

Manuscript Information

Title

ゴミ箱モデルで “decision making by flight” が発生する状況から見出された「やり過ごし」と呼ばれる現象について

On the phenomenon called “yarisugoshi” found in the situation where “decision making by flight” occurs in the garbage can model

Authors

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Affiliation: 東京理科大学経営学部 Tokyo University of Science,
School of Management

ORCID ID: 0000-0002-1718-6310

Corresponding author

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Full postal address: 1-11-2 Fujimi, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0071,
JAPAN

Email address: nobuta@biglobe.jp

Keywords

ゴミ箱モデル、やり過ごしによる決定、やり過ごし比率、やり過ごし、広辞苑

Garbage can model, decision making by flight, flight ratio, yarisugoshi, Kojien

Competing Interests

The author declares there are no competing interests.

Acknowledgments

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP19K01857 for FY 2019–2023.

ゴミ箱モデルで “**decision making by flight**” が発生する状況から見出された「やり過ぎ」と呼ばれる現象について

On the phenomenon called “yarisugoshi” found in the situation where “decision making by flight” occurs in the garbage can model

Abstract: 日本語で「やり過ぎ」と呼ばれる現象は、ゴミ箱モデルの “**decision making by flight**” を質問票調査で検出するために見出された。当初、企業人からは、「あってはならない」と否定されていたが、質問票調査でその存在が確認され、1992年に最初の論文が出ている。それから30年、「やり過ぎ」は、ゴミ箱モデルやコンピュータ・シミュレーションを離れても、十分に興味深い現象で、今や日本語の代表的辞書『広辞苑』にも載っている。あらゆる組織、あらゆる職種で発生し、ほぼ半数の人が体験している。特に、オーバーロード状況やバカ殿状況においては組織的破綻を回避する機能があり、訓練/選別機能もある。負荷が増えると発生しやすくなる性質があり、メンタルヘルスのために組織的破綻を回避する機能があることもわかってきた。

Keywords: ゴミ箱モデル、やり過ぎによる決定、やり過ぎし比率、やり過ぎ、広辞苑

はじめに

筆者が、最初にゴミ箱モデル(garbage can model)を知ったのは、1982年、組織学会で聴いた遠田雄志(Yūshi Enta)・法政大学教授(当時)の報告によってだった。その頃には、1970年代に世界中を席卷していたコンティンジェンシー理論のブームもほぼ終わっていた。新たに組織論で注目され始めているコンピュータ・シミュレーション・モデルだと紹介され、私もすぐに、Cohen, March, and Olsen (1972)を読んでみた。

後年、自分でもゴミ箱モデルのシミュレーションのプログラムをいくつか組むことになるのだが(例えば Takahashi, 1997a; 桑嶋・高橋, 2001, ch.3)、最初に興味を持ったのは、コンピュータ・シミュレーションそれ自体ではなく、“decision making by flight” と呼ばれる組織現象の方だった。コンピュータ上ならともかく、実際の組織でこんな現象が本当に起こるのか? 興味をそそられた。自分で実際の組織を調べてみたいと思った。

だが、それには大きな壁があった。その“decision making by flight” と呼ばれる組織現象を、どう日本語で表現したらいいのか皆目見当がつかなかったのである。そして、「やり過ぎ」という言葉にたどり着くまでに5年もかかった。その経緯は雑誌『日本語学』に書いた高橋(2006)でも触れられているが、本稿では、日本語の「やり過ぎ」がどんな概念なのかを中心に、日本語ネイティブではない人にも理解できるように説明したい。

今となっては猛省しているが、*Human Relations* に掲載された Takahashi (1997a)を書いた時は、「やり過ぎ」がどんな概念なのかを説明することを避け、質問 Q0. “When you can avoid completing your assigned tasks long enough, do they sometimes become unnecessary?” に対して、the ratio of “yes” to total respondents of question Q0 is called the *flight ratio* (Takahashi, 1997a, p.99)とすることで、「やり過ぎ」の説明自体を回避してしまった。論文を掲載してもらうために、日本語概念の英語での説明を長々と書くことはリスクが高いと考え、避けたわけだが、「やり過ぎ」自体が面白い概念、組織現象なのだということを主張しなければ、本当の意味で、ゴミ箱モデルと現実の現象を結び付けたことにはならなかった。

「やり過ごし」とは何か

では、“decision making by flight”とは、一体どんな組織現象なのか？ゴミ箱モデル¹のコンピュータ・シミュレーションのモデル上、ゴミ箱(=選択機会 choice opportunity)に投げ込まれた問題は、いつまでも解決されずにいると、問題の方がしびれを切らして、他のゴミ箱に飛んでいってしまうという設定になっている。だから、そのタイプの意思決定モードを **Cohen, March, and Olsen (1972)**は、“decision making by flight”と呼んでいたのである。しかし、これはあくまでもシミュレーションのモデル設定上のお話で、実際の組織現象あるいは現象名と結びつけられているわけではなかった。したがって、この用語だけを見せられても、英語圏の人であっても意味は分からない。実際、“decision making by flight”現象の統計的調査は、少なくともそれまでは行われていなかったし、現在に至っても、やっているのは世界中で私くらいかもしれない²。それは、日本語に訳すのが大変である以前に、そもそも英語でも、その現象を指す日常用語がなかったからである。

では、実際の職場では、“decision making by flight”現象はどんな状況で発生するのだろうか。私が想像したのは、「上司が部下に解決すべき問題を指示したとき、その部下がその問題の解決に取り組みず、できるだけその問題と関わることを避けて過ごしているうちに、上司がしびれを切らして他の部下に指示し直す等して、最初に指示を受けた部下が当該問題を解決する必要がなくなる」状況だった。この状況では、“decision making by

¹ ゴミ箱モデルに関しては、高橋(1997b)、稲水(2014)で、より詳細な解説と検討が行われているので、そちらを参照のこと。Cohen, March, and Olsen (1972)から40年たった2012年には“looking forward at forty”と副題をつけた論文集 Lomi and Harrison (2012)が出版され、3人も寄稿している。March系のシミュレーション研究については稲水(2013)、特に日本での研究についてはTakahashi (2020a)、高橋(2020b)が詳しい。

² March and Olsen (1976), Lynn (1982), March and Weissinger-Baylon (1986)のように、流動的参加(fluid participation)や問題より先に答えがあった(divorce of solution from discussion)といったゴミ箱モデル的な状況にある事例を探る研究はあった。

flight”現象が起きている。私はこの状況を表現する日本語を模索し続けたが、「やり過ぎし(yarisugoshi)」を見出すのに5年もかかったわけだ。

ゴミ箱モデルでは、飛んでいく問題の側の立場で“decision making by flight”と呼んでいた。それに対し、この「やり過ぎし」という概念を使えば、指示を受ける部下の側の視点から「出された指示を「やり過ぎす³」うちに指示自体がなくなる」現象が“decision making by flight”現象だと簡潔に説明できる。そして、従業員対象の質問票調査でも、従業員の立場から回答することができるようになる。

『広辞苑』での「やり過ぎし」

日本語の代表的な辞書である『広辞苑(第5版)』(1998)によれば、「やり過ぎす」とは、①「うしろから来たものを前へ行き過ぎさせる」。②「ある状態が経過するにまかせる。厄介な物事と関係を持たないですます」。③「限度を超えてする」といった意味だとされている。このうち②がまさに私がいう「やり過ぎし」現象を説明しており、①もそれに近い。①②いずれの場合も、やってきた何かに対し、関わることを避け、その何かがいなくなるのを待っている状況を指しており、「何か」を「問題」と読み替えれば、「降ってきた問題に対し、関わることを避け、問題がなくなるのを待っている」状況は、ゴミ箱モデルのシミュレーションで設定されている“decision making by flight”そのものになる⁴。

ただし、私が「やり過ぎし」を見出した1987年当時、私が手元に置いて参照していた『広辞苑(第3版)』(新村, 1983)には①と③しかなく、②はなかった⁵。『広辞苑(第4版)』(新村, 1991)でも②はなく、第3版との違い

³ 「やり過ぎし」は名詞だが、会話や文章の中で用いられるときには、このように動詞形である「やり過ぎす」を用いることが多い。

⁴ ただし、Cohen, March, and Olsen (1972)のFORTRANプログラムは、3つの意思決定モード(「解決 (decision by resolution)」「見過ごし (decision by oversight)」「やり過ぎし (decision by flight)」)を検出できるプログラムにはなっていなかった(Inamizu, 2015)。

⁵ ビジネス書である『できる社員は「やり過ぎす」』(高橋, 1996)は1996年10月に出版され、スマッシュ・ヒットし、当時、日本では「やり過ぎし」

は、①の例文として「隊列をやり過ごす」が加わっただけだった。実際、私が『できる社員は「やり過ごす」』（高橋、1996）を出版した際、献本したその本を一見した林周二(Shuji Hayashi)・東京大学名誉教授(当時)から「やり過ごす」とは「やり過ぎる」(③)の意味かと訊かれ、「違いますよ。車を運転していて、高速道路なんかで『後続車をやり過ごす』⁶とか言うじゃないですか。そちらに近い意味です」と自作の例文を挙げ、③ではなく①の意味に近いと答えた記憶がある。それに対して林教授から「私は車を運転しないから(免許をもっていないから)」と言い返され、なるほど Hayashi (1988)などの著作があり、日本の文化に造詣が深い林教授ほどの知識人でも、年配の方にとっては一般的な用法ではないのだなと感じたことを今でも覚えている。

ゴミ箱モデル的な「やり過ごす」を的確に表現した意味②「ある状態が経過するにまかせる。厄介な物事と関係を持たないですます」は、『できる社員は「やり過ごす」』（高橋、1996）の出版から2年後の『広辞苑(第5版)』（新村、1998）で採用された。②の例文として「この件をやり過ごすことはできない」とまさに私の言う「やり過ぎし」が挙げられている。②はそれ以降の『広辞苑(第6版)』（新村、2008）、『広辞苑(第7版)』（新村、2018）でも生き残っており、日本語の意味として定着したといっている⁷。

は、雑誌や新聞にも取り上げられて、それなりに話題になった。そのことが『広辞苑』で②の意味の追加に寄与したのであれば、こんな名誉なことはない。出版から3カ月以内で、筆者自身がインタビュー等で登場した「やり過ぎし」の記事としては、(1)「文春図書館：著者と60分」『週刊文春』1996年10月3日号 p.179. (2)「上司の指示なんて”やり過ぎせ”」『日刊ゲンダイ』1996年10月5日 25面. (3)「著者紹介」『経済界』1996年11月5日号 秋季特大号 p.91. (4)「Interview with the writer」『Gainer』1997年1月号 p.118.

⁶ より正確を期して表現すれば、「高速道路で追い越し車線を走っていたら、後ろから車が追いついてきて抜きたそうにしているので、こちらが車線変更して追い越し車線を相手に譲って、相手の車をやり過ごす。」“I was in the passing lane on the highway and a car caught up to me from behind and was trying to pass me, so I decided to change lanes, give the other car the passing lane, and *yarisugosu* (≡ let it pass me).”

⁷ 最近になって、私が「やり過ぎし」の②の意味での使用例としてよく挙げ

いずれにせよ、この「やり過ごす」を使えば、“decision making by flight”とは、指示を受ける部下の側の視点からすると、「出された指示をやり過ごすうちに指示自体がなくなった」ときに使われていた意思決定モードだと簡潔に説明できる。

構想 10 年: 「やり過ごし」は確かに存在した

しかし、本当にこんな現象が、実際の組織で起きているのだろうか。当時、1980 年代後半から 1990 年代にかけて、日本生産性本部(the Japan Productivity Center)のメンバー企業の一部の従業員を対象に、年に一度、質問票調査を実施できる機会があった⁸。メンバー企業は日本を代表する大企業で、その多くは東証一部上場企業だった。その質問票の中に、なんとか(質問 Q0 の本来の姿である)質問 Q1. 「指示が出されても、やり過ごしているうちに、立ち消えになることがある?」

“When you *yarisugosu* your assigned tasks, do they sometimes become unnecessary?”

を入れてほしいと、毎年懇願することになるのだが、「やり過ごし」を見出した最初の年 1987 年に、打ち合わせでこの話を切り出すと、某大企業の部長から「組織の中であって、上司から出された命令や指示を『やり過ごす』などということは、あってはならないことである」とお叱りを受け、拒絶されてしまった。その後も、毎年拒絶され続け、特に、鉄道会社の人からの拒絶反応は強烈で、『やり過ごし』なんてしたら事故になる。こんな質問を入

ていたのは、「嵐が近づいてきたので、船は近くの安全な港に避難して、そこで嵐をやり過ごすことにした。」

“As the storm approached, the ship decided to take shelter in a nearby safe harbor and *yarisugosu* (≡ weather) the storm there.”

で、私が、②の意味で、英語の “weather” が「やり過ごす」の英語での説明に使えそうだと気が付いたのは、21 世紀に入ってしばらくたってからだった。

⁸ この調査の概要と調査方法については、高橋(1992a, ch.6)に詳細な記述とマニュアルがある。

れた質問票なんて会社で配れないですよ。仮に yes と答える人がいたら社内で大問題になる」と拒絶された。しかしとうとう 1991 年、「こんな日常茶飯事です」と言い切る J 社が現れた。そして J 社からの強い応援を支えに、6 社 907 人のホワイトカラーの従業員から集められたデータでは、なんと 66.3%の人が yes と答えていたのである(これを Takahashi (1997a)に倣って「やり過ぎ比率」(flight ratio)と呼ぶ)。しかも、この年は 6 社中 2 社が鉄道会社だったのだが、やり過ぎ比率はそれぞれ 62.3%、53.2%で、50%を超えていた。

拒絶反応は強くても、確かに「やり過ぎ」現象は存在したのだ。私は、現象に市民権を与えるべく、急いで日本語の論文(高橋, 1992b)にまとめて投稿し、『組織科学』に掲載してもらった。自分で調査してみたいと思っただけから 10 年がたっていた。この論文のおかげで「やり過ぎ」調査が格段にやりやすくなった。これを端緒に、毎年研究グループのメンバーが入れ替わりながら、2000 年までの 10 年間に集めた計 40 社 8,491 人のやり過ぎ比率は 53.4%で、どんな会社でも、「やり過ぎ」現象は確かに存在していた。

「やり過ぎ」理由

中でも J 社のやり過ぎ比率ときたら 81.1%もあった。そして、J 社内で行われた「やり過ぎ理由」のヒアリング結果がまた、部下たちによる上司に対する的確な指摘ばかりだった。曰く「複数系統からの指示が多く、人によって指示がまちまちである」「現在抱えている業務(課題)量が多すぎるから、指示が出されても、処理手続き等に時間がない」「与えられた指示命令が、内容からみて優先順位が低いと判断した」等々。極め付きは「上司が知識不足(無能)であるため、間違った内容や判断が多く、また人間性を無視した対応が多い」。高橋(1992, 1993)では、これらの理由を①上司の曖昧性と②仕事の曖昧性に分けて整理している。

しかし、その内容の的確さもさることながら、そもそも上司に対する指摘をこんなにズバズバと話せる社風、企業文化に私は驚いた。好奇心に駆られて、課長研修の講師も引き受けたが、実際にやりとりして、これはすごい会社だと思った。それから 30 年、J 社は傾いた同業他社を次々と救済合併し

ながら成長を遂げた。この J 社こそがジャスコ(JUSCO)、今や日本を代表する流通企業グループのイオン(AEON)なのである。実際、よくよく調べてみると、「やり過ごし」にはプラスの側面があることがわかってきた。それに関して、これまでの調査結果を整理し(高橋, 2015, pp.166-174)、さらに要約すると(高橋, 2023)、次のようになる。

(a) オーバーロード状況のスクリーニング機能

たとえば、情報通信系の会社の本社のソフトウェア開発部門の事例では、そもそも業務量と要員がバランスを欠き、慢性的にオーバーロード(過重負荷)の状況にあるので、部下が上司の指示命令のすべてに応えることは不可能だった。そのため、部下は、自ら優先順位をつけ、優先順位の低い指示命令をやり過ごすことで、時間と労力を節約し業務をこなしていた。上司の側もそれは心得ていて、部下が、やり過ぎしも含めて上司のオーダーを自ら優先順位をつけて遂行し、時機に応じた解を提示していれば「A 評価」を与えていた。

(b) バカ殿状況のフィルター機能

人事異動が頻繁な会社では、自分の所掌業務の専門知識を十分に持ち合わせていない管理者も多い。ときとして、その業務に長年従事し、「職人」としての専門知識をもつ部下にとっては、反論するのまばかばかしい指示が出される。仮に、その指示がいかにナンセンスかを部下が立証しても、それを受け入れられる度量の広い上司でなければ、大変なことになる。「殿様が白といたらカラスも白いんだ」とわめいた上司もいたそうだ。こうして、的外れな指示は部下のやり過ぎしによって濾過され、正当な指示に対する業務だけがラインに流れることになる。その様子を見れば、賢い上司なら己の誤りに気がつく。

(a)の場合も、(b)の場合も、やり過ぎしが実際に発生する際には、仕事の過重負荷や上司の低信頼性・不安定性が引き金となって発生している。そのためどうしても悪い印象がついて回るのだが、やり過ぎし自体には、こういった組織的破綻を回避する機能がある。

(c) トレーニング/選別機能

経済学者は、部下よりも上司の方が当然優秀であり、部下が上司の言った通りに動かないのは統制上の損失(control loss)だと考える(Williamson, 1967)。しかしこれには決定的な見落としがある。今日の部下は10年後には上司をやらなくてはいけないのだ。実際、ある外資系コンピュータ・メーカーの部長曰く、真面目で、与えられた仕事をきちんと全部こなして仕上げようとするSEに対しては、仕事に慣れてくる頃を見計らって、とてもこなしきれないほどの仕事を与えてみるそうだ。それでもまだ、来た順番通りに、頭から順にこなして、納期までに重要な仕事をやり残してしまうようだと見込みがない。どうでもいいような仕事はやり過ぎしてくれればいい。もし、自分で優先順位を付けて、大事な仕事から順にやっていくようだったら、そしてその優先順位が、その部長の考えていたものと同じだったら見込みがあり、鍛え甲斐がある。

ディスカッション

鉄道会社の人からはいまだに「鉄道会社でも「やり過ぎし」が発生しているとかいったって、所詮は本社の管理部門の話で、現業部門は違うんじゃないの?」と言われることがある。しかし、それがそうでもないのである。

実は2004年度から2015年度まで、従業員数1,000人を超える運輸会社X社の全数調査が毎年1回12年間実施された⁹。すると、やり過ぎし比率は、会社全体では49%~57%で推移していたのだが、トラック配達部門は49%~62%で推移し、配達部門の方が高かったのである。事務部門は45%~53%でむしろ低かった(図1)。

そしてグラフからもわかるように、この会社の場合、途中の2008年で、やり過ぎし比率が全社で5%ポイントほど、配達部門で8%ポイントほどボンと階段のステップを上がるように跳ね上がっている。その原因は明快で、

⁹ X社の12年間の調査の詳細についてはTakahashi (2018a)を参照のこと。この他にも、X社の調査データについては、Takahashi (2018b)、高橋(2019)、Takahashi, Ohkawa, and Inamizu (2014a, 2014b, 2014c)、高橋・大川・稲水・秋池 (2013)が、別のモデル、視点から分析している。

コンビニ配送が始まって、従業員数の過半を占める配達部門が忙しくなったからだった。なので、事務部門にはそんな傾向は見られない。つまり、オーバーロード状況になると、やり過ぎが増えるのだ。実は、負荷が増えると“decision making by flight”が増えることは、コンピュータ・シミュレーションの結果通り(Takahashi, 1997a)なのだが、かくして条件さえ揃えば、運輸会社のたとえ現業部門でも、やり過ぎ現象は発生する。

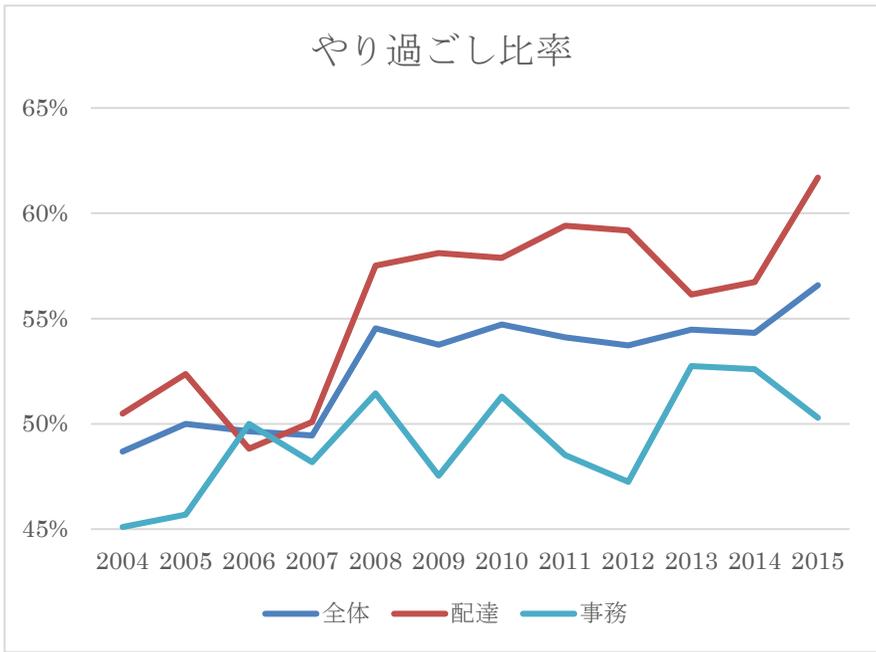


図 1. X 社のやり過ぎ比率の推移

結論

「やり過ぎ」現象は、ゴミ箱モデルの“decision making by flight”が起きていることを日本語の質問調査票で検出するために見出された現象である。しかし、実は、ゴミ箱モデルやコンピュータ・シミュレーションを離れても、十分に興味深い現象であることがわかってきた。これが本稿の大きな主張である。

実際、ゴミ箱モデルとは関係なく、「やり過ぎ」を中心にして書いたビジネス書『できる社員は「やり過ぎず」』(高橋, 1996)が1996年に日本国内でスマッシュ・ヒットした際、この本のおかげで、私は初めて読者からいわゆるファンレターを受け取るようになるのだが、みなさん「ほっとした」「救われた」「今まで後ろめたかったけど、これからは前向きに生きていけそう」と書いていた。最近では、トラウマケアを専門にしている公認心理師が書いて話題になった三木(2022)が、スルーする技術との関係で、高橋(1996)と「やり過ぎ」を(ゴミ箱モデルとは関係なく)、大きく取り上げている。つまり、やり過ぎには、メンタルヘルスのにも、組織的破綻を回避する機能もあることがわかってきた。

参考文献

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Hayashi, S. (1988). *Culture and management in Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press.
- 稲水伸行 (2013). 「経営組織のコンピューター・シミュレーション: J. G. March 系組織理論の発展の系譜」組織学会(編)『組織論レビューII: 外部環境と経営組織』(pp.179-226). 白桃書房.
- 稲水伸行 (2014). 『流動化する組織の意思決定: エージェント・ベース・アプローチ』東京大学出版会.
- Inamizu, N. (2015). Garbage can code: Mysteries in the original simulation model. *Annals of Business Administrative Science*, 14(1), 15-34. <https://doi.org/10.7880/abas.14.15>
- 桑嶋健一・高橋伸夫 (2001). 『組織と意思決定』朝倉書店.
- Lomi, A., & Harrison, J. R. (Eds.) (2012). *The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty*. Bingley, UK: Emerald.
- Lynn, L. H. (1982). *How Japan innovates: A comparison with the U.S. in the case of oxygen steelmaking*. Boulder, CO: Westview Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Weissinger-Baylon, R. (Eds.) (1986). *Ambiguity and*

command: Organizational perspectives on military decision making. Marshfield, MA: Pitman.

みき いちたろう(三木一太郎) (2022). 『プロカウンセラーが教える他人の言葉をスルーする技術』 フォレスト出版.

新村出(編) (1983). 『広辞苑(第3版)』 岩波書店.

新村出(編) (1991). 『広辞苑(第4版)』 岩波書店.

新村出(編) (1998). 『広辞苑(第5版)』 岩波書店.

新村出(編) (2008). 『広辞苑(第6版)』 岩波書店.

新村出(編) (2018). 『広辞苑(第7版)』 岩波書店.

高橋伸夫 (1992a). 『経営統計入門: SASによる組織分析』 東京大学出版会. 著者版: <https://doi.org/10.15083/00074153>

高橋伸夫 (1992b). 「日本企業におけるやり過ごし」 『組織科学』 26(3), 21-32. <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220630-76>

高橋伸夫 (1993) 『組織の中の決定理論』 (シリーズ現代人の数理 7) 朝倉書店. 著者版: <https://doi.org/10.15083/00074817>

高橋伸夫 (1996). 『できる社員は「やり過ぎず」』 ネスコ/文藝春秋.

Takahashi, N. (1997a). A single garbage can model and the degree of anarchy in Japanese firms. *Human Relations*, 50(1), 91-108.

高橋伸夫 (1997b). 『日本企業の意味決定原理』 東京大学出版会. 著者版: <https://doi.org/10.15083/00074167>

高橋伸夫 (2006). 「ぶらり日本語 やり過ぎし」 『日本語学』 *Nihongogaku* (Japanese linguistics). 2006年2月号, pp.4-5.

高橋伸夫 (2015). 『経営学で考える』 有斐閣.

Takahashi, N. (2018a). Talks with the president raise future expectations. *Annals of Business Administrative Science*, 17(3), 109-121. <https://doi.org/10.7880/abas.0180506a>

Takahashi, N. (2018b). Fresh/long-time employees have better perspective but what of the others? *Annals of Business Administrative Science*, 17(6), 263-273. <https://doi.org/10.7880/abas.0181119a>

高橋伸夫 (2019). 「見通し指数の長期的定点観測」 『組織学会大会論文集(トランザクションズ)』 8(2), 7-13. <https://doi.org/10.11207/taaos.8.2.7>

Takahashi, N. (2020a). Simulation and organizational studies in Japan. *Annals of Business Administrative Science*, 19(2), 45-65. <https://doi.org/10.7880/abas.0200227a>

高橋伸夫 (2020b). 「日本における組織のシミュレーション研究」 『赤門マネジ

メント・レビュー』 19(3), 77-98. <https://doi.org/10.14955/amr.0200515a>

高橋伸夫 (2023). 「交通時評 やり過ぎたことはありますか」『JR 経営情報』 No.471, 2023年5月5日号, pp.3-5.

Takahashi, N., Ohkawa H., & Inamizu, N. (2014a). Perspective index in Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 231-242. <https://doi.org/10.7880/abas.13.231>

Takahashi, N., Ohkawa H., and Inamizu, N. (2014b). Spurious correlation between self-determination and job satisfaction: A case of Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 243-254. <https://doi.org/10.7880/abas.13.243>

Takahashi, N., Ohkawa, H., & Inamizu, N. (2014c). Lukewarm feeling in Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 343-352. <https://doi.org/10.7880/abas.13.343>

高橋伸夫・大川洋史・稲水伸行・秋池篤 (2013). 「組織の打診調査法」『組織科学』 47(2), 4-14. https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.47.2_4

Williamson, O. E. (1967). Hierarchical control and optimum firm size. *Journal of Political Economy*, 75(2), 123-138.