

目 次

第1章 プロローグ 経営学で考えると ————— 1

- 青色 LED 訴訟 1
- 経営学的な五つの視点 3
 - 視点1：ライセンス・ビジネスにおける特許権の金銭的価値 6
 - 視点2：発明者自らが起業した場合の創業者利益 15
 - 視点3：資源ベース理論（RBV）から見た特許権の貢献度 19
 - 視点4：モチベーション理論から見た金銭的報酬 26
 - 視点5：提携の枠組みの中における特許権等の役割 29
- 経営学で考えると 34

第2章 成功した理由 ————— 35

- 成長の後に 35
- PPM の基本構造 38
- PPM で何をしたのか？ 47
- 学習曲線の秘密 61
- 付 録 基本モデル、ミューズ・モデルの進歩関数 78

第3章 じり貧になる理由 ————— 81

- 製品イノベーション 81
- A-U モデル 86
- 工程イノベーション 89
- 硬直化した生産システム？ 94

凍りついたイノベーション? 98

「じり貧」現象と「殻」概念 103

自然淘汰から人為選択へ 113

「じり貧」とぬるま湯感 117

第4章 意思決定の理由 133

近代組織論的組織観 133

組織の合理性 141

能率の原則 147

「組織の合理性」は事後的な言い訳 150

問題解決だけが意思決定ではない 156

「やり過ごし」の効能 166

第5章 協調する理由 175

協調・裏切りゲームとしての囚人のジレンマ 175

コンピュータ選手権での「お返し」の優勝 184

未来傾斜原理 190

高い未来係数と終身コミットメント 195

ゴーイング・コンサーン 207

第6章 働く理由 215

働く人の言い訳 215

金銭的報酬の理論：期待理論 217

金銭的報酬の迷信 222

「満足→生産性」仮説の迷走と否定 232

イニシアチブの復権 239

イニシアチブを生かすなら非金銭的報酬 246

第7章 社会人のためのエピローグ

仕事の報酬は次の仕事 ————— 259

『虚妄の成果主義』 259

ありのままの日本企業：選ばれし者たちの会社 263

1. 「今の仕事」ではなく「次の仕事」 268

2. 加速度的に差がつく 272

3. 論功行賞ではなく適材適所で 274

4. 互換性部品にはさせない 279

5. 投資の形での成果配分 281

6. 「また君と一緒に仕事がしたい」という評価 283

7. 定期異動という強力なツール 288

組織力を紡ぐ・磨く 292

参考文献 ————— 303

あとがき ————— 321

索 引 ————— 323

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。

あとがき

私が東京大学経済学部にて助教授として着任して間もない頃のお話。「同僚」になったばかりの大先輩の経済学者から、唐突に質問された。同じ現象に対して、同じようなモデルを使っている場合でも、経営学者と経済学者ではまったくアプローチが違うように見える。一体どこが違うのだろうか、と。場所は、たしかコピー室かどこかだった。以来、経済学部で経営学を教える人間として、その質問は、いつも頭のどこかにひっかかっていた。

そんな「事件」があった翌年から、私が東京大学経済学部で「経営」の講義を担当して、もう20年にもなる。講義のテキストは基本的に『経営の再生』（有斐閣）を使用してきた。その間、同書は増補・改訂を繰り返し、現在、第4版を準備中なのだが、それでも『経営の再生』にはストーリー的に入りきらない経営学的トピックスがいくつもあり、それらは「経営」の講義では独立単発ものとして取り上げてきた。そうした事情もあって、もう10年近くも前になろうか、有斐閣には別のテキストを執筆する約束をしてしまった。

とはいえ、忙しさに紛れて企画は棚上げ、店晒し状態。そうこうしているうちに、2015年度から東京大学の学事暦が大きく変わることになり、それまで4単位だった講義を2単位×2に分割する必要に迫られた。私は思い切って、これまで単発で取り上げてきたトピックスの中で、比較的、聴衆（学生）の食いつきが良かったものを集めて、約束を果たすべく、2単位分の別のテキストを作ることにした。それが本書を書き始めた直接のきっかけである。

そんなきっかけだったので、最初は雑多なトピックスを、ただ淡々と原稿にまとめ始めたわけだが、やがて私は、あることに気がついた。私は「経営」の講義の中で、無意識のうちに、冒頭に挙げた大先輩の質問に答えようとしてきたらしい。まさに『経営学で考える』とここが違いますよと。いつしか開講時期の決まった講義のテキストだということも忘れ、執筆に夢中になり、完成予定は無期限延期状態となってしまった。結局、またいつものように、妻・敦子にしわ寄せが行くことになり、迷惑をかけてしまい本当に申

し訳なかったが、こうやって完成してみると、本書は、おそらく経営学者が読んでも、かなり斬新な切り口の本になったのではないと思う。ただ、全体的にやや理屈っぽくなったので、最終章は社会人でも身近に感じてもらえるような応用編にしてみた。

質問されてから 20 年。こんな答えでいかがでしょうか、石川経夫先生。

2015 年 5 月 11 日

高橋 伸夫

索引

人名索引 (アルファベット順)

A

- アベグレン (Abegglen, J. C.) 195, 198, 199, 203, 241, 262, 263
 アバナシー (Abernathy, W. J.) 42, 55, 60, 72, 86, 87, 90, 94, 95, 100
 赤崎勇 1, 24
 秋池篤 (Akiike, A.) 86, 254
 アルキアン (Alchian, A. A.) 64, 73, 74
 天野浩 1, 24
 Andress, F. J. 64
 Ansoff, H. I. 133
 荒川敏彦 104, 105, 106
 Arnold, H. L. 90, 91
 Ashworth, T. 183
 Aspray, W. 108
 アトキンソン (Atkinson, J. W.) 222, 226
 ———のモデル 224
 アクセルロッド (Axelrod, R.) 179, 183, 184, 185, 186, 188, 190

B

- Baldwin, C. Y. 101
 Baloff, N. 73
 バーナード (Barnard, C. I.) 299
 Barney, J. B. 22
 ベルマン (Bellman, R. E.) 179
 ベンツ (Benz, C. F.) 81
 Berle, A. A., Jr. 56
 Bettis, R. A. 152
 Brayfield, A. H. 232
 Butler, J. E. 62, 63

C

- Campbell-Kelly, M. 108
 Carey, A. 238
 Chammah, A. M. 180, 182

- チャンドラー (Chandler, A. D., Jr.) 35, 92, 93, 102, 192, 208
 Christensen, C. M. 83
 クラーク (Clark, K. B.) 60, 100, 101
 Cohen, M. D. 156, 157, 160, 161, 165
 コンレイ (Conley, P.) 64, 70
 Conway, R. 73
 Crockett, W. H. 232

D

- ダイムラー (Daimler, G. W.) 81
 ディール (Deal, T. E.) 155, 205, 206, 207
 デシ (Deci, E. L.) 221, 224, 226, 227, 246, 252, 253, 258
 ———の実験 225
 DeGroot, M. H. 186
 デムセッツ (Demsetz, H.) 20
 Devanna, M. A. 112
 Dickson, W. J. 238
 ディマージョ (DiMaggio, P.) 103, 104, 115
 ドーア (Dore, R. P.) 202
 ドラッカー (Drucker, P. F.) 146, 202
 Dutton, J. M. 62, 63

E・F

- エジソン (Edison, T. A.) 37
 Farragher, E. J. 207
 Faurote, F. L. 90, 91
 ファヨール (Fayol, H.) 147, 243
 Ferguson, T. S. 186
 フォード (Ford, H.) 72, 77, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 99
 Freeman, J. 107
 藤本隆宏 52, 72, 90, 94, 96, 240, 245
 藤田英樹 225

G

- Garofalo, C. 275
 ジェニーン (Geneen, H. S.) 36
 ギルプレス (Gilbreth, F. B.) 240
 ギルプレス (Gilbreth, L. M.) 240
 Girshick, M. A. 179

H

- ホール (Hall, E. T.) 296
 Hannan, M. 107
 橋本正敬 2
 ハーズバーグ (Herzberg, F.) 230, 231
 肥田野直 263
 樋口健治 85, 102
 平尾芳樹 8
 ハーシュ (Hirsch, W. Z.) 65, 66
 ハーシュマン (Hirschmann, W. B.) 64, 73, 75
 本田宗一郎 48
 ハウンスフィールド (Hounsfield, G. N.) 8
 Hounshell, D. A. 84, 85, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103
 Howard, R. A. 179
 Hull, R. 275

I・J

- 五十嵐平達 85, 96, 100, 101, 102
 今井正明 (Imai, M.) 132, 245, 246, 268
 稲水伸行 (Inamizu, N.) 165, 214, 254, 257, 276
 Janis, I. L. 143
 ヤスバース (Jaspers, K.) 105
 Johnson, J. B. 206

K

- カーネマン (Kahneman, D.) 144
 梶山力 104
 Kandori, M. 188
 カントロウ (Kantrow, A. M.) 60, 100
 粕谷誠 156
 ケネディ (Kennedy, A. A.) 155, 205, 206, 207
 Kim, S. H. 207
 Kimmel, M. J. 178
 Klammer, T. 207

- ヌードセン (Knudsen, W. S.) 95
 小池和男 202
 小菅竜介 114
 Kotter, J. P. 51
 黒川正流 238
 桑嶋健一 165

L

- Lave, J. 154
 ローラー (Lawler, E. E., III) 222, 225, 229
 リーランド (Leland, H. M.) 101
 Leonard-Barton, D. 107
 レビット (Levitt, T.) 77
 レヴィン (Lewin, K.) 234
 リッカート (Likert, R.) 232, 244
 Lippman, S. A. 22
 Luce, R. D. 179
 Lynn, L. H. 158

M

- マイヤー (Maier, N.) 234
 マーチ (March, J. G.) 140, 156, 157, 160, 161, 165, 232, 233, 234, 290
 マーコヴィッツ (Markowitz, H. M.) 59
 松井賛夫 222
 松永正男 203
 マイバッハ (Maybach, W.) 81
 メイナードスミス (Maynard Smith, J.) 188
 メイヨー (Mayo, G. E.) 236, 238
 マグレガー (McGregor, D. M.) 241, 242, 243, 244
 Means, G. C. 56
 ミンツバーグ (Mintzberg, H.) 49, 51, 152
 ミッツマン (Mitzman, A.) 104, 105
 門田安弘 245
 Morse, N. C. 244
 モルゲンシュテルン (Morgenstern, O.) 133, 192
 ミュース (Muth, J. F.) 67, 79

N

- 長瀬勝彦 143
 中村修二 1, 14, 15, 18, 30
 中野剛治 2, 4

O

- 小川英治 24
 大川洋史 (Ohkawa, H.) 253, 257
 大川信明 263
 大塚久雄 104, 105
 Okada, Y. 214
 Olsen, J. P. 156, 157, 160, 161, 165
 小野豊明 145
 折原浩 106
 オットー (Otto, N. A.) 81
 オオウチ (Ouchi, W. G.) 204, 205, 206

P

- パーソンズ (Parsons, T.) 104
 パスカル (Pascale, R. T.) 47, 204, 206
 ペンローズ (Penrose, E. E. T.) 192, 292
 ピーター (Peter, L. J.) 275
 Peteraf, M. A. 22, 23
 Pluchino, A. 275
 ポルシェ (Porsche, F.) 72
 Porter, L. W. 229
 Porter, M. E. 20
 パウエル (Powell, W. W.) 103, 104, 115
 Prahalad, C. K. 152
 Pruitt, D. G. 178

R

- Raiffa, H. 179
 Rapisarda, A. 275
 ラポポート (Rapoport, A.) 180, 182, 184
 Reimer, E. 244
 リカード (Ricardo, D.) 21
 レスリスバーガー (Roethlisberger, F. J.)
 235, 237, 238
 Ross, S. M. 186
 Rumelt, R. P. 19, 22, 37
 Ryan, R. M. 252

S

- 榊原清則 301
 五月女正三 2
 シャイン (Schein, E. H.) 155
 Schultz, A., Jr. 73
 Scodel, A. 178
 セルデン (Selden, G. B.) 83

- 瀬谷正敏 263
 Sherman, S. 58
 島田晴雄 245
 清水剛 (Shimizu, T.) 189, 193
 新宅純二郎 19, 23, 100
 塩見治人 91, 94
 サイモン (Simon, H. A.) 138, 139, 140, 147,
 150, 151, 156, 232, 233, 234, 290
 ——の意思決定 141
 スローン (Sloan, A. P., Jr.) 95, 99, 100
 ソレンセン (Sorensen, C. E.) 77, 84, 85,
 93, 96, 97, 99, 100, 101, 102
 スタインメッツ (Steinmetz, C. P.) 155
 菅山真次 200
 鈴木光男 180

T

- 高橋伸夫 (Takahashi, Nobuo) 2, 3, 4, 7, 19,
 23, 26, 28, 30, 34, 64, 67, 70, 76, 81, 85, 103,
 104, 108, 123, 124, 126, 130, 131, 134, 141,
 142, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 160,
 161, 165, 166, 167, 169, 172, 179, 182, 186,
 189, 191, 192, 193, 198, 210, 214, 250, 251,
 253, 257, 258, 260, 261, 269, 278, 284, 287,
 289, 290, 292, 294, 295, 301
 高島鎮雄 81
 Takayanagi, S. 152, 182
 テイラー (Taylor, F. W.) 239, 240, 243, 244,
 245
 ——の人間観 241
 Teece, D. J. 23, 108
 Thomas, A. 62, 63
 Tichy, N. M. 58, 112
 ティッド (Tiddo, J.) 52
 豊田喜一郎 53, 54
 土屋守章 60
 トベルスキー (Tversky, A.) 144

U・V

- Utterback, J. M. 86, 98
 von Hippel, E. 77, 87, 88
 フォン・ノイマン (von Neumann, J.) 133,
 192
 ブルーム (Vroom, V. H.) 217, 219, 221, 231,
 232, 233, 238, 241

——モデル 224

W

和田一夫 89, 90, 91, 92, 93, 99

Wald, A. 134

ワトソン (Watson, T. J., Sr.) 155

Wayne, K. 42, 55

ウェーバー (Weber, M.) 103, 104, 105

ワイク (Weick, K. E.) 52, 113, 150, 294, 297

Weissinger-Baylon, R. 160

ウェルチ (Welch, J. F., Jr.) 58

Wenger, E. 154

Wernerfelt, B. 19

White, R. W. 252

Williamson, O. E. 19, 171

ライト (Wright, T. P.) 62, 67, 75

Y

Yamada, K. 78

山之内靖 103

安田雪 103

Yelle, L. E. 74

横田理博 105

吉野洋太郎 146

企業・組織名索引 (アルファベット、五十音順)

アルファベット

AT&T (アメリカ電話電信会社 [American Telephone and Telegraph]) 56, 235

BCG (ボストン・コンサルティング・グループ) 37, 41, 42, 48, 64

Cree (クリー) 29, 30

EMI (Electrical and Musical Industries, Ltd) 8

GE (ゼネラル・エレクトリック) 11, 37, 47, 58, 155, 206

GM (ゼネラル・モーターズ) 52, 55, 95, 99, 102

IBM 108, 155, 205, 206

ITT (International Telephone & Telegraph) 36

JISA (社団法人情報サービス産業協会) 280

JPC (日本生産性本部) 117

KDD 193

Lumileds 29

NCR 206

NTT 193, 195

OECD (経済協力開発機構) 203

Osram 29

P&G 206

RCA 58

Toshiba America Medical, Inc. 12

Toshiba America Medical Systems 12

ア行

アマゾン・ドット・コム社 7

アメリカ電話電信会社 (American Telephone and Telegraph) → AT&T

アルピネ (Alpine) 158

イングリッシュ・エレクトリック 202

インテル 205

ウェスタン・エレクトリック 235

ウェスチングハウス 82

エイビス・レンタカー 37

エジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric Company) 37

エジソン電灯社 (Edison Electric Light Company) 37, 82

カ行

カーチス・ライト (Curtiss-Wright) 62

ガルフ・ウエスタン・インダストリーズ (Gulf and Western Industries) 36

キャデラック自動車会社 101

キャノン 25

久原鉱業 200

経済協力開発機構 → OECD

コマンボール (La Société Comambault) 243

サ行

シェラトン・ホテル 36

シーメンス 11

社会経済生産性本部 259

新電電 194

住友銀行 7

3M 206
ゼネラル・エレクトリック (General Electric)
→ GE

ゼネラル・モーターズ → GM
全国電気通信労働組合 (全電通) 194
ソニー 39

タ行

ダイアソニックス (Diasonics) 12
ダイムラー・ベンツ 82
テキサス・インスツルメンツ 51
デトロイト自動車会社 83
東芝 11
特許自動車製造業者協会 83
トムソンヒューストン・エレクトリック社
(Thomson-Houston Electric Company)
37
トヨタ (トヨタ自動車) 53, 71, 244
豊田合成 29
豊田自動織機 53

ナ行

ニコン 25
日亜化学工業株式会社 1, 14, 15, 18, 29
——のレントの源泉 23
日本経営者団体連盟 (日経連) 201
日本経済団体連合会 (日本経団連) 261
日本鋼管 158, 159
日本生産性本部 259
日本ゼネラル・モータース 53
日本電信電話株式会社 → NTT
日本電信電話公社 (電電公社) 193
——の労働組合 194

日本フォード 53
ニュー・コモン・キャリア (NCC) 94

ハ行

ハートフォード保険会社 37
日立製作所 200
——の多賀工場 202
——の日立工場 200, 202
——日立工場労働組合 201
ヒューレット・パッカード 205
フェースト (Voest) 158
フォード自動車会社 (Ford Motor Company)
41, 52, 54, 72, 77, 83, 89, 96, 99, 101, 108,
241
——の工場の離職率 91
フォルクスワーゲン 72
米国トヨタ販売 (Toyota Motor Sales, U.S.A.)
53
ペンシルベニア鉄道 56
ヘンリー・フォード自動車会社 83
ボストン・コンサルティング・グループ
(Boston Consulting Group) → BCG
ホンダ (本田技研工業) 47, 50
——の対米進出 48, 49

マ行

三井銀行 156
三井物産 262
水戸信用金庫 214

ヤ・ラ行

八幡製鉄 158, 159
リンカーン 101, 102

事項索引 (アルファベット, 五十音順)

アルファベット

A-U モデル 86, 94
A1 型試作車 53
A 型フォード 94, 97
BCG マトリックス 44, 64
CPU チップ 76
CT (Computed Tomography) 8
CT スキャナー 11
ESS (進化的に安定な戦略) 188

FORTRAN 165
IE (インダストリアル・エンジニアリング)
240, 245
IPO (株式公開) 16, 17
IT バブル 131
JPC 調査 117, 211, 212, 254, 268, 290
J 字型分布 263, 266
KPI (重要業績評価指標) 149
LD 転炉 157

- M&A（合併・買収） 36, 205, 208
 MBA 205
 MFC 65
 MRI（magnetic resonance imaging） 11
 MRI 事業部 12
 N 型（フォード） 77
 『OECD 対日労働報告書』 203
 OJT（on-the-job training） 174, 199
 PDCA サイクル 50
 PPM（製品ポートフォリオ経営） 37, 47, 60
 RBV（資源ベース理論） 4, 5, 19, 113
 ROI（資本利益率） 38
 SGCP（Single Garbage Can Program） 165
 BASIC 版—— 165
 Excel 版—— 165
 Single Garbage Can Program → SGCP
 S 字曲線 39, 54
 TLO（technology licensing organization：技術
 移転機関） 8, 10
 T 型（フォード） 42, 54, 70, 72, 77, 81, 84,
 87, 94, 98
 ——生産打ち切り 97
 ——専用工作機械 95
 ——の価格 88
 「不変の——」のモデル・チェンジ 95
 T 迷路実験 234
 VRIO フレームワーク 22
 X カー 102
 X 線 11
 X 理論 242, 244, 245
 Y 理論 242, 245
 ——が仮定する人間の特性 242
- あ 行**
 アイアン・ケイジ（iron cage） 104
 アイデンティティ 154
 あいまい性下の意思決定 159
 青色 LED 14, 24
 青色 LED 訴訟 1, 3, 6, 29
 ——地裁判決 2
 「勢いをつける」機能 143
 育種家 115
 移行パターン 86
 意思決定 133, 141, 144, 156, 244
 ——前提 140
 ——の質 147
 意思決定論 151
 1 次の結果 220
 ——（成果）の誘意性 218
 移動式組立ライン 90, 92
 イニシアチブ（自発性、主導権） 243
 現場の—— 244
 イノベーション 87
 イノベーター 87
 ——のジレンマ 83
 インサイダー取引 137
 インセンティブ 176
 インダストリアル・エンジニアリング → IE
 ウォークマン 39, 57
 運 用 262
 営業秘密 31
 衛生要因 231
 『エクセレント・カンパニー』 206
 エージェント・ベースド・モデル 275
 エネルギー加法性の仮定 161
 エレクトロニクス製品 87
 大型ショッピング・センター 110
 「大きな仕事」 273
 「お返し」プログラム 184, 185
 『オーガニゼーションズ』 156
 オットー・エンジン 81, 82
 オットー・サイクル特許 81
 オーバーロード状況 169, 170
 親会社 197
 ——の営業力 109
 親工場 92
- か 行**
 解 160, 161
 解係数 161
 外国為替及び外国貿易管理法 32
 外国人労働者 197
 買い材料 13
 外資法 32
 会 社 197
 ——の方針と管理 230
 『会社成長の理論』 292
 会社らしさ 155
 回収期間法 207
 改 善 68, 244, 245

- の継続 75
- 階層原理 242
- 階層統制的プログラム 244
- 外 注 93, 197
- 外的報酬 217, 218, 220, 225, 246
 - の期待値 224
- 回避コスト 6
- 改良特許 25
- 科学機器 87
- 価格競争 88
- 科学的管理法 149, 235, 239, 243
- 課 業 240
- 隠された投資 292
- 学 習 154
- 学習曲線 40, 55, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 73, 75, 76
 - 対数線形型の—— 67, 70, 72
- 学習率 63, 64
- 学 閥 203
- 確 率 218
- 隔離メカニズム 22
- 寡 占 20
- 仮想プレイヤー 192
- ガソリン・エンジン 82, 84
- 割賦販売 100
- 合併・買収 → M&A
- 金のなる木 44, 60
- 株式公開 → IPO
- 株式市場 13
- 株式配当 33
- 家父長的關係 199
- 殻 (Gehäuse) 105, 107, 112
 - の裏 106
 - を必要としない選択肢 116
- カラー液晶 (搭載) 携帯電話 23, 24
- 環境適応 54
- 関係会社 196
- 慣性力 187
- 完全子会社 32
- 監 督 230
- 管 理 245
 - の原則 147
- 管理サイクル 50
- 官僚制 103
- 機械加工工程の進歩率 66
- 機械集約型産業 74
- 企 業 197
 - の境界 198
- 『企業文化』 206
- 企業文化論 155, 205, 206
- 企業別組合 203, 204
- 希釈化 18
- 技術移転 31, 32
- 技術教育 204
- 技術指導料 32
- 技術者の解雇 97
- 技術資料取引 31
- 技術的代替案探索 70, 72
- 希少価値のある資源／希少性 22
- 期 待 218
- 期待効用 136
- 期待効用理論 136, 218, 219
- 期待報酬 233
- 期待理論 217, 218, 233, 241
 - の検証 221
 - の定式化 219
- キー・パーソン 285
- 基本特許 10, 11, 25
 - の専用実施権 12
- 客観 (的成果) 指標 148, 149
- 客観評価 149
- キャッシュ・フロー 43
- キャリア開発 297
- キャリア・デザイン 297
- 吸収合併 101
- 給 与 230
- 協議による意思決定 204
- 矯正状態 182
- 強制的行動 245
- 競争的同型化 115
- 競争の事前 (の) 制限 22, 24
- 競争の争点 88
- 競争優位 60, 107
 - をもたらす要因 22
- 協 調 178, 180, 190
 - ・裏切りゲーム 177
- 協調行動 175, 182, 183, 193
- 共通経験に関する物語 297
- 共通目的 300
- 共同作業 285

- 協働システム 299
- 共同出資 32
- 共有された経験 294
- 『虚妄の成果主義』 260
- 均 衡 136
- 金銭的報酬 26, 217, 225, 226, 227, 228, 246
 - を職務遂行に連動させる報酬システム 229
 - を使わない動機づけ 251
- 近代組織論 134, 137, 138, 156, 157
 - 的な意思決定モデル 159
- 組立工程の進歩率 66
- 組立分工場 92
- クレーム処理 148
- クロス・ライセンス（契約） 10, 12, 16, 29, 30, 111, 116
- 経営管理 36
- 経営管理論 147, 243
- 『経営行動』 138, 141, 148, 150
- 経営資源配分優先順位 47
- 経営者の役割 115
- 経営責任 267
- 経営戦略論 4, 5, 19
- 経営民主化 201
- 『経営労働政策委員会報告』 261
- 計画立案システム 51
- 経験曲線 38, 40, 55, 62, 64, 81
- 経済成長の要因 202
- 継続企業 → ゴーイング・コンサーン
- 継電器（リレー）組立作業実験 236
- 軽量化 85
- 結果の誘意性 220
- 欠 勤 232
- 決 定 140, 141
- 決定ルール 186
- ゲホイゼ（Gehäuse） 104
- 『ゲームの理論と経済行動』 133
- ゲームのルール 134
- ゲーム理論 133, 134
- 原価企画 77
- 研究開発 46
 - の（失敗による）リスク 14, 15
- 研究開発コスト 6
- 研究開発チームのチーム・ワーク 27
- 研究開発プロセス 15
- 権 限 273
- 現状打破 132
- 現 場 50, 76
- コア硬直性 107
- コア能力 106
- ゴーイング・コンサーン（継続企業） 209
- 工 員 200
- 航空機産業 63, 74
- 貢献意欲 300
- 高原効果 73
- 高原状態 73
- 高コンテキスト・コミュニケーション 296
- 公式組織 300
 - の成立条件 299-300
- 公式文書 204
- 工場管理法 239
- 合成的モチベーション 223
- 構造的慣性 107
- 硬直性 107
- 工程イノベーション 86, 87, 89, 98
- 行動による学習 61
- 後方帰納法 179, 182
- 効 用 218, 219, 222
- 合理化のプロセス 152
- 合理性 154, 157
- 効率性 94
- 合理的戦略 51
- 合理的な意思決定 152
- 合理的な人間 217, 218
- 凍りついた状態 101
- 子会社 196
- コスト 171
- コスト・ダウン 76, 77
- 固定給部分 200
- ゴミ箱モデル 156, 158, 160, 165
 - の定式化 159
- コミュニケーション 300
 - の悪さ 294
- 雇用契約 15
 - における相当対価 18
- 雇用システムの違い 202
- 雇用保障 202
- コングロマリット 36, 37, 60, 205
- 混合戦略 136
- コンセンサス（合意） 202

コントロール・ロス（統制上の損失） 171
 コンピュータ・シミュレーション 160, 165
 コンピュータ選手権 184, 185
 コンペアー 90
 コンペアー・システム 89, 92

さ 行

在庫スペース 93
 最適政策 179
 最適性の原理 179
 採用時の選考 198
 作業条件 230, 236
 作業能率 236
 査 定 148
 サーブリッグ (therblig) 240
 差別的出来高給制度 240
 「差をつけないと」症候群 266
 参加者 160, 161
 参加的プログラム 244
 参加の決定 232
 『産業ならびに一般の管理』 243
 産業の脱成熟化 54
 塹壕戦 183
 三種の神器 203
 酸素上吹き転炉 (BOF) 158
 サンプリング 137
 時間請負 200
 時間給制度 91
 時間研究 240
 磁気共鳴現象 11
 事業化 15
 事業承継 278
 事業の再定義・細分化 47
 事業の戦略的位置づけ 47
 事業リスク 24
 事業領域 → ドメイン
 資金需要 40
 資金流入 43
 資源の価値 22
 資源のユニークさ・異質性 22, 23
 資源ベース理論 → RBV
 自己アイデンティティ 113
 試 行 137
 自己概念 113
 自己決定度 253, 258

——と満足比率 253, 255
 自己決定理論 (SDT) 252
 自己実現感 244
 事後的合理化／事後的合理性 151, 153
 仕 事 230
 ——と満足 227
 ——のあいまい性 168
 ——の充実感 118
 『仕事と人間性』 231
 『仕事とモチベーション』 217, 224
 「仕事の報酬は給料」型のシステム 273,
 274
 「仕事の報酬は次の仕事」型のシステム
 258, 267, 273, 281, 284, 294
 仕事を任せられる人 294
 市場シェア 46, 57
 市場成長率 40, 57
 市場の定義 57
 システム /360 108
 システム /370 108
 システム温 119, 123, 126, 132
 高—— 127
 自 製 25
 自然的怠業 239, 241
 自然淘汰 115
 下請け（企業） 196, 197
 実 験 137
 実験心理学 234
 実施許諾契約 31
 失敗回避動機 223, 224
 質問票調査 117
 自動車 82
 自動車産業 54
 自動車製造事業法 53
 自動車特許 83
 死の谷 15
 シボレー 53, 95, 99
 資本参加 32
 資本集約型産業 208
 資本主義社会 106
 資本利益率 → ROI
 社 員 200
 ——・工具間の賃金格差の消滅／身分制度撤
 廃 201
 シャシー組立工程 90, 92

- 社内転職 290
- 『ジャパニーズ・マネジメント』 206
- 収益性指標 207
- 従業員組合 201
- 従業員発明家 5, 15
- 自由時間 226
- 終身コミットメント 195, 196, 198, 200, 207, 210, 211
- 終身雇用（制） 200, 202, 203
- の強み 204
- 囚人のジレンマ（・ゲーム） 175, 183, 192, 195
- に関する実験 178
- 集積回路 76
- 重大な意思決定 143
- 集団安定（性） 188
- 集団思考 143
- 集中度と利益率 20
- 柔軟性 94, 97
- 周辺特許 16, 25
- 重要業績指標 → KPI
- 主観確率の理論 136
- 手段性 218, 220
- 純戦略 134
- 春闘方式 202
- 昇 格 273
- 昇 給 273
- 状況定義 140
- 使用許諾契約 31
- 上 司 271
- のあいまい性 167
- の信頼性・安定性の低さ 170
- 常 識 55
- 常識仮説 276
- 昇 進 230, 273, 276
- 昇進戦略 276
- 商 標 9
- 正味現在価値法 207
- 照明度 236
- 賞 与 198
- 初期凹性 68, 70
- 職業人（Berufsmensch） 106
- 職種別・職位別の自己決定度と満足比率 256
- 職種別・職位別の見通し指数と満足比率 257
- 職 長 199
- 職務遂行 227
- と金銭的報酬の間の連結 229
- と職務満足 228
- 職務の誘惑性 241
- 職務発明 3, 5, 15, 34
- 職務不満足 230
- 職務満足 212, 213, 230, 241, 244, 268, 290
- と欠勤 232
- と生産性 232
- と生産性の関係 224
- と退出願望 212
- と離職確率 232
- 職務満足要因と不満足要因の比較 231
- 職 工 200
- 尻ぬぐいの行動 174
- じり貧（状態） 107, 108, 112
- の回避 132
- 進化的に安定な戦略 → ESS
- 新規事業 278
- 人件費 265
- 削減 283
- 信仰心 106
- 人 材 288
- 人 事 275
- 人事異動 170, 272
- 紳士的なプログラム 190
- 新職務発明制度 4
- 新製品 102
- 進歩関数 62, 63, 64, 65, 68, 78
- 進歩率 63, 66, 70
- 信頼性 107
- 垂直的統合・多角化 36
- スキルアップ 281
- スケール観 76
- ストック・オプション 18
- ストレス耐性 174
- ストレート・ライセンス 9
- スーパースカップ 48
- 成果向上 265
- 成果主義 148, 260, 261, 263, 265, 275, 283
- 生活給 201
- 生活費保障型賃金 201
- 成果配分 281, 283

- 正規分布 263, 265
 製 鋼 158
 成功接近動機 223
 生産技術 60
 生産子会社 197
 生産コスト削減 67
 生産システム 94
 ——の柔軟性／効率性トレードオフ関係 101
 生産性 78, 232
 ——と欠勤率 237
 ——のジレンマ 94, 100
 生産性増大運動 238
 生産性手当 241, 262
 生産の決定 232
 生産の単位 87
 生産量拡大 78
 静止式組立方式 90
 正社員 282
 成熟期 39
 成熟産業 60
 製造業 63
 製造コスト 78
 生態学的シミュレーション 185
 成長期 39
 成長企業 204
 成長志向 208
 成長性 130
 正統的周辺参加 (LPP) 154
 制度的同型化 115
 性 能 88
 製品イノベーション 86, 87, 100
 製品知識 50
 製品デザイン 55, 81, 87, 98
 ——以外の殻 108
 ——の化石化 107
 製品の取捨選択 46
 製品ポートフォリオ経営 → PPM
 製品ライフ・サイクル 38, 54, 100
 税 法 32
 『セオリー Z』 205
 責 任 230
 利那主義型システム 191
 設備投資 207
 設備輸出 33
 説明責任 107
 ゼネラル・マネジャー 51
 セルデン特許 83
 ゼロ和状況 193, 195
 ゼロ和 3 人ゲーム 192
 ゼロ和 2 人ゲーム 134, 137, 195
 全社的 IE 245
 選 択 140, 141
 選択機会 156, 160, 161, 162
 選択と集中 38
 全面裏切りプログラム 188
 ——の集団安定性 189
 戦 略 35, 54, 133, 134
 戦略的事業単位 (SBU) 47
 創業者のテイスト 154, 293
 創業者利益 4, 5, 15, 17, 34
 「早熟—じり貧」型プロジェクト 208
 相対市場シェア 44
 創発的戦略 152
 組 織 22, 197, 298
 ——に参加を続ける動機 217
 ——に参加を始める動機 217
 ——の (中の) 意思決定過程／プロセス 145, 146, 157
 ——の機能 141, 143
 ——の (中での) 合理性 144, 150, 156
 ——の個体群生態学 107
 ——の同型化 → 同型化
 ——のネットワーク 197
 組織化 300
 ——された無政府状態 157
 ——のプロセス 300
 組織人 120
 組織設計問題 179
 組織づくり 35
 組織的活動 27, 299
 組織的怠業 239
 組織文化 155, 206
 『組織文化とリーダーシップ』 155
 組織文化論 205
 組織への参加 216
 組織力 301
 訴訟コスト 6, 9

た 行

- 第一種事業者 193
- 体 温 120, 124, 126, 224
- 体感温度 121, 126, 130
 - （改良版）とぬるま湯比率 124, 125
- 体感温度仮説 123, 125, 129, 130
- 体感温度測定尺度 125
 - の改善 123
- 怠 業 239
- 退出願望（比率） 210, 211, 213, 290
- 退出の決定 232
- 対人関係 230
- 対 数 55
- 対数線形モデル 63
- 代替技術 16
- 第二種事業者 193
- タイプ A 205
- タイプ J 205
- タイプ Z 205
- 滞留期間 174
- 大量生産 75
- 互いの行動を真似る傾向を表す相関係数 181
- 多角化 37, 60
- 択一式問題の解決 141
- 達 成 230
- 達成感 225
 - に対する承認 230
- 脱成熟化 54, 100
- 達成動機づけ 226
- 達成動機づけモデル 220, 222
- 単位当たり生産コスト 43, 62, 63
- 短期的な生産性 244
- 探 索 233
- 探索理論のモデル 67
- 逐次決定過程 186
- 逐次分析 179
- 窒化ガリウム 24
- 知的財産権 1, 2
- チーム・メンバー 285
- 超企業・組織 198
- 長期利益 208
- 直接労働量 65
- 著作権法 31
- 賃 金 281, 283
 - による動機づけ 26
- 賃金制度 201
- 低価格車市場 95
- 定期異動 289, 291
- 定期採用方式 201
- 提 携 4, 6, 30
 - の選択 31
- 低コンテキスト・コミュニケーション 296
- 停止ルール 185
- テイスト 154
- 定傭工 200
- ディーラー 93
- 適 温 129, 130
- 適材適所 274, 277
- 「～できる」観 300
- 鉄鋼業の国際競争力 158
- 鉄の檻 103, 104
- 「鉄の檻再訪」 103, 104, 115
- デフレ 131
- 電気通信事業法 193
- 天井心理 74
- 天職（Beruf） 105
 - 義務の行動様式 106
- 転 職 274
- 転職市場 279
- 同一労働（同一賃金） 279, 280
- 動機づけ 225, 234, 273
- 動機づけ衛生理論 230
- 動機づけ要因 231
- 同型化（組織の） 103, 115
- 統計的決定理論 136, 157, 179
- 動作研究 240
- 投 資 281, 282, 292
 - の形での成果配分 282, 292
 - のリスク回避 283
- 投資（収益の）回収／撤退 33, 46
- 投資決定 208
- 同時性 161
- 統制による経営 242
- 淘 汰 186, 187
- 動的計画法 179
- 導入期 38
- 独 占 20, 21
 - のレント 20
- 特化状態 87

- 特化パターン 86
 特 許 111
 ——の金銭的価値 7
 ——の侵害警告 13
 ビジネスの道具としての—— 9
 特許権 6, 13, 15, 31
 ——・著作権使用料 113
 ——の金銭的価値 4, 9, 34
 特許収入 31
 特許出願 10
 特許トロール 11
 特許番号 2628404 号 → 404 特許
 特許法 31
 —— 35 条 3, 4
 —— 48 条の 3 10
 トップ・マネジメント 50
 ドナヴィッツ (Donawitz) 工場 158
 ドミナント製品デザイン 86
 ドミナント・デザイン 85, 87, 98
 ドミナント・ロジック 152
 ドメイン (事業領域) 57, 301
 留置法 117, 253
 「共倒れ」の論理 178
 トヨタ生産方式 245
 トヨペット・クラウン 53
 ドライビール 57
 トラック生産 53
 トランスミッション 84
 取引コスト 19
 取引可能性 22, 23, 25

な 行
 内製化 93
 内 注 197
 内的報酬 225
 内発的動機づけ 224, 225, 228, 246, 252, 258
 ——の理論 226, 227
 内部収益率法 207
 内部留保 33, 208
 ナッシュ均衡点 176
 成行管理 245
 2 次の結果 220
 —— (報酬) の誘意性 218
 日給 5 ドル制 241
 日系企業と米国企業の比較研究 204

 日本型年功制 28, 261, 270, 273, 294
 日本型の人事システム 260
 日本生産性本部 → JPC
 日本的経営 145
 ——のブーム 146
 ——の評価 202
 『日本的経営と稟議制度』 145
 日本的経営論 195
 日本的労使関係 203
 『日本の経営』 196, 203, 241, 262
 『日本の経営から何を学ぶか』 203
 日本の工業化 196
 日本の工場における生産性 199, 203
 日本の雇用制度 28
 ニュー・コモン・キャリア (NCC) 194
 人間関係論 235, 236, 238
 ——的仮説の否定 239
 ぬるま湯感 118, 130, 268
 ぬるま湯的体質 117
 ぬるま湯比率 125, 130
 ——の推移と体感温度 131
 年金基金 36
 年功序列 260, 272
 年功制度 202
 年功賃金 198, 200, 203, 204, 263
 年齢別生活費保障給型賃金カーブ 202, 261
 年齢別湯かげん図 126, 127
 能率給制度 201
 能率の基準 148
 能率の原則 147, 150, 152
 能力主義 272
 ノックダウン生産 53, 92
 暖 簾 21

は 行
 バイオ関連特許 13
 バイオ・ベンチャー企業 13
 買 収 12, 207
 ハイテク企業 14
 ハイランド・パーク工場 89, 92
 銅溶接組立製造法 75
 白色 LED 23, 24
 派遣社員 197, 282
 働くことの意味 215
 閥 199

- 発明者主義 3, 4
 発明対価 1, 2, 3, 34
 発明の科学的・学術的価値 9
 発明報酬 5, 33
 花 形 44
 派 閥 203
 パーフェクト 7
 バブル 131
 「晩成—末広がり」型プロジェクト 208
 半導体産業 25
 販売店網 108
 反復四人のジレンマ 178, 184, 193
 飛行機の製造方法 75
 ビジネス・エンジン 59
 ビジネス・プラン 288
 ビジネスモデル特許 7, 13
 ビジョン 74
 非ゼロ和2人ゲーム 192, 195
 ビーター仮説 276
 ビーターの法則 275
 「—再訪」 275
 非定型の意思決定 157
 日雇工 200
 ビュウリタリズム 105
 評 価 284
 評価基準 47, 169
 標準化 87
 標準作業時間 240
 標準的四人のジレンマ・ゲーム 180
 標準作り 245
 標準の「維持」 132, 245
 標準の改訂 245
 評 判 21
 不 況 266
 複雑系 276
 福利厚生費 199
 部品加工精度 89
 部品供給 92
 部品生産の平準化 93
 部品メーカー 93
 部品輸出 33
 不変の精神 155
 部門間異動 290
 フランチャイズ契約 111
 振込処理システム 7
 ブルーカラー労働者の賃金のホワイトカラー化
 201
 プレイヤー 134
 ブレークダウン 142
 プロセス重視の仕組み 114
 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精
 神』 103, 104
 プロフェッショナル・マネジメント 50
 文 化 155
 —の藩 112
 『文化を超えて』 296
 分散投資の理論 59
 分身会社 197
 文脈（コンテクスト） 296
 閉鎖型ボディ 99
 ベイズ統計学 137
 ベイズの定理 137
 冪関数 79
 ベースダウン 267
 変化性向 119, 132
 個人の— 120, 224
 変速機 84
 ベンチャー企業 8, 14, 15, 286
 —の全株式 16
 —の売却額 16
 ベンチャー・キャピタル 287
 ベンツ車 82
 報 酬 218, 223, 246, 252
 —の情報的側面 246
 —の統制的側面 246
 報酬システム 26
 棒と針金組立製造法 75
 ポスト 273
 ホーソン実験 235, 238, 239
 ポートフォリオ経営 37
 ポートフォリオ選択理論 59
 ポートフォリオ的な資産管理 59
 ポートフォリオ・マトリックス 44
 ボトム・アップ・コミュニケーション 204
 ホワイトカラーの評価分布 262

ま 行
 負け犬 45
 マネジメント・コンサルタント 50
 マネジメント・チーム 292-293

マピオン特許 7
 マルチエージェント・シミュレーション
 275
 満足比率 212, 254, 268, 290
 ——と自己決定度 258
 見過ごしによる決定 162
 見過ごしの発生頻度 166
 見通し 174
 見通し指数 210, 212, 268
 ——と退出願望比率 211
 ——と満足比率 213, 255
 身分制撤廃 201
 ミュース・モデル 68, 78
 ミューチュアル・ファンド 36
 未来傾斜型システム 191
 未来傾斜原理 191, 209
 未来係数 185, 189, 191, 195, 197, 205, 207,
 213
 ——の指標化 210
 民営化 193
 無効審判請求 11, 16
 メインフレーム・コンピュータ 108
 目標管理 149
 目標成功の困難性 222, 224
 目標成功の容易性 223
 目標設定 149
 目標の上方修正 245
 モータリゼーション 55
 モチベーション（動機づけ） 271
 モチベーション・スコア 221
 モチベーション（の）理論 4, 5, 26, 217
 ——から見た金銭的報酬 26
 モデル・チェンジ 94, 95
 モノコック製造法 75
 ものづくり経営 76
 模倣（学習） 187
 模倣不可能性 22, 25
 モラル・サーベイ 259
 問 題 161
 ——のエネルギー必要量 162
 問題（の）解決 141, 156, 160
 ——による決定 160, 162, 166
 問題児 45

や 行

やりがい 252
 やり過ごし 166, 292
 ——による決定 162, 166
 ——の効用 173
 ——のスクリーニング機能 169
 ——のトレーニング機能／選別機能 171
 ——の発生原因 167
 ——のフィルター機能 170
 ——の誘発 172
 やり過ごしルール 170
 誘意性 218, 219
 ——の期待値 218
 有限回の反復囚人ジレンマ・ゲーム 179,
 180
 遊星歯車式の変速機 84
 優先順位 169, 172
 有能度の変化と選抜 276
 湯かげん図 122, 130
 ユーザー・イノベーション 87
 ゆでガエル現象 112, 128
 要求水準 233, 234
 予算制約 265
 欲求不満 234
 4 サイクル・エンジン 82, 84
 404 特許（特許番号 2628404 号） 3, 15, 17
 ——の帰属 30
 ——の権利放棄 29
 404 特許維持（コスト） 29, 30

ら 行

ライセンス・アウト 9, 27
 ライセンス供与 4, 7
 ライセンス契約 9
 ——の形態 31
 ライセンス交渉の回避 11
 ライセンス・ビジネス（ライセンシング・ビジ
 ネス） 2, 6, 9, 14, 34
 リカードのレント 21
 離 職 232, 289
 離職者 244
 離職率 91, 126, 205, 290
 リストラクチャリング 58
 リーダーシップ 75
 利 得 134

利得表 134, 180
 コンピュータ選手権で用いられた——
 185
 リバー・ルージュ工場 93, 97
 流動状態 87
 流動パターン 86
 稟議書 145
 稟議制度 145, 202
 稟議的経営 145-146
 臨時工具 196
 リンツ (Linz) 工場 158
 累積生産量 42, 43, 62, 63, 65
 ルーチン・ワーク 143
 レント 19, 113

——の源泉 22
 ロイヤルティー 10, 31, 33
 労使協調 194, 195
 労働組合 201
 労働時間 78
 労働者派遣法 282
 労働集約型産業 74
 論功行賞 274

わ 行

ワーク・モチベーション理論 217, 229
 割引率 186, 207, 208
 ワンクリック特許 7

♣ 著者紹介

高橋伸夫（たかはし のぶお）

現在、東京大学大学院経済学研究科教授

略 歴

1980 年、小樽商科大学商学部管理科学科卒業

1982 年、筑波大学大学院社会工学研究科 学術修士（筑波大学）

1987 年、学術博士（筑波大学）

1994 年、東京大学経済学部助教授，同大学院経済学研究科助教授を経て

1998 年より、現職

主要著書

Design of Adaptive Organizations, Springer-Verlag, 1987. 『組織活性化の測定と実際』日本生産性本部，1989. 『経営統計入門』東京大学出版会，1992. 『組織の中の決定理論』朝倉書店，1993. 『ぬるま湯的经营の研究』東洋経済新報社，1993. 『経営の再生』有斐閣，1995. 『できる社員は「やり過ごす」』ネスコ，1996（のち日経ビジネス人文庫）。『未来傾斜原理』（編著）白桃書房，1996. 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会，1997. 『組織文化の経営学』（編著）中央経済社，1997. 『経営管理』（共著）有斐閣アルマ，1999. 『鉄道経営と資金調達』有斐閣，2000. 『超企業・組織論』（編）有斐閣，2000. 『組織と意思決定』（共著）朝倉書店，2001. 『虚妄の成果主義』日経BP 社，2004（のちちくま文庫）。『リサーチ・マインド 経営学研究法』（共著）有斐閣アルマ，2005. 『育てる経営』の戦略』講談社選書メチエ，2005. 『コア・テキスト 経営学入門』新世社，2007. 『ライセンシング戦略』（共編著）有斐閣，2007. 『組織力』ちくま新書，2010. 『ダメになる会社』ちくま新書，2010. 『よくわかる経営管理』（編著）ミネルヴァ書房，2011. 『殻』ミネルヴァ書房，2013. ジェームズ・G. マーチ，ハーバート・A. サイモン『オーガニゼーションズ 第2版』（翻訳）ダイヤモンド社，2014，ほか。

経営学で考える *Managementthink*

2015 年 9 月 10 日 初版第 1 刷発行



著 者 高 橋 伸 夫

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/>

組版・レイアウト ティオ

印刷 大日本法令印刷株式会社／製本 大口製本印刷株式会社

© 2015, TAKAHASHI, Nobuo. 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 978-4-641-16461-1

JCOPY 本書の無断複写（コピー）は、著作権法上の例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。