

今この文章を読まれているみなさん、本書を手にとっていただき、ありがとうございます。あまたある経営学の教科書や書籍の中から、この本を選んで手にとってもらえたことを、とても有り難く思います。

本書に対する興味を高め、続きを読み進めたいと思ってもらえるように、これから少しページを割いて、この本がどのような本なのかということを、簡単に説明します。何らかの理由で（たとえば授業の指定テキストとして）この本を読まなければいけないみなさん（すみません！重ねてありがとうございます！）にも、本書の意図を知ってもらうことで、序章以降の各章が理解しやすくなればと思っています。

なお、はじめに断っておきますが、私たちは本書が他に例を見ない画期的な素晴らしい教科書だと主張するつもりは、まったくありません。よい教科書はすでにたくさん出ています。加えて、そもそも教科書に書いてあることの多くは共通しています。最低限身につけてもらいたいことはだいたい決まっているため、どの教科書を開いても必ず書いてあるのが実情です。ただ、そうはいつでも、それぞれの教科書は書き手が何らかの意図を持って書いているので、それが本ごとの味であったり、特徴になっていたりするのも、また事実です。

おそらく大事なのは、みなさんが求めるもの、イメージしているものと、読もうとしている教科書の狙いが、合致していることだと思います。両者の間にギャップがあっては、読み進めるのが難しくなるでしょう。万人に合った最高の教科書があるというよりも、各々の求めるものに合った教科書を読むことが、最も学習効果を高めるはずです。もし、以下を読んで、本書の狙いとみなさんの期待がうまく合致しているようなら、ぜひもっと先まで読み進めてもらえればと思います。

それではここから、本書がどのような本なのかを簡単に説明していきましょう。改めて述べておくと、本書は、はじめて経営学に触れる人を対象にした、

経営学の入門的な教科書です。経営学とは何か、ということについては序章以降でじっくり解説するとして、ひとまずは「経営学＝企業に関する学問」とでもっておいてください。この経営学について解説する教科書として、本書のおもな特徴を3つ、以下で説明します。この3つが、本書を作るにあたって私たちが最も重視した点です。

### (1) 経営学は誰のためのもの？

みなさんは、どのようなきっかけで本書を手にとったのでしょうか。商学部・経営学部・経済学部の新入生で、今後、専門科目として経営学を学んでいくためかもしれません。他学部の学生で、教養科目として経営学を学ぼうと思っているのかもしれません。あるいは、すでに実務に就いていて、働く中で経営学に興味を持ったという人もいるかもしれません。

私たちは、こうしたすべてのみなさんにとって、経営学は意味があると考えています。経営学は、企業行動の解明を主立った目的とする学問です。製品・サービスの売り方から、人々の働き方まで、企業行動をめぐる多様な現象を分析しています。みなさんは、今もすでに、さまざまなかたちで企業行動にかかわっているはずです。あるときは消費者として、またあるときは従業員（アルバイト）として、あるいは近年さかんになってきたクラウドファンディング等で企業の出資者になっているかもしれません。現代の私たちにとって、社会の中で生きていくことは、企業に接して生きていくことに等しいともいえるのです。また、それほど大げさに考えなくても、学生読者のみなさんは、これから社会に出て企業で働くことになる人が多いと思います。自分の働く場がどのようなところなのか、企業行動の基本的な原則を知ることは、働く上で必ず役に立つでしょう。

ただ、ならば必要になってから（社会に出てから）学べばよいではないか、という意見が聞こえてきそうです。とりわけ経営学という学問は、企業行動を対象としているため、実際に働きに出てからのほうが議論の内容をイメージしやすいという側面が、たしかにあります。事実、世の中にはビジネスパーソンに向けた経営学の本やビジネス書が数多く出回っていますし、社会に出てから学ぶ人も多くいます。しかし、私たちは、若いうちから経営学を学ぶことにも大

きな意義があると考えています。より正確にいうと、その利点は、若さそのものにあるのではなく、時間をかけて学べることにあります。知識というものは、知ったからといってすぐに使えるようになるとは限りません。本書には、さまざまな専門用語や考え方が出てきます。それぞれを言葉として覚えたり、情報として理解するのは、さほど難しくないと思いますが、それらを自分の問題に活かせるようになるには、時間をかけて自分自身で考えながら学んでいく必要があるのです。

## (2) 自分で考える

私たちは、みなさんが学んだ内容を自分のものにするために重要なのは、自分自身で「問い」を持ち、そしてその答えについて自ら考えることだと考えています。本書のタイトルを『考える経営学』としたのも、それが理由です。

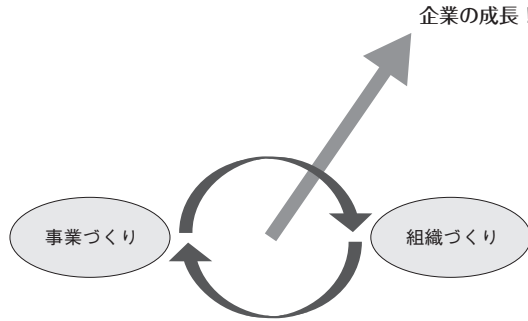
とはいえ、経営学やビジネスの知識にはじめて触れた人が「問い」を持つのは、そう簡単ではないかもしれません。上述したように、経営現象の実態がイメージしにくいことも、その理由の1つに数えられると思います。経営学が扱う内容は多岐にわたります。その上、対象が働いたこともない大企業だったりすれば、イメージしづらい部分も少なくないでしょう。こうした意味では、社会に出た後のほうが、具体的な「問い」を持って経営学に取り組みやすいようにも思えます。

本書では、このような問題を少しでも解消して、なるべく多くの人に「問い」を持ち、自分で考える癖をつけてもらうために、2つの工夫をしました。1つめは、内容が理解しやすくなるように、事業を始めるところから説き起こし、その後も少しずつ事業を具体化し、会社を作っていく過程を意識した構成・章順にしたことです。

具体的に本書では、経営を大きく以下の2つの内容に分けて議論します。

経営 = 事業づくり × 組織づくり

事業づくりでは、新しいアイデアをいかにビジネスとしてかたちにしていくのかを考えます。また事業は、最初は個人あるいは少人数で始められるかもしれませんが、だんだんと軌道に乗ってくると、より多くの人を必要とするよう



になります。そこで求められるのが組織づくりです。採用を行ったら、増えたメンバーを率いるために組織をしっかりと作っていかねばなりません。一方で、人材が充実すれば、余力も生まれ、新しい知識が組織に流入することで、新たな事業アイデアにつながる可能性も出てきます。そうすると、事業づくりもさらに進化することになります。企業の成長とは、この2つの活動のサイクルを回すことで達成されるものといえます。ぜひみなさんも、本書を読み進めながら、自分の事業・会社を作ることをイメージして、そこにどのような課題が生じるのかを考えてもらえればと思います。

みなさんに自ら考えてもらうための2つめの工夫は、各章の扉頁に設けた **EXERCISE** です。章によって質問は異なりますが、いずれも下記の2点を念頭に置いて作成されています。

- その章の内容がイメージしやすくなる、具体的な問題であること
  - 章の内容と関連しながらも、より発展的かつオープンに考えていけること
- 各章の本文を読む前に、**EXERCISE** で提示されている問題について少し考えてみてもらえると、その章で説明される内容が頭に入りやすくなると思います。しかし他方で、各章の**EXERCISE** は、その多くが、本文を読めばすぐに答えが出るような問題設定をしておらず、また唯一の解答があるわけでもありません。むしろ、本文を読んだ後に再び考えてもらえると、各章のテーマが持つ奥行きを感じられるのではないかと考えています。ぜひ、本文を読む前と読んだ後の2回、**EXERCISE** の問題について考えてみてください。もしそれがみなさんの次の「問い」につながるがあれば、さらに嬉しく思います。

before (かつて)		after (現在)
コントロール	→	自律
命令 (オーダー)	→	対話 (ダイアログ)
適応的 (アダプティブ)	→	先取的 (プロアクティブ)
予測	→	構想
競争	→	協調
利益の確保	→	ベネフィットの提供

### (3) 管理から自律へ

みなさんに自分で経営学を考えてもらいたい理由は、経営学の内容にも大いにかかわっています。近年、経営実務や経営学に求められる役割が大きく変化しているのです。経営学の最近の変化をわかりやすく示すため、上表にいくつかのキーワードを before/after として掲げました。

誤解を恐れずにいえば、かつての経営学は、巨大な企業組織をいかに管理するかということに主眼を置いていました。そういった中では、事業に関しては、複数の事業をまとめてどう管理するかという視点や、競合企業との競争にいかにか勝って利益を確保するかという視点が、非常に重要でした。したがって、企業には、環境の変化や競合企業の行動を的確に予測し、新しい状況に適応することが求められたのです。また組織に関しても、リーダーが部下をいかに管理するかが重要であり、適切な命令と行動の監督によって部下をコントロールすることが、おもな役割とされていました。

しかし、社会が変化するにつれて、経営に求められる役割も変わりつつあります。この変化を促した原因としては、IoT・バイオなどの技術進歩やイノベーション、シリコンバレーを代表としたスタートアップ企業の台頭、中国や他のアジア諸国など新興国の経済成長といったことがあげられるでしょう。

これらの変化が生じた結果、近年の経営学は、その主眼が、新しい市場あるいは事業をいかに作るのかや、そうした事業に携わる従業員1人1人がいかに自律性をもって取り組むことができるのかといった点に移り変わってきたのです。環境の変化を予測するという受動的なスタンスから、自らが先取的に行動し、事業創造や環境変化を起こしていくことの重要性が強調され、将来に対してどれだけ大きな構想を描けるかが、企業の命運を左右すると考えられるようになってきています。従業員に対しても、上下関係に基づく指揮命令関係よ

りも、フラットな立場で対話するスタンスが重視されるようになってきました。企業間の関係も、競争的なものから、協調関係の構築が重視されるようになり、また、企業の役割についても、利益の確保から社会に対してどのようなベネフィットを提供できるのかが、重視されるようになっているのです。

(1)～(3)の3点に通底するのは、私たち1人1人にとって近年、経営学の重要性が高まっているという事実です。知っている人も多いと思いますが、かつての日本では、一度就職した会社に定年まで勤め上げることが一般的な慣行でした。しかし、今ではキャリアの中で何度も転職することも珍しくなくなってきました。また、大企業が経営状況の悪化によって倒産することもあります。スタートアップ企業への就職や自分で起業するという選択肢も、十分に考えられる状況です。

このような中で、自分で事業を興す視点の重要性はますます高まりつつあります。スタートアップ企業への就職や起業ではもちろんのこと、大企業においても新規事業の創出が課題となっているからです。それと同時に、同じ企業にずっと勤める可能性が減ってきていることから、職務や自身のキャリアに関しても自律的な判断が強く求められています。だからこそ、経営学はみなさんにとって重要だと私たちは考えていますし、みなさん自身で考えながら経営学を学んでいってもらいたいと思っているのです。

2021年3月

著者一同

中川 功一（なかがわ・こういち）

序章，第 1, 4, 6, 7, 8 章

経営学者，一般社団法人やさしいビジネスラボ代表理事，博士（経済学）（東京大学）

1982 年生まれ。2004 年，東京大学経済学部卒業，2008 年，同大学院経済学研究科博士課程単位取得退学，2009 年，博士号取得。2008 年，駒澤大学経営学部専任講師，2012 年，大阪大学大学院経済学研究科講師，2013 年，同准教授。2021 年より現職。

主要著作 『技術革新のマネジメント』（有斐閣，2011 年）；『戦略硬直化のスパイラル』（有斐閣，2019 年）；“Management approach for innovation success in unstable and stable environments”（共同執筆，*Competitiveness Review*, vol. 30, no. 1, 2020 年）；『感染症時代の経営学』（編著，千倉書房，2020 年）

佐々木 将人（ささき・まさと）

第 2, 3, 5, 13, 15 章

一橋大学大学院経営管理研究科准教授，博士（商学）（一橋大学）

1980 年生まれ。2003 年，一橋大学商学部卒業，2008 年，同大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学，2011 年，博士号取得。2008 年，武蔵野大学政治経済学部講師，2012 年，一橋大学大学院商学研究科講師，2013 年，同准教授。2018 年より現職。

主要著作 『日本企業のマーケティング力』（共著，有斐閣，2012 年）；“Should Japanese multinationals change their original business style in emerging markets?”（共同執筆，*Proceedings of AJBS Conference 2016*, 2016 年）；“Affordability, sociability and the reverse knowledge flow from emerging markets”（共同執筆，*Journal of Academy of Business and Emerging Markets*, vol. 1, no. 1, 2020 年）；『感染症時代の経営学』（分担執筆，千倉書房，2020 年）

服部 泰宏（はっとり・やすひろ）

第 9, 10, 11, 12, 14 章

神戸大学大学院経営学研究科准教授，博士（経営学）（神戸大学）

1980 年生まれ。2004 年，関西学院大学経済学部卒業，2009 年，神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了，博士号取得。同年，滋賀大学経済学部専任講師，2011 年，同准教授，2013 年，横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授。2018 年より現職。

主要著作 『日本企業の心理的契約』（白桃書房，初版：2011 年，増補改訂版：2013 年）；『採用学』（新潮選書，2016 年）；“Design of psychological contracts in Japanese firms and their binding force”（*Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 22, issue 1, 2018 年）；『組織行動論の考え方・使い方』（有斐閣，2020 年）

序章 企業とは何か，経営とは何をする事か 1  
現代の企業論

- 1 企業とは何か Ⅲ▶資本主義の精神 …………… 2  
営利組織 (2) 利益が上がるのは，どういうときか (3)  
利益は何に使われるのか (5) 対価はなぜ必要なのか (7)
- 2 社会的責任のある企業経営 …………… 8  
利益というものの，本来の意味が忘れられたとき (8) 企  
業の社会的責任 (9)
- 3 現代は，経営の転換点 …………… 11

第 部 事業デザイン

新事業の起点をつかむ 19  
イノベーション

- 1 イノベーションと企業家 …………… 20  
イノベーションとは何か (20) 「起業家」？「企業家」？  
(21)
- 2 新製品・サービスが生まれるまで …………… 22  
イノベーションは課題解決 (22) 社会課題の定義 (23)  
解決案のデザイン (26) かたちにする事の意義 (28)  
プロトタイピング：課題と解決案の正しさを検証する (29)
- 3 企業家に求められるスキル …………… 32



エフェクチュエーション (32)    センスメイキング (34)  
社会への志があれば、誰でも企業家になれる時代 (35)

## CHAPTER 2

### 事業の価値を作る

37

#### ビジネスモデルの基本構造と価値提案

- 1 イノベーションとビジネスモデル ..... 38  
ビジネスモデルによる革新 (38)    ビジネスモデルの基本  
要素 (40)    各要素と本書との対応関係 (43)
- 2 価値提案の考え方 ..... 44  
価値提案の基本形：コストリーダーシップ戦略と差別化戦略  
(44)    新しい価値提案の考え方：ブルーオーシャン戦略  
(47)

## CHAPTER 3

### 顧客は誰か

53

#### セグメンテーションとターゲティング

- 1 顧客を選ぶことの重要性 ..... 54
- 2 セグメンテーション ..... 55  
セグメンテーションを理解する (55)    セグメンテーション  
の軸 (基準) (56)    セグメンテーションについて注意し  
てもらいたいこと (61)
- 3 ターゲティング ..... 63  
ターゲットを考える (63)    ターゲティングの応用例 (64)
- 4 独自のセグメンテーションを考える ..... 67  
セグメンテーションを繰り返す (68)    2軸で情報を整理し  
て市場の隙間を見つける (69)

## 顧客へのアプローチと収益モデル

- ① 製品・サービスの届け方を考える …………… 74  
マーケティングの4P (74)
- ② 4Pのデザイン …………… 76  
製品 (product) : マーケティングの観点から、顧客体験を作り込む (76) 価格 (price) : 値段の設定はアートである (77) 販売チャネル (place) : 必要なものが必要なとき手に入るようにする (81) プロモーション (promotion) : 製品・サービスとその価値を知らしめる (81) 一貫性が問われる (82)
- ③ 製品・サービスの新しい売り方 …………… 83  
Googleの収益モデル (84) 無料で提供する (85) 収益ポイントをメインの製品・サービス以外のものに置く (86) サブスクリプション (87)
- ④ マーケティングのサイクル …………… 88

## サプライチェーンと補完財

- ① 外部企業との連携 …………… 92  
エクセレンスをつなぎ合わせる (92) CVCA : 自社を取り巻く事業のフローを設計する (92)
- ② どのようなプレーヤーを考えればよいか …………… 95  
サプライチェーン (95) 補完財 (96)
- ③ 自社は何を手がけるか …………… 98
- ④ どうやって他社とうまく協調するか …………… 101

CHAPTER  
**6**

**持続的な競争力のため、内部基盤を整える**

105

経営資源の分析

- 1 長期成功の要因とは ..... 106
- 2 VRIO Ⅲ 経営資源が持続的な優位をもたらす条件は何か  
..... 107  
value : 価値がどのくらいあるか (107) rareness : 希少か  
どうか (108) imitability : 模倣可能かどうか (108)  
organized : 組織にうまく組み込んでいるかどうか (109)  
VRIO 分析の運用 (110)
- 3 組織内の経営資源リストを作成する ..... 111  
バリューチェーン分析 (112) マッキンゼーの7S (113)
- 4 リソースベースド “ビュー” ..... 115

CHAPTER  
**7**

**事業のさらなる展望をひらくには**

119

外部にある脅威と機会

- 1 よいものを作っても、儲からない? ..... 120
- 2 外部の脅威をどう知覚するか ..... 121  
ポーターの5要因分析 (121) 顧客を取り合う3要因  
(123) 価値を取り合う2要因 (124)
- 3 外部にある機会 ..... 127  
PEST 分析 (127) ペルソナ分析 (128)
- 4 視野を広げ、冷静に事業の状況を見つめ直す ..... 130

CHAPTER  
**8**

**事業をめぐるお金の流れを理解する**

133

財務・会計

- 1 資金調達 Ⅲ 事業をするための資金を調える ..... 134

②	資金の使い道 Ⅲ▶現金, 資産, 有価証券 .....	137
③	売上と費用を見積もる .....	140
	売上の見積もり (140)    費用の見積もり (141)    損益分岐点を知る (143)	
④	企業をめぐる第3のお金の流れ Ⅲ▶利益はどのように使われるか .....	145
⑤	お金のことがわからなければ, 企業経営はわからない .....	146

## 第 2 部 組織デザイン

### CHAPTER 9 よい出会いをどうデザインするか 153

採用と心理的契約

①	ともにものごとを成し遂げる仲間を探す .....	154
	なぜ組織は人を採用するのか (154)    採用が「組織らしさ」を作る (155)	
②	時間軸で見る採用活動 .....	156
	募集段階 (156)    選抜段階 (157)    定着 (158)	
③	マッチングの中身で見る採用活動 .....	158
	能力のマッチング: 事業に投入できる「デフォルト値」の決定 (159)    期待のマッチング: 心理的契約の明確化 (160)	
④	これからのマッチング .....	162
	ジグソーパズルとしてのマッチング (162)    曖昧な日本のマッチング (162)    新しい働き方と契約の多様化 (165)    多様化する心理的契約のマネジメント (168)	

CHAPTER 10

メンバーのやる気をどう引き出すか 171

モチベーションのマネジメント

- 1 モチベーション理論の2つの系統 ■緊張と希望 …… 172
- 2 モチベーション理論のバラエティ …… 173  
モチベーションが高まる経路：期待理論（173） 人間の欲求と結果の魅力度（176） 緊張と希望の微妙な関係（179）  
成果を出しやすくするマネジメント：目標設定理論（181）
- 3 コントロールからセルフマネジメントへ …… 182  
「没頭」を自らマネジメントする（183） 自己決定の重要性（185）

CHAPTER 11

どうやってメンバーを引っ張るか 189

対人影響力としてのリーダーシップ

- 1 対人影響力としてのリーダーシップ …… 190  
リーダーシップは誰のもの？（190） リーダーシップとは（191） 召使いのリーダーシップ？（192）
- 2 リーダーシップの中身 …… 193  
変動しにくい個人特性の探求（194） 不動の2軸（195）  
リーダーシップ次元のバリエーション（196） リーダーシップが機能する条件（199）
- 3 リーダーシップをあなたのものにするために …… 200  
カギを握る「言語化」と対話（200） リーダーシップの持論を持つ（203）

CHAPTER 12

メンバーの増加にどう対応するか 207

階層組織とマネジメントコントロール

- 1 組織の成長と階層組織 …… 208

組織の成長とメンバーの増加 (208)      メンバーの増加が上位者を出現させる (209)      階層組織の登場 (210)

- 2 マネジメントコントロール ..... 212  
    マネジメントコントロールとは何か (212)      マネジメントコントロールのサイクル (213)
- 3 業績評価をめぐる新しい動き ..... 218  
    業績連動型報酬の見直し (218)      業績評価の廃止? (219)  
    診断型のコントロールと相互作用型のコントロール (220)  
    見過ごせない個人目標の重要性 (221)

CHAPTER  
**13**

**機能する組織を作るには** ..... 225  
**組織デザインの原則と課題**

- 1 組織デザインの基本 Ⅲ 分業と調整 ..... 226  
    分業 (226)      調整 (227)
- 2 組織におけるヒトの問題 ..... 230  
    組織デザインを機能させるのはヒト (230)      組織が成立するための要件 (232)
- 3 企業組織を理解する ..... 233  
    ライン系とスタッフ系 (234)      職能制組織と事業部制組織 (235)      機能別組織の特徴 (236)      事業部制組織の特徴 (237)      組織形態の選択 (238)
- 4 組織デザインにおける新しい課題 Ⅲ 両利き経営 ..... 239

CHAPTER  
**14**

**フラットな人間関係によるマネジメント** ..... 243  
**組織の中のチームへの注目**

- 1 さまざまなコントロール手段 ..... 244  
    上意下達型マネジメント (244)      チームによるマネジメント (244)

2	階層組織の中の自律的チーム	246
	根強い階層組織によるコントロール (246) 階層組織の中のチーム (246) チームのカギを握るメンタルモデルの共有 (248)	
3	非階層的な組織とチーム	249
	階層組織を前提としないチーム (249) 自由の裏にある責任 (251)	
4	チームによるマネジメントは本当に可能か	252
	自由を求めた闘い (252) 根強い権威主義 (253) 求められる個人の成熟 (253)	
5	組織市民としての成熟	254
	アージリスの未成熟—成熟モデル (254) 成熟した個人は成熟した組織に宿る、逆もまた然り (256)	

CHAPTER  
**15**

**変革を生み出すには** 259  
組織学習と知識創造

1	組織変革の必要性	260
2	組織が学ぶことの難しさ	261
	組織学習と個人の学習の違い (261) 組織ルーチンのジレンマ (263)	
3	組織学習におけるトップマネジメントの役割	264
4	学習する場としての組織	266
	既存の常識を疑う (266) 実践コミュニティを構築する (269)	
5	新たな知識の創造	270

索引 275

事項索引 (275) 企業・商品名等索引 (282) 人名索引 (284)

## Column 一覧

- ① イノベーションマネジメント 22
- ② マーケティング論 66
- ③ 経営戦略論 122
- ④ ファイナンスと会計 147
- ⑤ 人的資源管理論 161
- ⑥ 組織行動論 174
- ⑦ マネジメントコントロールと管理会計 213
- ⑧ 経営組織論 241

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。



## 企業とは何か，経営とは何をする事か

### 現代の企業論

#### EXERCISE

経営学は今、重要な過渡期にあります。企業経営における、かつての考え方が否定されたり疑われたりする一方で、多様な新しい考え方が台頭してきています。この本では、そうした「変化」の内幕を説明し、なるべく新しい経営学を伝えようと思っていますが、そのうちの1つが、何よりもまず「企業は何のために存在しているのか」についての考え方です。

20世紀後半においては、「企業は株主（会社の設立・運営資金を出した出資者）のものであり、株主のために利益を上げる機関」という考え方が支配的でしたが、現代においては、「企業は社会のためのもの」という考え方が広がりつつあります。

20世紀後半に、「企業は株主のものだ」ということが強く主張された背景は、何だったのでしょうか。そして、21世紀の現在、「企業は社会のものだ」と考えられるようになった背景は、何なのでしょう。

「事業体とは何かを問われると、たいていの企業人は利益を得るための組織と答える。たいていの経済学者も同じように答える。この答えは間違いなだけではない。的外れである。(略) もちろん、利益が重要でないということではない。利益は、企業や事業の目的ではなく条件なのである。また利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性の尺度なのである」ピーター・ドラッカー（ドラッカー [2006] 43-44 頁）

(写真提供：AFP=時事)

# 1 企業とは何か

III 資本主義の精神

スマートフォン、鉄道、カフェ、アイドル……。現代社会を支え、いっしょに豊かにしている、さまざまな製品やサービスは、その多くが企業という仕組みによって提供されています。人間が1人でできることは限られていますから、スマートフォンのような複雑な品物を作ったり、鉄道を運行したりするためには、多くの人々が協力し合う必要があります。社会に必要なもの、社会をいっしょにするさまざまなものを、仲間と協力して創り出していくために、現代社会では企業という仕組みが活用されているのです。

経営学とは、この企業という仕組みのあるべき姿を考え、うまく企業を動かしていくための方法を考える学問です。企業がさまざまな製品・サービスを提供することで社会が成立し、また、多くの人々が企業で働くことで報酬をもらって生活しているわけですから、企業が正しく円滑に運営されなければ、社会は大きな混乱に陥ってしまうでしょう。反対にいうと、企業が以前よりもっと効率的に、かつ人々が気持ちよく働けるところになったなら、たとえ小さな変化であったとしても、それはたしかによりよい社会への前進であるはずなのです。

筆者らは、みなさん1人1人に、よりよい社会の実現を目指して、経営学を学んでもらいたいと願っています。経営学では、人々の働く理由や、仕事のための技能形成から、上手な製品の作り方・売り方、会社の抱える課題の発見と解決、さらには仲間たちに経営戦略という大きな方針を示す方法まで、幅広く「企業の活動をよりよいものにする」ための考え方を学びます。みなさんには、(将来的な)経営者、あるいは従業員として、仲間と一緒に、企業をより上手に運営し、そのことを通じて社会全体の幸せを増やしていくすべを身につけてもらいたいと思います。

## 1 営利組織

さて、経営学を学ぼうと志したみなさんは、まず、企業とは何なのか、ということの正しく理解する必要があるでしょう。先ほど「企業とは、社会に必要

# 第1部 事業デザイン

PART

- CHAPTER
- 0
  - 1 新事業の起点をつかむ
  - 2 事業の価値を作る
  - 3 顧客は誰か
  - 4 売り方・稼ぎ方をどう設計するか
  - 5 外部と連携する
  - 6 持続的な競争力のため、内部基盤を整える
  - 7 事業のさらなる展望をひらくには
  - 8 事業をめぐるお金の流れを理解する
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15

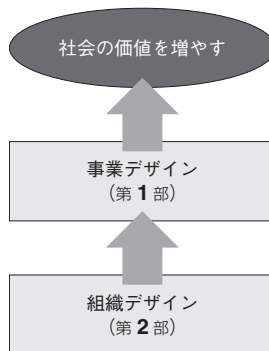
本書は、大きく2部構成になっています。✓

第1には、企業そして経営の目的である「社会の価値を増やす」を実現するために、製品やサービスを生産して、顧客に届けるという事業活動のデザインが必要です。第2に、その事業を担うのは人の集まりですから、これをどう適切に編成し、人々が快活にかつ成長しながら働けるようにするかという組織のデザインが必要となります（下図）。本書はこうした考え方に基づいて、第1部を事業デザイン編と位置づけ、製品・サービスを提供する仕組みの設計のための理論と方法を議論します。また、第2部は組織デザイン編とし、人々がよく働き、協力していくための理論と方法を議論します。

各部の章構成は、小さな第一歩から始まって、次第にものごとが精緻かつ大きくなっていく流れを念頭に、順序立ててあります。第1部では、まず、新事業のタネを見つけてくるための方法や、新事業創造に必要な技能・精神の話をします（▶第1章）。続けて、この新事業のタネを、ひとまとまりのビジネスモデルへと発展させる方法を議論します（▶第2章）。

第3章・第4章では、その製品・サービスを誰にどう売り、どう収益を稼いでいくのかをテーマとします。まずは市場を分析し、ターゲットとしてどこを狙っていくべきなのかを検討するための方法を議論します（▶第3章）。ターゲットが決まったら、そのターゲットに向けてどうやって製品・サービスを届けるか、そこからどう収益を稼ぐかを考える必要がありますから、続いてこれを議論します（▶第4章）。

次に、第5章・第6章においては、事業の成功度合いを高めるための、仕組みの作り込みについて議論します。ターゲット市場が的確に選定され、その市場への販売アプローチが定まったとしても、事業フローを適切に組めていなかったら



り、事業運営に必要な能力が内部に備わっていないと、収益をとりこぼしてしまう可能性があるのです。そこで、自社を取り巻くパートナー企業を含めて、事業全体のフローの設計について議論します（▶第5章）。次に社内に目を向け、事業活動に必要な資源・能力が備わっているか、どこが不足しており、どう伸ばしていくべきかを議論したいと思います（▶第6章）。

第7章は、事業の現状を打破し、さらに展望を広げるためにどうすればよいかを考える章です。今の事業のどこに問題があるか、あるいは、これからの社会を考えたときにどういう事業機会が生じるかといった、今後対処すべき脅威や取り組むべき事業機会を概観し、それらに応じた方策を立てていくための方法を議論します。

第1部の最後となる第8章では、お金の話をします。どれだけ利益が上がる、どれだけ費用が発生する、そうした事柄を検討するには、具体的な数字を出さないことには議論ができません。事業活動をめぐってどのようなお金の流れがあり、この事業はいま儲かっているのかとか、事業の元手を誰からどのくらい出してもらうべきかといったことも、経営の知識として必須です。締めくくりとしてお金の流れの設計までを取り扱って、事業デザインのための一連の基礎講義を完了したいと思います。

なお、各部のタイトルに「デザイン」という言葉を用いていることにも、私たちの思い・理念が込められています。「デザインする」とは、①インプットされた情報を自分なりに消化し、考え、それを土台にアウトプットしてみる、といったインプットとアウトプットの両方を行うこと、②一度アウトプットして終わりにするのではなく、何度も繰り返すことで理解を深め、よりよいアウトプットに近づけていくことを意味します（デザインの詳細は、早速第1章で説明します）。

このインプットとアウトプットの繰り返しは、まさしく、本書が書名に掲げる「考える」という行為の軸になる作業です。単に覚えただけでは考えたことにはならず、また1回アウトプットするだけではそこから思考は深まらない。知識や情報を集め、解釈し、自分なりの答えを出してみる、というサイクルが繰り返される中で、どんどん理解が深まり、またそれを応用するわざも磨かれていくのです。その先に、よき経営がある。その理念を、「事業／組織をデザインする」というタイトルで表現しました。読者のみなさんには、これ以降も引き続き、考え、答えてみる作業を繰り返しながら、本書に取り組んでもらえたらと思っています。

## 第2部 組織デザイン

PART



- 0  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8
- CHAPTER 9** よい出会いをどうデザインするか
- 10** メンバーのやる気をどう引き出すか
- 11** どうやってメンバーを引っ張るか
- 12** メンバーの増加にどう対応するか
- 13** 機能する組織を作るには
- 14** フラットな人間関係によるマネジメント
- 15** 変革を生み出すには

第1部では、「アイデアや新事業を着想する」「自社の製品・サービスを売る顧客を選ぶ」「サプライチェーンを構築する」といった言葉を、それが誰によって担われるかということを特段気にせずに使ってきました。しかし、現実の組織においては、会社や大学といった人格を持った1つの主体が存在するわけではなく、それを構成するさまざまな個人（経営者、マネジャー、現場の社員など）がとった行動を、擬似的に「会社が〇〇をした」とか「大学が××をした」と表現しているに過ぎません。アイデアや新事業の構想にせよ、顧客の選択にせよ、サプライチェーンの構築にせよ、「会社が〇〇する」というとき、実際に行動しているのは、全体としての組織を構成している個々の具体的な個人なのです。

では、会社にとって、実際に行動する「具体的な個人」とは、誰なのでしょう。もしそれが会社を代表する経営者自身なのであれば問題はじつにシンプルですが、多くの場合、これらを実際に行っているのは経営者自身ではなく、彼らとはまったく別の人格と目的を持った社員たちなのです。自分1人ではなく他の誰かとともに働くことを選択したとき、経営者は、1人では到底できない大きなことを成し遂げる可能性を手にするわけですが、その一方で、自分1人のときには絶対に経験しなかったような悩みをも抱え込むことになります。そのように、ともに働く仲間をどうやって見つけ、彼らをどう導いていくか。こうしたことを考えていくのが、第2部の目的になります。

第9章では、人材の採用について考えます。組織に新しいメンバーを迎え入れる、採用という取り組みに関する基本的な考え方を紹介した上で、いったん採用した人々の期待と組織側の期待とを長きにわたって良好なものに保つために必要な、心理的契約という概念を紹介します。

第10章では、採用を通じて組織の中に入ってきた人材に対して、仕事行動へのエネルギーであるモチベーションをどのように喚起させるか、という問題を扱います。会社の仕組みやリーダーとのやりとりを通じて人々のモチベーションをコントロールするという古典的な理論に加え、人々が自身のモチベーションを自らマネジメントするという新しい考え方についても紹介していきます。

第11章では、組織メンバーを導くための最も原始的にして最も重要なメカニズムである、リーダーシップに注目します。一部の偉人やカリスマだけでなく、すべての人にかかわる問題としてリーダーシップを位置づけた上で、古典的なリーダーシップ理論から始め、サーバントリーダーシップやオーセンティックリーダーシップといった比較的新しい理論を紹介、さらには、リーダーシップを実

実践的に活用するための持論というアイデアについても議論します。

第12章では、組織の成長に伴って発生する、組織の階層化とマネジメントコントロールの問題を扱います。組織が成長しメンバーが増加していくと、経営者のリーダーシップは、現場の人々に対してきめ細かいマネジメントをする上で、どうしても限界を迎えることとなります。そこで、多くの経営者が、組織を階層化し、マネジメントコントロールと呼ばれる仕組みを導入するようになります。そうしてさまざまな評価の仕組みを導入することで、経営者とは別の人格や目的を持った社員たちを、組織の目標達成に向けて導こうとするのです。

第13章では、組織のデザインについて考えます。洋服や自動車といった製品がそうであるように、組織もまた、周到にデザインする必要があります。この章では、複数のメンバーからなる組織をデザインする際の基本的な考え方について説明した上で、実際の組織デザインにはどのようなバリエーションがあるかということを紹介します。加えて、既存の知識を深めることと新しい知識を探索することとの両立の難しさという、組織が根本的に抱えるジレンマにどう取り組むべきかを考えます。

第14章では、階層関係によらない新しい組織マネジメントについて考えます。組織と個人は基本的には別々の方向を目指しているので、組織の中の個人を経営者にとって望ましい方向へと導くためには、互いの目指す方向性を調整する何らかの仕掛けが必要になります。リーダーシップ(●第11章)やマネジメントコントロール(●第12章)は、いずれも、組織の中の上位者が決めたことを下位者に伝達することを通じて人々のマネジメントを行う、という考え方に基づくものでした。一方、この章では、そうした関係性によらない、現場での人間関係に基づくマネジメントに注目します。

最後の第15章で扱うのは、組織学習です。企業が直面している環境は日々変化していきます。その変化に企業が適切に対応するためには、今そこで何が起きているのか、自社に何が必要なのかといった新しい事柄を、常に学んでいく必要があります。ビジネスに終わりがないように、組織の構築にも終わりが無いということです。この章では、どうすれば組織は学習を続けていけるのか、それは個人が学習することとはどう異なっていて、どのような難しさがあるのか、そこにあって経営者が果たす役割とは何か、といったことを考えていきます。



## 事項索引

- 数字・アルファベット
- 2 要因理論 177
- 4P →マーケティングの4P
- 5 要因分析〔ポーターの5 要因分析〕 123
- 7S〔マッキンゼーの7S〕 113, 114
- 7S 分析 111
- BS →貸借対照表
- CEO〔最高意思決定者〕 234
- CSR →企業の社会的責任
- CSV〔共通価値創造〕 10
- CVCA〔顧客価値連鎖分析〕 93
- E→P 期待 →努力—パフォーマンス期待
- ESG 35
- GAFA 91
- IT 革命 13
- KSAOs 159
- PEST 分析 128
- PL →損益計算書
- POC →プロトタイプング
- P→O 期待 →パフォーマンス—結果期待
- SECI モデル 270, 273
- UX →顧客体験
- VRIO 107, 110, 113
- VUCA 219
  
- あ 行
- アウトプットの標準化 229
- アカウントティング →会計
- アクションマトリクス 48, 50
- アフターサービス 87
- アーリーアダプター〔初期採用者〕 58, 60
- アーリーマジョリティ〔前期多数派〕 59
- 安全・安定欲求 176
- アンダーマイニング効果 180, 181
- アントレプレナー →企業家
- 暗黙知 203, 270
- アンラーニング〔学習棄却〕 265
- 依存状態 255
- 一貫性 77, 83
- イデア的に優れた支配者 194
- イノベーション 20-22, 35, 38
- イノベーション研究 22
- イノベーションマネジメント 22
- イノベーター〔革新的採用者〕 58
- インセンティブ 101
- インターネット販売 81
- インプットの標準化 230
- インフルエンサー 58, 60
- インベンション →発明
- ヴェイレンス →誘意性
- ヴェブレン効果 80
- 売上 3, 140
- 売上方程式 140
- 売り手 125
  - との価値の取り合い 123
- 影響パラダイム 192
- 衛生要因 177
- 営利活動 →事業
- 営利組織 3
- エフェクチュエーション 32
- エントリーポイント 64
- エンバシー →共感
- 横断的な組織施策 239
- オーセンティックリーダーシップ 198
- オピニオンリーダー 58
- オフライン販売 81
  
- か 行
- 会計〔アカウントティング〕 146, 147
- 会計学 147
- 解決案のかたち 29
- 階層組織 210, 212, 249, 251, 253, 256
  - によるコントロール 246

- 買い手 125
  - との価値の取り合い 123
- 外的報酬 180
- 外部環境 127
- 外部企業との連携〔他社との協業〕 92
- 価値 74, 77
- 確実性 245, 246, 256
- 学習棄却 →アンラーニング
- 革新的採用者 →イノベーター
- 貸方 137, 138
- 課題解決 22, 76
- 課題志向 →構造づくり
- 価値 101, 107
- 価値観 113
  - の分化 231
- 価値創出 44
- 価値提案 40, 41, 43, 44, 51, 54, 76
- 活用 240, 264
- 株式 135
- 株主 145
- 株主総会 136
- 借入 136
- 借方 138
- 管理会計 147, 213
- 管理会計システム 217
- 管理者の創設 228
- 管理職 32
- 機会〔事業機会, 市場機会〕 121, 127, 130
- 企業 2
  - の成長 iv
- 企業家〔アントレプレナー〕 21, 22, 34
- 起業家 21
- 企業経営 7, 20
- 企業行動 ii
- 企業組織 233
- 企業の社会的責任〔CSR〕 9, 10
- 技術 113
  - の専門性 238
- 希少性 101, 107, 108
- 既存顧客 62
- 期待のマッチング 160, 162
- 期待理論 173
- 機能〔職能〕 235, 239
- 技能 113
- 機能部門間の相互依存性 238
- 機能別〔職能制〕組織 235, 236, 238
- 規範 247
- 希望(系) 172, 174, 177-179, 181
  - のモチベーション理論 173
- 規模の経済性 45, 238
- 基本戦略 44
- キャリア 12
  - のルーティン化 255
- キャリアパス 251
- 脅威 121, 127
- 共感〔エンパシー〕 24, 272
- 共感マップ 24
- 業績指標 221
- 業績評価 216
  - と報酬のリンケージ 217
  - の影響システム機能 217
  - の情報システム機能 216
  - の廃止 219
- 業績連動型報酬制度 217, 218
- 競争 120
  - 競合企業との——の激しさ 123
- 共通価値創造 →CSV
- 共通性 55, 62
- 共通目標 232
- 共同化 272
- 均質化 155
- 金銭的報酬 179
- 緊張(系) 172, 176, 178, 179, 181
  - のモチベーション理論 172
- 緊張状態 172
- 金融 147
- クールな頭脳と熱い心 131
- グローバル化 202
- 経営 iii, 11, 154
- 経営学 ii, 2, 7, 11, 147, 253
- 経営資源 106, 110, 116
  - に立脚した経営 115
- 経営資源分析〔内部分析〕 111, 116
- 経営者〔経営陣, トップマネジメント〕
  - 32, 95, 121, 127, 130, 134, 136, 212, 220,
  - 234, 246, 251, 256, 260, 264

——の報酬 145  
経営人材 237  
経営戦略 121, 122  
経営戦略論 122  
経営組織論 241  
計 画 214  
——の管理と実行 215  
経験効果 46  
経済成長 20  
形式知 270  
契 約 168  
經理のシステム 113  
権威主義 253  
現 金 137, 138  
権限委譲 212, 218  
言語化 193, 200, 271, 272  
権力〔パワー〕 192  
公式の—— 190  
コアバリュー 74  
後期多数派 →レイトマジョリティ  
貢献意欲 232  
広 告 →情報発信  
広告ビジネス 86  
構造づくり〔課題志向〕 195, 196, 199  
構造的面接 157  
硬直化 156  
行動特性 60  
購入の意思決定者 65  
購買行動分析 60  
高品質 44  
顧 客 66, 74, 124  
——との関係 43  
——へのアプローチ 74  
顧客価値 78  
顧客価値連鎖分析 →CVCA  
顧客体験〔UX〕 76, 81  
顧客タイプ〔顧客セグメント〕 →セグメント  
顧客満足 40, 41, 43  
個人人格 208, 213, 221  
個人の成熟 254, 256  
コスト構造 43  
コストリーダーシップ戦略〔低コスト戦略〕

44, 45, 47, 48  
コーゼーション 32  
固定費 143  
個別配慮 196  
コミュニケーション 232  
——の活性化 221  
——の減少 232  
——のパターン 228  
コミュニケーションコスト 209  
コミュニケーションモード 202  
雇用保障 163  
コンティンジェンシー理論〔リーダーシップ  
のコンティンジェンシー理論〕 199  
コンテクスト〔文脈〕 201  
コントロール 180, 183

## ●さ 行

最高意思決定者 →CEO  
差異性 55, 62  
財務(状況) 134, 147  
財務会計 147, 213  
採用(活動) 154, 156  
採用遅延者 →ラガード  
サステナブルな取引関係 →持続可能な取引関係  
サーバントリーダー 250  
サーバントリーダーシップ 197  
サブスクリプション 87  
サプライチェーン 95  
差別化戦略 44, 47, 48  
参加型マネジメント 253  
産業革命 13  
産業組織心理学 174  
シェアドメンタルモデル 248  
支援活動 112  
事業〔営利活動, ビジネス〕 7, 239  
事業機会 →機会  
事業戦略 122  
事業創造 20, 32  
事業デザイン〔事業づくり〕 iii, 16  
事業部制組織 235, 237, 238  
事業部門 →ライン組織  
事業フロー 40, 42, 43, 95

- 資金 137, 138, 146
  - の使い道 137
- 資金調達 134
- 嗜好 55
- 自己決定理論 185
- 自己実現欲求 176, 177
- 自己資本 134, 146
- 仕事 11
  - の流儀 114
- 仕事成果 181
  - の測定指標 218
- 資産 138
- 自主管理（型）チーム 245, 246
- 市場 66
  - の全体像 62
  - の変化 238
- 市場観 62
- 市場機会 →機会
- 市場細分化 →セグメンテーション
- 慈善活動 7
- 持続可能〔サステイナブル〕な取引関係 127
- 持続的な競争優位〔優位性、強み〕 107, 110, 116
- 実践コミュニティ 269
- 資本主義の精神 6, 8
- 市民 254
- 市民的自由 253
- 社会課題の定義 23
- 社会貢献 4
- 社会心理学 174
- 社会的な相互作用 269
- 借金 145
- 社風 113
- 収益 43
- 収益モデル 87
  - 自由主義 253
- 終身関係 162
- 十全的参加 270
- 柔軟性 245, 246, 256
- 主活動 112
- 熟達 184
- 出資 134
  - 出資比率 136
  - 主要な活動 43
  - 上意下達型マネジメント 253
  - 上位者 209
  - 承認・尊敬欲求 176
  - 消費者行動論 66
  - 使用頻度 60
  - 情報解釈 262
  - 情報発信〔広告〕 74, 81
  - 情報分配 262
  - 消耗品ビジネス →ジレットモデル
  - 使用理論 267, 268
  - 初期採用者 →アーリーアダプター
  - 職種 234
  - 職能 →機能
  - 職能制組織 →機能別組織
  - 職場や組織の活性化 154
  - 所属・親和欲求 176
  - 自律性 185
  - 自律的チーム 247
  - ジレットモデル〔消耗品ビジネス〕 86
  - 新規参入の脅威 123
  - 新規事業開発 239, 268
  - シングルループ学習 266
  - 人件費 145
  - 人口動態的特性 →デモグラフィック特性
  - 人材 113
    - の多様性〔多様化〕 156, 165
  - 人事（の）システム 113, 217
  - 新製品に対する感度や反応 58
  - 新卒採用 154
  - 診断型コントロール 220
  - 人的資源管理論 161
  - 信奉理論 267
  - 心理学 174
  - 心理的契約 160, 163, 167
    - のメンテナンス 168
    - 日本企業における—— 163
  - 心理特性 58
  - スタッフ系 234
  - スタッフ組織 240
  - ステークホルダー 9, 93
  - スループットの標準化 →プロセスの標準化

成果主義 218  
正統的周辺参加 269  
製品 74  
製品開発 31  
製品ラインナップ 61  
製品ラインの多様化 238  
生理的欲求 176  
セグメンテーション〔市場細分化〕 54,  
55, 61  
——の軸〔基準〕 56, 61  
独自の—— 67  
セグメント〔顧客セグメント, 顧客タイプ〕  
43, 56, 62  
——間の時間的な変化 64  
——間の相互作用 64  
——の評価 63  
セット販売 87  
セルフマネジメント 186  
前期多数派 →アーリーマジョリティ  
潜在顧客 62  
全社戦略 122  
センスメーカー 34  
選抜 155, 157  
選抜手法 157  
戦略キャンパス 48  
戦略的要衝 99  
戦略立案 122  
戦略立案力 113  
相互作用型コントロール 221  
相互すり合わせ 228  
贈答品 66  
組織 232  
——が成立するための要件 232  
——の効率性 230  
——の成熟 256  
——の場 265  
組織運営 32  
組織化 107, 109  
組織学習 241, 261, 262, 269, 273  
組織記憶 262  
組織形態の選択 238  
組織構造 113, 241  
組織行動論 174, 241

組織市民 254  
——としての成熟 254, 273  
組織人格 208, 213, 221  
組織デザイン〔組織づくり〕 iv, 16, 227  
組織文化の変革 265  
組織変革 260  
組織ルーチン 262, 263  
損益計算書〔PL〕 144  
損益分岐点 143  
損失 146  
  
●た行  
ダイアログ →対話  
対価 7  
貸借対照表〔BS, バランスシート〕 138,  
139  
対人影響力 190  
代替性 101  
代替品の脅威 123  
対話〔ダイアログ〕 202, 249  
ターゲットの広さ 63  
ターゲティング 54, 63  
他社との協業 →外部企業との連携  
達成の承認 181  
ダブルループ学習 266, 267  
探索 240, 264  
知識獲得 262  
知識創造 270  
知識創造プロセス 273  
知識労働者 219  
知的刺激 196  
チーム 219, 244, 250  
——によるマネジメント 246, 253  
——の支援体制 248  
チャンネル 43  
中間管理職 251  
中途採用 154  
長期雇用 160, 164, 168  
調整 211, 227, 232, 239, 241  
——のデザイン 233  
挑戦機会と行為能力のバランス 185  
地理的特性 57, 58  
低コスト〔低価格〕 44

- 低コスト戦略 → コストリーダーシップ戦略
- 低収益 120
- 定着 158
- 適性検査〔認知的能力テスト〕 157
- デザイン 17, 26, 28
- デモグラフィック〔人口動態的〕特性 57, 63
- 動機づけ要因 177
- 倒産 146
- 投資 135, 138
- 統制範囲の原則 210
- 淘汰 155
- 独自性 44
- 特性理論〔リーダーシップの偉人説〕 194
- トップマネジメント → 経営者
- 取引先 124
- 取引の主導権 125
- 努力—パフォーマンス〔E→P〕期待 174
- な行
- 内発的動機づけ 179, 186
- 内部分析 → 経営資源分析
- 内部留保 5
- 内面化 271, 273
- ニーズ → 欲求
- 人間関係志向 → 配慮
- 認知的能力テスト → 適性検査
- ネットワーク 93
- 能力構築 115, 116
- 能力のマッチング 159
- は行
- 媒体 82
- 配当 5, 135, 145
- 配慮〔人間関係志向〕 195, 196, 199
- 波及効果 64
- 働き方 12
- の制約 165
- 働き方改革 186
- 発明〔インベンション〕 20
- パートナー 43
- パフォーマンス—結果〔P→O〕期待 175
- バランスシート → 貸借対照表
- バリューチェーン 112
- バリューチェーン分析 111, 112, 114
- パワー → 権力
- パワーバランス 125
- 範囲の経済性 46
- 販売チャンネル 74, 81
- 非営利活動 7
- 非構造的面接 157
- ビジネス → 事業
- ビジネスモデル 38, 39, 54, 120
- の構築 92
- ビジネスモデルキャンパス 40, 43
- ビジョン 34
- 人々に安定をもたらすすべ 11
- 費用 4, 140, 145
- 表出化 272
- 標準化 228
- ヒトの—— 230
- 費用方程式 141
- ファイナンス 147
- フィードバック 220
- フォロワー 191
- 負債 135, 137
- 不動の2軸 196
- 部門化 236
- フラットな組織 250, 251, 256
- フラットな人間関係によるコントロール 246
- プラットフォーム 94
- プラットフォーム 99
- プラットフォームビジネス 84
- ブランド品 79
- フリーミアム 85
- ブルーオーシャン 67
- ブルーオーシャン戦略 47, 48
- フロー経験 183
- プロジェクトチーム 239
- プロセス〔スループット〕の標準化 229
- プロトタイピング〔POC〕 30
- プロモーション 81
- 分業 211, 227, 231, 239, 241
- 文脈 → コンテキスト

閉塞化 156  
ペルソナ分析 129  
変革型リーダーシップ 196  
ベンチャー企業家 32  
ベンチャーキャピタル 139  
変動費 143  
補完財 97  
募集 156  
ポーターの5要因分析 →5 要因分析  
没入感 184

### ●ま行

マクロ組織論 241  
マーケティング 66  
——の要 83  
マーケティングサイエンス 66  
マーケティング戦術 77, 88  
マーケティングの4P〔4P, マーケティング  
ミックス〕 74, 76  
マーケティングのサイクル 88  
マーケティングマネジメント 66  
マーケティング論 66  
マッキンゼーの7S →7S  
マッチング 158  
マニア 58  
マニュアル化 229  
マネジメントコントロール 212, 213, 220  
マネジメントコントロールシステム 213  
マネジャー 212, 250  
マイクロ組織論 241  
自らが変わるためのすべ 11  
ミスマッチ 161  
未成熟—成熟モデル 254  
魅了 155  
無限定の貢献 163  
メッセージ 82  
メンター 270  
目標 247  
——の設定 214  
目標設定理論 182  
モチベーション 172, 181  
——の鼓舞 196

——の低下 231  
模倣可能性 107, 108

### ●や行

役員報酬 145  
誘意性〔ヴェイレンス〕 175  
有価証券 138  
優秀さの予測力 157  
有能感の確認 181  
有能さのフィードバック 181  
欲求〔ニーズ〕 23, 176  
欲求階層説 176  
欲求リスト 176  
弱み 110

### ●ら・わ行

ライン系 234  
ライン組織〔事業部門〕 234, 240  
ラガード〔採用遅延者〕 59  
利益 3, 4, 5, 145  
利益圧迫要因 120  
利益モデル 40-43  
利子〔利息〕 135, 145  
理想化された影響 196  
リソース 43  
リソースベースレビュー 116  
リーダーシップ 190, 191, 200, 209, 251  
リーダーシップスタイル 199  
リーダーシップの偉人説 →特性理論  
リーダーシップのコンティンジェンシー理論  
→コンティンジェンシー理論  
リーダーシップの持論 203, 255  
リーダーの行動特性 195  
両利き経営 240, 264  
ルール 247  
レイトマジョリティ〔後期多数派〕 59  
レッドオーシャン 47, 67  
レバレッジ効果 137  
連結化 272  
ワークサンプル 157  
ワークライフバランス 186

## 企業・商品名等索引

### ● 数 字

1 ℓ for 10 ℓ 93

3DS 119

### ● A

Airframe 50

Amazon 81, 91, 101

Amazon プライム・ビデオ 87

Android 61

Apple 34, 61, 91, 92, 94, 97, 99, 101, 103,  
106, 126, 138, 139, 144, 208, 209

Apple Music 87

App Store 97, 99, 101

### ● F-J

Facebook 91

GAP 219

GE 219

GM →ゼネラルモーターズ

Google 84, 85, 91, 94, 101

IBM 99-101, 219

iMac 92

Instagram 60

iOS 103

iPhone 92, 97, 99, 139

——5c 61, 62

——5s 61

iTunes 97

JINS 48-50, 80

JINS PC 50

### ● M-S

MacBook 139

Netflix 87, 101

NIKE →ナイキ

Nintendo Switch [Switch] 53, 119

NTT ドコモ 92

P&G 96, 107

PlayStation 124

PwC →プライスウォーターハウスクーパ  
ス

Red Bull 82

RIZAP 78, 79, 128

Spotify 87

Switch →Nintendo Switch

### ● V-Z

Volvic →ボルヴィック

Wii Fit 54, 55

Wii U 119

Windows 100

Xbox 124

Yahoo! オークション →ヤフオク!

YouTube 85

ZARA 69

Zoff 48

ZOZOTOWN 69

### ● あ 行

赤いきつね 57

アクセンチュア 219

アサヒスーパードライ 127

アドビ 219

インテル 100, 260, 261, 264

英語教育 65

エンロン 198

オハイオ州立大学 195

### ● か 行

コストコ 75

コマツ 87

コルゲート・パルモリーブ 96

### ● さ 行

シチズン 127

ジーニアス 65

ジレット 86

人 狼 53

スターバックス 44, 78



スプラトゥーン 119  
セイコー 127  
世界銀行 247  
ゼネラルモーターズ〔GM〕 115  
セブン-イレブン 38-43, 46  
セブン銀行 38, 39, 41, 42, 46, 47  
総合警備保障 40  
ソニー 33, 97, 124  
ソフトソープ 96  
ソフトバンク 92  
——グループ 105

### ●た行

大修館書店 65  
ダストレスチョーク 10  
宅急便 98  
ダノン 93  
タビストック研究所 244  
チームラボ 250, 252-254  
デル 219  
デロイトトウシュートーマツ 219  
東京工業大学 250  
東京大学 250  
東京ディズニーリゾート 76, 77  
どうぶつの森 119  
トヨタ自動車 105, 106, 115  
ドラゴンクエスト 21  
ドルチェグスト 86  
ドン・キホーテ 73

### ●な行

ナイキ〔NIKE〕 64  
日清食品 57  
日本理化学工業 10  
任天堂 54, 119-121, 124  
ネスプレッソ 86  
ネスレ 86

### ●は行

パナソニック 97

ファーストリテイリング 105  
ファミリーコンピュータ 54  
ファミリートレーナー 54, 55  
プライスウォーターハウスターパス  
〔PwC〕 219  
ボルヴィック〔Volvic〕 93-97, 102  
本田技研工業 33  
鴻海 92

### ●ま行

マイクロソフト 100, 124, 219  
マクドナルド 229  
マッキンゼー・アンド・カンパニー 114  
マツダ 31  
マリオ 119  
ミシガン大学 195  
ミネソタ 96  
メドトロニック 198  
メルカリ 70  
メルセデス 78

### ●や行

ヤフオク!〔Yahoo!オークション〕 70  
ヤマト運輸 98, 103  
ユニクロ 68, 69  
ユニセフ 93, 96, 102  
ユーノスロードスター 31

### ●ら・わ行

楽天 81  
リクルートマネジメントソリューションズ  
225  
リングフィット アドベンチャー 54, 55  
レノボ 100  
ロレックス 78  
ワールドコム 198

## 人名索引

### ●あ行

アージリス, クリス 254-256, 266, 267  
アベグレン, ジェームス・C. 162  
アンソニー, ロバート 213, 217  
イエス・キリスト 207  
井深大 33  
ウェイン, ロナルド 208  
ウェーバー, マックス 6  
ウェンガー, エティエンヌ 269  
ウォズニアック, ステイーブ 208  
エリクソン, エリク 254

### ●か行

金井壽宏 172, 203  
キム, チャン 47, 48  
キング, マーティン・ルーサー 130, 197  
ケネディ, ジョン・F. 197  
コトラー, フィリップ 82

### ●さ行

佐藤可士和 69  
サラスバシー, サラス 32  
釈迦 207  
シャクトルトン, アーネスト 153  
シュンペーター, ヨーゼフ 20  
ジョージ, ビル 198  
ジョブズ, ステイーブ 19, 34, 208, 209  
ショーン, ドナルド 266, 267  
孫正義 105

### ●た・な行

ダランベール 197  
チクセントミハイ, ミハイ 183  
ディドロ 197

デシ, エドワード 179, 181, 185  
ドラッカー, ピーター 1, 9  
トリスト, エリック 244, 246, 252  
野中郁次郎 270

### ●は行

ハーズバーグ, フレデリック 177, 178  
バーナード, チェスター・I. 232, 233  
バーンズ, ジェームズ 196  
ピアジェ, ジャン 254  
ファヨール, アンリ 207  
藤澤武夫 33  
プラトン 194  
フロイト, ジークムント 254  
ヘッセ, ヘルマン 192, 193  
ポーター, マイケル 112, 121, 123  
本田宗一郎 33

### ●ま行

マーシャル, アルフレッド 130  
マズロー, アブラハム 173, 176-178, 254  
マレー, ヘンリー 171, 176  
メッシ, リオネル 110  
モボルニュ, レネ 47, 48  
守島基博 [Morishima, M.] 163  
盛田昭夫 33

### ●や行

柳井正 105  
ユダ 207

### ●ら行

ライアン, リチャード 185  
ルター, マルティン 196  
ロジャーズ, エベレット 58, 59



考える経営学  
*Thinking about Business and Management*

2021年5月30日 初版第1刷発行

著者 中川功一  
佐々木将人  
服部泰宏

発行者 江草貞治

発行所 株式会社 有斐閣

郵便番号 101-0051  
東京都千代田区神田神保町2-17  
電話 (03)3264-1315〔編集〕  
(03)3265-6811〔営業〕  
<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・萩原印刷株式会社／製本・牧製本印刷株式会社  
©2021, Koichi Nakagawa, Masato Sasaki, Yasuhiro Hattori.  
Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-15083-6

**JCOPY** 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に(一社)出版者著作権管理機構(電話03-5244-5088, FAX03-5244-5089, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。