の「人」を中心とした普遍的なマネジメント原理の特徴をふまえ、以下では、彼の著書のなかから、アントレプレナーシップとイノベーションにかかる象徴的な記述（教示）を抜き出し、その意図するところを考察することで、実践的な示唆を検討したい。

#### 3.1 アントレプレナーシップ

3.1.1 「企業家精神とは、独特の特性をもつ何かである。気質とは関係ない。実際のところ、私はいろいろな気質の人たちが、企業家的な挑戦を成功させるのを見てきた」（『イノベーションと企業家精神』 pp 3）

確実性を必要とする者は企業家に向かないばかりか、政治家、軍人、船長など、いろいろなものに向かない。いずれも意思決定を必要とする仕事だからである。意志決定の本質は不確実性にあるといえる。

意志決定を行なえさえすれば、学ぶことによって、企業家として行動できるようになる。企業家精神とは、気質ではなく行動である。

自覚しているといないとにかかわらず、あらゆる仕事が原理に基づくように、その原理とは、「変化を当然のこと、さらには健全なこととすること」であるといえる。

イノベーションが必然である分野、すなわちイノベーションの機会が存在する分野において、資源の最適化にとどまるほどリスクの大きなことはない。したがって、論理的には、企業家精神こそ最もリスクが小さな道である。

Druckerは、企業家精神にリスクが伴うのは、企業家とされている人たちの多くが、方法論を持っていないからだという。方法論さえ学べば、リスクは急速に小さくなる。

「企業家としてイノベーションに成功する者は、低いリスクのもとに成し遂げてきた。これを、神の助け、まぐれ当たり、偶然とするには、あまりに多くの企業がイノベーションを成功させている。」(『イノベーションと企業家精神』pp6)

3.1.2「まさに確立した事業体として成功し、成人したかに思われたそのときに、理解できない苦境に立つ。製品は一流、見通しは明るい。だが事業は成長しない。原因は常に同じである。トップマネジメントの欠落である」(『イノベーションと企業家精神』pp178)

そのとき、すでに適切なチームがなければ手遅れとなり、生き延びることで精一杯となる。たとえ、生き延びても、不治の機能不全に陥るか、少なくとも数年は出血が止まらない。士気は衰え、従業員は幻滅し、熱気は失われる。事業をつくり、築き上げた創業者は追放の危機に陥る。

したがって、創業者自身が、いつまでも、すべてを自分ひとりでマネジメン

トするのではなく、トップマネジメントのチームに引き継がせる決意をしなければならない。客観的な指標により、数年後に倍の規模に成長することが明らかならば、トップマネジメントチームの構築が急務となる。

創業者自身が、事業にとって重要な活動について、主要な人物と相談し、その一人ひとりが、自分が得意とするものは何か、ほかの人たちが得意とするものは何かを考える。それぞれの強みに応じて、誰がいずれの活動を担当するべきか、誰がどの活動に向いているかを検討することが求められる。

「ベンチャーが発展し成長するに伴い、創業者たる企業家の役割は変わらざるをえない。これを受け入れなければ、事業は窒息し破壊される」(『イノベーションと企業家精神pp182』)

3.1.3 「ベンチャーに取り組むのであれば、製品やサービスの意味を決めるのは顧客であって自分でないことを思い起こす仕組みをつくらなければならない」(『イノベーションと企業家精神』 pp173)

ベンチャーにはアイデアがあり、製品やサービスがある。コストは確かに存在するものの、収入があり利益がある。だが、失敗するベンチャーには事業がない。

Drucker は、「事業とは顧客の創造」だという。予期せぬ市場を利用するよう、自らを組織しておかなければならない。市場志向、市場中心でなければ、競争相手のために働いただけに終わる。

予期せぬ市場からの予期せぬ反応が、本物が好奇心にすぎないかを見分けるのに、さしたるコストはかからない。わずかの感受性と作業が必要だけである。市場に出て、顧客やセールスマンと時を過ごすことが求められる。

最大の危険は、製品やサービスが何であり、いかに買われ、何のために使われるかについて、顧客以上に知っていると思い込むことである。いかにアイデアがすばらしくとも、いかに資金を集めようとも、いかに製品が優れようとも、顧客が現れなければ話にならない。

「ベンチャーが成功するものは、多くの場合、予想もしなかった市場で、予

想もしなかった顧客が、予想もしなかった製品やサービスを、予想もしなかったも目的のために買ってくれるときである」(『イノベーションと企業家精神』pp168)

3.1.4 「企業家精神の原理とは、変化を当然のこと、健全なこととすることである」(『イノベーションと企業家精神』 pp 4)

人の世のものはすべて変化する。企業家とは、その変化を利用して価値あるものを生み出し、さらに変化を増幅して文明をつくっていく者のことであると Drucker はいう。

したがって変化を当然とし、変化を歓迎する心意気でなければ企業家たることはできない。いわゆる“管理者”ならば、管理しやすいようにと変化が起こらないことを祈り、変化が起こってもわれ関せず然とすることも許されるであろう。しかし企業家はそうはいかない。しかもこれだけ変化が急になると、管理だけでは対応できないのは自明である。

企業家なき企業は、企業として生き残れない。企業だけではなく、公的機関や非営利組織まで企業家を必要とし、企業家精神を必要とするに至った。さらには、社長だけでなく、部長、課長、一般従業員に至るまで、企業家精神が求められるようになった。

今成功しているリーダー的な企業は、すべて企業家精神の発揮によって今日の地位にあるといえる。

「企業家は変化を当然かつ健全なものとする。彼ら自身は、それらの変化を引き起こさないかも知れない。しかし、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する」(『イノベーションと企業家精神』 pp 4)

3.1.5 「コップに半分入っていると、コップが半分空であるとは、量的には同じである。だが意味は違う。とるべき行動も違う。世の中の認識が、半分入っているから半分空であるに変わるとき、イノベーションの機会が生まれる」(『イノベーションと企業家精神』 pp70)

Drucker は、最近健康に関して大きく変化したものがあるとするならば、加齢、肥満、慢性病への意識という認識の変化だけであるという。この認識の変化がビジネスを起こす。

最近まで、ごく小さな医療の進歩でさえ、大いなる前進とされていた。ところが今日では、きわめて大きな進歩さえ、さして驚かれない。むしろ進歩の遅さへのいらだちさえうかがえる。

原因が何であれ、一般の人たちの、この認識の変化がイノベーションの機会となる。認識の変化をイノベーションの機会としてとらえる者は、成功の確率が高いとされる。

健康に関する書籍が次々に発刊され、テレビでは朝昼晩と健康番組である。ジムは花盛り、ついにサプリメントメーカーの企業家が長者番付に名を連ねた。こうして人びとの認識の変化がイノベーションの機会となったのである。

「社会学者や経済学者が、認識の変化を説明できるかどうかは関係ない。認識の変化はすでに事実である。多くの場合、定量化できない。定量化できたとしても、その頃には、イノベーションの機会とするには間に合わない。だがそれは、理解できないものでも、知覚できないものでもない」（『イノベーションと企業家精神』 pp75）

### 3.2. イノベーション

3.2.1 「需要の増大にもかかわらず収益が伸びないときは、工程、製品、流通チャネル、顧客ニーズを変えるイノベーションが大きな成果を生む」（『マネジメント [エッセンシャル版] pp267』）

イノベーションは、新しく優れた製品の創造、あるいは新しい利便性や新しい欲求の創造であることもある。既存の製品の新しい用途開発であることもある。冷蔵庫を食物の凍結防止用としてエスキモーに売り込むことに成功したセールスマンは、新しいプロセスや製品を開発したものと同様、イノベーションの担い手である。

イノベーションは、事業のあらゆる局面で行なわれる。設計、製品、マーケ

ティングのイノベーションがある。価格や顧客サービスのイノベーションがある。組織や手法のイノベーションがある。また、イノベーションは、あらゆる企業において行なわれる。それは、生産や技術の現場におけると同様、銀行や、保険会社においても行なわれる。

イノベーションの戦略は、既存のものはすべて市場において陳腐化することを前提とする。したがって、イノベーションの第一歩は、古いもの、死につくもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。

「イノベーションを行なう組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる」(『マネジメント [エッセンシャル版]』 pp269)

3.2.2「イノベーションとは姿勢であり、行動である。特に、それはトップマネジメントの姿勢であり、行動である。イノベーションを行なう組織では、トップマネジメントの役割が違う」(『マネジメント [エッセンシャル版]』 pp270)

組織内に存在する変化への抵抗こそ、長年マネジメント上の大きな問題の1つとされてきた。しかし、問題がどれだけ解決されたかという、はなはだ疑問である。Druckerは、そもそも問題への取り組み方が間違っていたという。

問題とすべきは、いかにして変化に対する抵抗を除去するのではなく、いかにして変化を当然と受け止めてそれを機会に転じるような風土を醸成するかである。

ほとんどの組織において、トップマネジメントは、“最高裁判所”を自認している。しかも、その拒否権を、自らが持つ最も重要な権限と位置付けている。すなわち、検討し尽くされていない考えや提案に対しては、ノーと言うことが自分たちの役割だと思っているのである。

Drucker は、イノベーションを行なうにあたり、トップマネジメントの役割は、この逆でなければならないという。

トップの役割は、生煮えの非現実的なアイデアを具体化することにある。し



かも、優れたアイデアというものは、常に生煮えで非現実的であることを肝に銘じておかなければならない。

Drucker はこう言う。「1つの優れたアイデアを手にするには、多くのばかげたアイデアが必要である。イノベーションの早い段階では、両者を識別する手立てはない。あらゆるアイデアが、実現性のないばかげたものに見え、同時に素晴らしいものに見える」。

当然、イノベーションにおけるトップの役割は、アイデアを奨励し、出てきたアイデアを現実のものにするためにはどうするかを考え、先頭に立ってそれを実行することではなければならない。

トップは、少なくとも、あらゆるアイデアを、実現の可能性を評価できるところまで煮詰めさせなければならない。

「イノベーションを行なう組織となるためには、トップマネジメント自身がイノベーションの推進役となる必要がある」(『マネジメント [エッセンシャル版]』 pp271)

3.2.3 「イノベーションとは論理的な分析であるとともに、知覚的な認識である。イノベーションを行うにあたっては、外に出、見、問い、聞かなければならない」(『イノベーションと企業家精神』 pp112)

Druckerは、1,000件に上るイノベーションの事例を集めて、それらの発想に至る契機を1つひとつ調べて分類していったと伝えられる。

そうした地道な作業のなかで、発明発見は、イノベーションの種としては、成功の確率は高くなく、逆に日常業務における予期せぬことがイノベーションとして成功していることを明らかにした。

Drucker は、イノベーションの機会は7つあるという。それを確率の高い順に見ると、予期せぬ成功と失敗、ギャップ、ニーズ、産業構造、人口構造、認識の変化、発明発見というように並んだという。

これらイノベーションの機会は、市場の分析と技術の分析によってさらに詳しく知ることができる。しかし、左脳の出番はここまでである。ここから先、

いよいよイノベーションを成功させるのは右脳だという。イノベーションに対する社会の受容度は、理論ではなく、知覚によって知らなければならない。顧客にとっての価値も、そのようにして知らなければならない。製品化へのアプローチの仕方が、やがてそれを使うことになる人たちの行動や期待にマッチしているかも、知覚によって知らなければならない。

こうして初めて、やがてそれを使うことになる人たちが、そこに価値を見出すようになるには、何と何が必要かとの問いを発することができるようになる。

「イノベーションに成功する者は左脳と右脳の両方を使う。数字を見るとともに人を見る。いかなるイノベーションが必要かを分析をもって顧客や利用者を知る。知覚をもって、彼らの期待、価値、ニーズを知る」(『イノベーションと企業家精神』 pp112)

3.2.4 「人口、年齢、雇用、教育、所得など人口構造にかかわる変化ほど明白なものはない。見誤りようがない。予測が容易である。リードタイムまで明らかである」(『イノベーションと企業家精神』 pp61)

企業人、経済学者、政治家は、人口構造の重要性を口にする。ところが彼らは、自らの意思決定においては、人口構造に注意する必要はないとしているかのようにだと Drucker は指摘する。

人口構造こそ、初めに分析し検討すべき要因である。国内外の政治経済で、先進国における少子高齢化と途上国における人口増大ほど決定的な要因はない。

人口構造の変化そのものは予測不可能かもしれない。だが人口構造の変化には、リードタイムがある。変化は機会である。それに備える十分な時間もある。

ところが、多くの人びとが人口構造の変化を機会とするどころか、事実としてさえ受け入れていない。その結果、少数の通念を捨てて現実を受け入れる者、新しい現実を自ら進んで探す者は、長期にわたり果実を手にする。競争相

手が人口構造の変化を受け入れるのは、変化が顕在化した頃だからである。

「人口構造の変化が実りあるイノベーションの機会となるのは、既存の企業や社会的機関の多くが、それを無視するからである。人口構造の変化は起こらないもの、あるいは急速には起こらないものとの仮定にしがみついているからである」(『イノベーションと企業家精神』 pp63)

3.2.5 「イノベーションはその本質からして、分権的、暫定的、自律的、具体的、ミクロ経済的である。小さなもの、暫定的なもの、柔軟なものとしてスタートする」(『イノベーションと企業家精神』 pp113)

イノベーションの機会は、現場で、あるいは現場に近いところで見出される。それは、いわゆる“計画屋”が対象とする膨大な総体ではなく、逸脱したものの中に見出されると Drucker はいう。

予期せぬ成功や失敗、ギャップ、ニーズ、認識の変化のなかに見出される。それら逸脱したものが、“計画屋”の目にとまるようになってからではもう遅い。

イノベーションを推進する者は、見聞きしたものを論理的かつ詳細に分析する必要がある。知覚というものが単に感じることを意味するのであれば、イノベーションにおいて知覚はまったく役に立たない。見えるものでなく、見たいものを見るにすぎないからである。

しかしながら、実験と評価を伴う緻密な分析といえども、その基礎となるのは、あくまでも変化、機会、現実に対する知覚である。したがって、イノベーションを行うには、外に出かけ、見て、触って、聞く行為をしなければならない。イノベーションにおいては、すべてがそこから始まるといえる。

「すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、イノベーションの機会となる。」(『マネジメント[エッセンシャル版] pp267』)

#### 4 おわりに

前節では、Drucker のアントレプレナーシップとイノベーションに関する象徴的な表現（教示）を抜き出し、筆者なりにその意図するところを考察した。十分な検討がなされた実践的な示唆としては心もとないところだが、第一線で活躍する経営者・管理者（実務家）のマネジメントの一助として少しでもお役に立つことができれば幸甚である。

「50年前の当時、人はまだあまりに経験志向だった。システム、原理、抽象化が必要とされていた」（『ドラッカーわが軌跡』）と回顧するように、Drucker はそれ以降マネジメントを「原理化」することに邁進した。日々実践経営の場にいる経営者・管理者（実務家）にとって、多くの成功や失敗という経験を通してこれを一般化し、「原理」として表現されたものは、それぞれの実体験と相まって心に響いてくる。その「原理」を経営に役立てるため、「正しい答えではなく、正しい問いが必要である」とする Drucker の言葉を今一度かみしめなければならないだろう。

この言葉ほど「原理と方法」を峻別するために優れて実践的な言葉はない。私たちは、「正しい答え」＝「方法」を直ちに知ろうとするが、それは誤りである。実践においてすべてに対応可能な、万能の方法は存在しない。真の経営者・管理者（実務家）は、「原理」に裏打ちされた「正しい問い」を発することを身につけ実行しなければならないのである（水野，2020）。

最後に、Drucker は「われわれは、人の手によるあらゆるものが、歳をとり、硬直化し、陳腐化し、苦しみが変わることを知っている。かくして経済と同様に社会においても、あるいは事業と同様に社会的サービスにおいても、イノベーションと企業家精神が必要となる」（『イノベーションと企業家精神』）と述べている。

Drucker は、人の手によるものに絶対のものはないとする。したがって永遠のものもないとする。あらゆるものがやがて陳腐化する。そして進歩する。それが文明というものである。だからあらゆるものにイノベーションと企業家精

神が常時必要となる。

まさに「われわれが必要としているものは、イノベーションと企業家精神が当たり前のものとして存在し、継続していく企業家社会である」(『イノベーションと企業家精神』)

## 参考文献

- P. F. Drucker (1946) "Concept of the Corporation", The John Day Company.  
上田惇生訳 (2005) 『企業とは何か—その社会的な使命』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1954) "The Practice of Management", Harper & Row.  
上田惇生訳 (2006) 『現代の経営 (上), (下)』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1966) "The Effective Executive", Harper & Row.  
上田惇生訳 (2006) 『経営者の条件』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1969) "The Age of Discontinuity", Harper & Row.  
上田惇生訳 (2007) 『断絶の時代』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1974) "Management: Tasks, Responsibilities Practices, Harper Perennial."  
上田惇生編訳 (2001) 『エッセンシャル版 マネジメント—基本と原則』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1979) "Adventures of a Bystander", Harper & Row.  
上田惇生訳 (2006) 『ドラッカーわが軌跡—知の巨人の秘められた交流』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1980) "Managing in Turbulent Times", Harper & Row.  
上田惇生訳 (1996) 『乱気流時代の経営』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1985) "Innovation and Entrepreneurship", Harper & Row.  
上田惇生訳 (2007) 『イノベーションと企業家精神』 ダイアモンド社.
- Peter F. Drucker (1986) "The Frontiers of Management", E. P. Dutton.  
上田惇生・佐々木実智男訳 (1986) 『マネジメント・フロンティア—明日の行動指針』  
ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1989) "Managing the Nonprofit Organization", Harper Collins.  
上田惇生訳 (2007) 『非営利組織の経営』 ダイアモンド社.
- P. F. Drucker (1995) "Management in a Time of Great Change", Truman Talley Books Dutton.

上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳（1995）『未来への決断—大転換期のサバイバル・マニュアル』ダイヤモンド社.

P. F. Drucker (1997) “The Future That has Already Happened,” Harvard Business Review

上田惇生訳（1999）『すでに起こった未来』ダイヤモンド社.

P.F. Drucker (2000) “The Essential Drucker on Society”

上田惇生編訳（2000）『イノベーターの条件—社会の絆をいかに創造するか』ダイヤモンド社.

P.F. Drucker (2000) “The Essential Drucker on Individuals.”

上田惇生編訳（2000）『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか』ダイヤモンド社.

P. F. Drucker (2002) “Managing in the Next Society” Truman Talley Books.

上田惇生訳（2002）『ネクスト・ソサエティー—歴史が見たことのない未来がはじまる』ダイヤモンド社.

P.F. Drucker (2002) “Managing in the Next Society” Truman Talley Books.

上田惇生訳（2002）『ネクスト・ソサエティー—歴史が見たことのない未来がはじまる』ダイヤモンド社.

P. F. Drucker (2004) “Advice for Entrepreneurs.”

上田惇生編訳（2004）『実践する経営者—成果をあげる知恵と行動』ダイヤモンド社.

P.F. Drucker, Joseph A. Maciariello (2004) “The Daily Drucker”, Harper Collins.

上田惇生訳（2005）『ドラッカー 365の金言』ダイヤモンド社.

井坂康志（2006）「P. F. ドラッカー思想の基本構造—時代診断における反構成主義的特質」東海大学文明研究所「文明」第9号, pp69-82.

春日賢（2016）「ドラッカーのシュタル論について—真の処女作をめぐって—」北海学園大学経営論集, 13巻4号, pp69-81.

春日賢（2023）「ドラッカーの企業観について—「企業」の概念と位置づけの変遷をめぐって—」北海学園大学経営論集, 21巻2号, pp1-56.

坂本和一（2011）「PF ドラッカーによる『イノベーションの発明: イノベーションと企業家精神』（1985年）の歴史的意義」ドラッカー学会年報5, pp18-35.

水野清（2020）「ドラッカーのマネジメント思想」経営哲学学会 第37回全国大会予稿集, pp83-87.

水野清（2022）「社会的イノベーションの普及メカニズム」大阪経済法科大学経済学論集第45巻第1号, pp1-39.

水野清（2023）「SDGsとイノベーションにかかる一考察—国際的企業家育成の視点から—」大阪経済法科大学経済学論集, 第46巻第2号, pp145-164.