

経営学の理論は現場で役に立つのか？

佐藤 善信

要 旨

経営学の理論は現場で役に立つのか？ もちろん、その答えはイエスである。しかし、むしろ問うべき問題は理論と現実（現場）との関係であるだろう。本稿はこの課題に、代表的な個人の学習モデルであるコルブの体験学習の理論フレームと組織学習のフレームである「成功のコア・セオリー」を用いてアプローチする。具体的には、2つのフレームを用いて、対照的な3社のケースが分析される。そして、その後に、経営学の理論が体験学習サイクルのどの段階に、どのようにして役に立つのかを明らかにする。最後に、本研究の今後に残された課題を明記する。

I 理論と現実の関係

経営学の理論は現場で役に立つのか？ 答えは勿論、イエスである。むしろ、問うべき問題は理論と現実（現場）との関係であるだろう。理論と現場との密接な関係を指摘する実践的学者の声は多い。例えば、アクションリサーチの創始者として名高いクルト・レヴィン (Kurt Levin) は、「良い理論ほど実用的なものはない」(“There is nothing so practical as a good theory.”) と主張している¹⁾。レヴィンを師と仰ぐエドガー・シャイン (Edgar H. Schein) もレヴィンの次の考えを基盤にして、彼の組織論を構築している²⁾。その言葉とは、「組織を変化させようとする試みがなければ組織を本当に理解することにはならない (“You do not really understand an organization (system) until you try to change it.”)」である。

また、アクションラーニングの生みの親であるレグ・レバンス (Reg Revans) も、「行為なくして学習なし。そして、学習なくして行為なし」(“There can be no learning without action and no action without learning.”) と主張している³⁾。アクションリサーチの実践的研究者からは同様の趣旨の発言が多い。例えば、ヒラリー・ハン は、「実践の伴わない理論は理論ではなく、推論にしかすぎない」(Theory without practice is not theory but speculation.) と主張している⁴⁾。

それでは、経営の現場を活動の専門フィールドとする経営者は、理論と現場との関係に

ついでどのように考えているのだろうか。星野リゾート社長の星野佳路氏は、経営学の教科書に書かれた理論は現場の役に立つとして、次のように主張している⁵⁾。すなわち、「私は1991年に星野リゾートの社長に就任して以来、経営学の専門家が書いた『教科書』に学び、その通りに経営してきた。社員のモチベーションも、サービスの改善も、旅館やホテルのコンセプトメイクも、私が経営者として実践してきたことはすべて教科書で学んだ理論に基づいている。

『教科書の理論なんて机の上でしか通用しない』『本当にビジネスの現場で役に立つのか?』と思う人がいるかもしれない。実際に教科書通りに経営している人は、周りを見渡しても多くはない。しかし、私はこれまでの経験から『教科書に書かれていることは正しく、実践で使える』と確信している。課題に直面するたびに、私は教科書を探し、読み、解決する方法を考えてきた。それは今も変わらない。星野リゾートの経営は『教科書通り』である」と。

そして星野氏は、経営実践に対する「教科書の効用」と「教科書の選び方」について説明した後に、「教科書の利用方法」として、次のように説明している⁶⁾。「1行ずつ理解し、分からない部分を残さず、何度でも読む」「『自分への宿題』を課して持ち歩き熟読する」「理論をつまみ食いしないで、100%教科書通りにやってみる」、そして「『教科書通り』なら苦しいときにも耐える必要がある」と。実際に、『星野リゾートの教科書』には30冊のテキストが、その教科書の理論が応用された課題と共に紹介されている。

しかし残念ながら、同書では、理論がどのようなメカニズムで現場の役に立つのかについて明らかにされていない。本稿の目的はそれを明らかにすることである。次節では、理論と現場の関係を考える際の手掛かりを与えてくれるデービット・コルブの体験学習とダニエル・キムの「成功のコア・セオリー」のフレームワークが紹介され、第Ⅲ節においてはそれらのフレームワークを用いて比較対照可能な3社のケースが紹介させる。第Ⅳでは、座学による理論の学習の現場での適用について説明する。第Ⅴにおいては、今後の研究の課題に触れられる。

Ⅱ コルブの体験学習のフレームワーク

1 コルブの体験学習とPDCAサイクル

体験学習は図1に示されているように、デミング博士(W. Edward Deming)の提唱によるとされる品質改善のPDCAサイクルと比較されることが多い⁷⁾。

PDCAはサークルの内側に示されている。一見して明らかなように、PDCAサイクルには「抽象的概念化(abstract conceptualization)」に対応する項目が存在しない。この

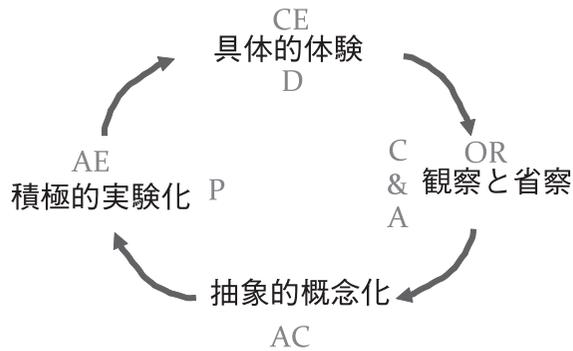


図1 コルブの体験学習モデルとデミングのPDCA サイクル

(出所：David A. Kolb, *Experiential Learning*, New York: Prentice-Hall, 1984.)

ことの持つ意味を考えよう。

工程や成果を改善するためには、具体的な体験 (=Do) を行い、その結果を観察 (=Check) し、結果の観察の後に失敗や成功の原因を分析・推測 (=Act) し、それをベースにして次の改善策 (=Plan) につなげてゆかなければならない。ここで重要な点は、コルブの体験学習モデルには「抽象的概念化」の項目が存在する点である。原因の分析・推測の後に、それを一般化・理論化するのが「抽象化」のプロセスである。すなわち、「このようにしたので成功 (失敗) した」という形に抽象化するのである。このように具体的な体験の結果を抽象的に概念化しておけば、次の新しい状況にその理論を適用することが可能となる。それが「能動的実験化 (active experimentation) (=Plan) である。

その意味で、PDCA モデルよりもコルブの体験学習モデルの方が、個人の学習プロセスに焦点を合わせていると考えられる。「能動的実験化」とは自己の独自理論に基づいて、「この状況ではこのようにすれば上手く行く」という仮説を立てることである。そして、その「具体的体験」の結果を観察することは仮説の検証を意味している。仮説が当たっておれば、仮説のベースになった理論は正しいことを意味し、次回にはその仮説に基づいてもっと大胆に実行することが可能になる。逆に、仮説が間違っておれば、仮説のベースとなった理論を修正する必要があるのである。

2 体験学習の日本型とアメリカ型の特徴

多くの実証調査からは、集団主義志向の日本では CE と OR に優れ、個人主義志向のアメリカでは AC と AE に優れているとされる。逆に、日本では AC と AE に弱く、アメリカでは CE と OR に弱いとされている⁸⁾。つまり、不確実性の低い安定経済のもとでは、たとえば品質改善運動やサービス業における「おもてなし精神」が示しているように、日

本人はそれらの分野で頼まれな能力を発揮してきた。しかし、時代が大きく転換したとき、日本企業は新しい経済のパラダイムに乗ることができず、試行錯誤を続けている。

逆にアメリカでは、時代の変化を理論的に大胆に分析し、ICTや画期的な新技術をベースにして新しいビジネスを創造したり、既存のビジネスモデルに革新を引き起こしてきている。日本では過去に数回、ベンチャービジネス・ブームが訪れたが根づかなかった。各種の統計調査を見ても、日本人のベンチャー気質やベンチャー立ち上げは国際比較でも総合では最下位に近い状態になっている。

このことは、日本文化は既存パラダイムのもとで品質改善（＝漸進的革新）をすることは得意であるが、時代を大きく変えるような、あるいは時代の大きな転換期にふさわしい革新（＝破壊的革新）を行うことが苦手であることを意味している⁹⁾。

3 成功のコア・セオリーとの関連性

体験学習モデルとは少し異質の体系になっているが、組織学習に関連したフレームワークにダニエル・キムの「成功のコア・セオリー」(Core Theory of Success)がある。図2がそうである。

「成功のコア・セオリー」は、「組織力向上の鍵は、関係の質にある」ということを示している。すなわち、それは、①関係の質 (quality of relationships) が高まれば、思考の質 (quality of thinking) が高まり、②思考の質が高まれば、行動の質 (quality of actions) が高まり、③行動の質が高まれば、結果の質 (quality of results) が高まり、そして④結果の質が高まれば……という、時計まわりの好循環ループを意味している。

例えば、伊那食品工業の休息時間の情景について、ある新聞記事は「(同社では) 毎日午前10時と午後3時に15分ずつ休憩して、事務所や工場内の仲間同士で思い思いに談笑する『お茶休み』など快適な職場環境づくりは欠かさない。交流を通じて社員は帰属意識が高まり『伊那食ファミリー』の一員であることを自覚するようになる。ふだんの会話から

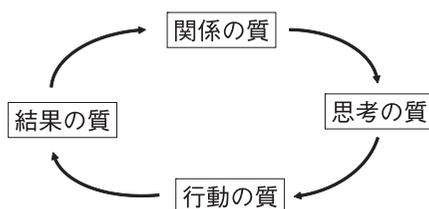


図2 成功の・コア・セオリー

(出所：Daniel H. Kim, “What Is Your Organization’s Core Theory of Success?” in his *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications, 2001, pp. 69-84.)

思わぬ発想が生まれ、将来の新商品や技術開発につながることもある。また働きやすい環境では社員は進んで働くようになる」と紹介している¹⁰⁾。

この記事からは、はからずも、「交流を通じて社員は帰属意識が高ま…るようになる」という「関係の質」の向上、「会話から思わぬ発想が生まれ、将来の新商品や技術開発につながることもある」という「思考の質」の向上、「社員は進んで働くようになる」という「行動の質」の向上が説明されている。当然、同社の「結果の質」は向上することになる。

その具体例をもう1つ挙げておく¹¹⁾。「川田は社長に就任するとすぐに半年間かけて現場を回り、当時の社員約2500人全員と、ひざを交えて対話した。さまざまな事業の種、改革のアイデアが集まった。川田は『社員の気持ちを1つにし、やる気を引き出せば会社は変わる』と感じた。」これは苦境にあえいでいたセーレンの代表取締役社長に1987年8月に就任した川田達男の「関係の質」を向上させるための行動を記述したものである。ここからも「成功のコア・セオリー」が成り立つことが分かる。

以上のように、体験学習は個人の学習に関するフレームワーク、そして「成功のコア・セオリー」は組織学習のフレームワークであると考えられる¹²⁾。以下では、「成功のコア・セオリー」のフレームワークを利用しながら、かつ体験学習モデルにも触れながら、3社の組織学習の特徴を紹介し、その後に比較する。このケーススタディを通じて、学習の理論モデルが実際の企業の学習プロセスの特徴を明確にし、伸ばすべき強味と補強すべき弱点とを明確にすることが分かる。

Ⅲ 3社のケーススタディ

1 王将フードサービス

王将フードサービス（以下、王将）は、1990年代の子会社による不動産投資などの失敗が直接の原因となり、2002年に大幅な赤字決算になってしまった。大東隆行社長はそれを次のように説明している¹³⁾。「本業で王将の良さを忘れてしまっていたことも、大きな要因だったと思っています。当時、低価格帯の外食チェーンの出店が増え、私たちが工場加工した食材を使って調理の手間を省いて対抗しようとしていました。しかし、店内で調理し、できたての料理を提供するのが中華料理です。また、店内調理を行わなくなって、店の活気がなくなってしまいました。

食というのは、雰囲気食べるもの。そのためには、調理しているところをお客さまが目の前で見ることができるオープンキッチンが適しています。他社と同じことをしようとしたのを反省して、やはり手作りであることを強みにしたいと、他社の料理の手作り比

率が3割なら、私たちは7割を手作りにしました。もちろん、オープンキッチンにこだわってです。

同時に、店長教育に力を入れました。外食は店長産業であって、店長が強くなれば、店舗もよくなります。たとえば、いらっしゃいませ、ありがとうございます、とただ言うのではなく、感謝の気持ちや健康に対する気遣いなどを込めて言うことは、まったく違います。つまり、お客さまに視線を合わせ、気持ちが伝わるような接客ができるかどうか。元気な風を店の外にも送り出し、お客さまが入ってきた時に店のオーラを感じられるかどうか。さらに、ほかの従業員に目配りできるかどうか。商品力だけでなく、こうした人間力が店長には欠かせません。」

大東社長は別の新聞社とのインタビューでも、経営の失敗の原因を次のように説明している¹⁴⁾。「かつては極力、現場で調理をしていたのに、成長の速度が遅いということで、効率化を図るため、ある程度セントラルキッチンで調理済みのものをクローズドキッチンで仕上げてお出ししたり、本来のコンセプトからずれていた部分がありました。450店舗のうちオープンキッチンだったものをクローズドに変えたお店が70店舗くらいがあった。業績の上がっていないのはクローズドの店舗でスタッフも元気がなかった。…

社員の協力なしに改革はできませんし、社員を大切にしない企業に明日はない。これも当社の原点。ですから赤字に陥った2002年の決算時でも『頑張ってくれてありがとう』という感謝の気持ちを込めて決算賞与を支給しました。例年の半分を出すのが精一杯でしたが、社員ありきだと考えていることを示したかった。」

この不振の説明からは、大東社長が個人の体験学習サイクルを見事に回転させてきたことを物語っている。特に、彼の体験をベースとした「抽象的概念化」(＝理論化)は見事である。例えば、「大東理論」は、「食というものは、雰囲気食べるもの⇒そのためには、調理しているところをお客さまが目の前で見ることができるオープンキッチンが適している」(＝命題と戦略の対応)、「外食は店長産業であって、店長が強くなれば、店舗もよくなります」「人間力が店長には欠かせません」「社員を大切にしない企業に明日はない」といった項目から構成されている。また、大東社長の「観察力」(＝Observation)も見事である。すなわち、「業績の上がっていないのはクローズドの店舗でスタッフも元気がなかった」「店内調理を行わなくなって、店の活気がなくなりました」がそうである。

それでは、なぜ大東社長は王将に関する実践的「大東理論」を形成し、また王将の問題点を的確に把握することができたのであろうか。大東社長は10代後半から王将の現場で働いていたし、また幹部になって以降も頻繁に現場を訪ねており、店長全員をよく知っていたからである。

大東社長は同社の組織学習について次のように説明している¹⁵⁾。「ウチは『個性の集団』

なんです。店長に権限を与え、自由にメニューを組んだり、新メニューを開発したりすることができるようにしている。現場の創意工夫次第で、店をいかようにも変えられるんです。社員の個性を生かしやすいように、配慮もしています。例えば配属です。学生の相手をするのがうまい人は、学生街の店長にする。居酒屋のノリが得意ならば、ビジネス街に。子供の扱いが上手なら、ファミリーの来る店の長にする。

(個性を重視するのは)自分で考えさせたほうが、いいものを生み出せるからです。本部が指示してばかりだと、現場は思考停止に陥ります。言われたとおりにさえすればいいと思うので、100点以上のものを生み出せません。一方、自分で考えろ、自由にやれと言えば、必死になるので、想像以上のアイデアが出てきます。メニューなんて、何を作ってもいい。中華料理でなくてもかまいません。とにかくお客さんが面白いと思う料理を作れと言っています。

(店長の役割は大切です。)店長が先頭に立ち、店を引っ張らなければなりません。技術力、人間力などすべての点で一番であり、尊敬される人物であってほしいですね。店長次第で店の雰囲気はガラリと変わります。だから、僕は店長には厳しく接しているし、研修もしっかり受けさせています。実際、ウチの店長たちは、ほかの飲食店よりもずっと汗をかいていると思う。

好業績を収めた店には、報奨金も出しています。その分配の裁量は店長にある。従業員は『店長が認めてくれた』と感激するでしょう。店長の志気だって上がりますよね。社内だけじゃないんですよ。今日はこれから取り引きしている運送会社に行って、1人当たり1万～2万円のお小遣いを渡してきます。100人くらいいるのかな。小遣い程度だけれど。でも、一緒に頑張ってくれているのだから、その位してもいいと思うんですよ。』

2 日本マクドナルドホールディングス

2004年2月5日、日本マクドナルドはアップルコンピュータの原田永幸（はらだ・えいこう）社長を代表取締役 CEO に迎える人事を発表した¹⁶⁾。2月13日、原田氏は日本マクドナルド副会長兼 CEO に就任した。原田氏は、1948年12月3日に長崎に生まれた。1971年に東海大学工学部を卒業し、72年に日本 NCR に入社した。80年には、横河・ヒューレット・パカードに入社し、そして90年にアップルコンピュータジャパン（当時）に入社した。その後、96年には米アップルのマーケティング担当副社長、97年に日本法人社長となった。

原田氏は、ウィンドウズ陣営が圧倒的なシェアを握るパソコンの世界であって、「マック信者」といわれる熱狂的なファンを生み出したブランド構築の仕掛け人であった。数多く開いてきたイベントに石井竜也らマックを使う大物アーティストを起用し、「クリエイ

タイプな人はマック」というイメージをファンに植え付けた。人気の携帯型音楽プレーヤー「iPod（アイポッド）」の広告も細かい機能説明は省き、おしゃれさを前面に打ち出した。

2005年6月17日、日本マクドナルドは、同6月中間期の連結業績見通しを大幅に下方修正した。経常利益の従来予想は前年同期比27%増の33億400万円であったが、同94%減の1億4400万円となった。同年4月に開始した「100円マック」が収益に結びつかず、客単価が大幅に低下したことが主因で、価格戦略の読み違えが大きく響いた。「100円」効果で来店客数が11%伸びた一方で、客単価は7%減少したため、既存店の売上高は3%増にとどまる見込みであった。

7月12日、同社は、6月中間期の連結経常利益を5億8900万円（前年同期比77%減）に上方修正した。同社は先月17日に業績を大幅下方修正したばかりで、再修正で財務管理のまずさを指摘する声も出ている。6月後半に配布を始めたクーポンの効果で客数が伸び、2.7%減とみていた6月の既存店売上高は0.4%減になった。ただ、前回修正の要因となった「100円マック」の影響で、既存店客単価は6月も17%減と下落が続いた。7月中旬、日本マクドナルドは、4月に導入した500円台のメニューの一部を、29日から値上げすると発表した。予想外の収益低下に見舞われ、3カ月余りで軌道修正を迫られた。

原田氏によると、バリュー戦略は、当初から4段階に分けられていた。4月からの第1段階では、新規顧客の獲得に注力した。6月17日から第2段階であり、顧客の来店頻度を高めるために、割引クーポンを発行した。原田氏は第3段階も一貫した戦略だと強調するが、500円台メニューの値上げは想定していなかったはずである。中長期的にマクドナルドのファンを増やすというのが原田氏の基本路線であったが、米国本社を含め株主の支持を得るには短期的な業績でこ入れ策も必要となる。同社首脳によれば、最終的に「株主への配慮は欠かせない」と苦渋の決断をした。

2005年9月30日、日本マクドナルドは2005年度の業績を下方修正した。同社は当初、35億5000万円の連結純利益を見込んでいたが、前期比99%減の5000万円となる見通しであった。通期の売上高は前期比5%増の3220億6000万円にとどまり、従来予想を30億円下回る見込み。記者会見した原田氏は「売り上げが目標に対して少しでもぶれると、利益も大きく変わる構造になっている」と説明した。

2006年4月19日、都内のホテルで開いた経営説明会で原田氏は、てんびんの皿に載った「バリュー」と「対価」が大きくバリュー側に傾く図を示しながら、「過去2年間でお客様の納得感、お得感はぐっと高まったが、対価とのバランスが極端になった」と語った。すなわち、作りたての商品を出す仕組みを数百億円かけてほぼ全店に取り入れたことで顧客の「バリュー」は高めたが、「対価」となる顧客単価が下がったまま。少し戻してほしい

というわけである。上げ幅には細心の注意を払った。75店で3カ月間、様々な値上げパターンを試し、原田自身も週3日は店舗に赴き直接店員から反応を聞いた。原田は過去2年を、「失望を売らない基礎作りに1年、100円でこれだけの価値が買えるという感激作りに1年」と総括。値上げは計画通りという¹⁷⁾。

原田体制以降、現経営陣に藤田時代の役員はほとんど見あたらない。社長であった八木康行はリンガーハットに突然転出、副社長の石田正は娯楽機器のサミー専務、このほか営業担当の責任者らは相次ぎ他の外食企業に去った。一方、新経営陣にはアップルコンピュータ時代のメンバーである大宮裕子や好本一郎などを外部からヘッドハンティングし、以下のようなプロセスで参謀を総入れ替えした。

2004年5月、原田氏は八木前社長からバトンを引き継ぐと同時に社内組織の見直しプランを明らかにした。従来の組織は、本社の下に地区本部を置き、店舗を統括する体制であった。今回の組織改革では、まずその地区本部をなくし、指揮系統の二重構造を解消した。原田は「過去の社内文書を見ると、社長に届くまでに10個以上のハンコが押してある。これでは迅速な意思決定は到底望めない。(そうした考えから)ハンコは最大3個まで」というルールを徹底させたと説明する。

そして原田氏は、営業本部やマーケティング本部などを統率する本部長を事実上、全員“解任”した。従来の体制では、本部長は担当部門に課せられた数字のノルマをクリアすれば評価が上がる仕組みであった。このため本部はノルマ達成のための負担を安易に現場に押しつけていた。原田氏は、各部門のトップを替えることでその社風の一掃を図ったのである。彼は、新しい本部長は全社員から公募し、「部門の垣根を越えて会社の問題を考えられる人」を登用したと言う。

原田氏は、「今までは経営計画すらまともに作れない組織だった。日本マクドナルドの社員は外部で通用する人材として成長する必要がある」と話し、グローバル企業の一員であり、年功序列ではなく、実力主義の組織への脱皮を訴える。また原田氏は、ビジョンを示すだけでなく、現場社員との対話の場を設けるなど風土改革に奔走した。

3 ユニ・チャーム

2003年、ユニ・チャームは「SAPS (サップス) 経営」を導入した。これは「Schedule」「Action」「Performance」「Schedule」の頭文字を取ったものである¹⁸⁾。SAPS経営のサイクルは基本的に1週間。毎週月曜日の午前8時から実施し、高原豪久社長自らが参加する会議がスタート台となる。ここで高原社長の考えや、各担当の前の週までの進捗状況が発表される。海外の事業所もテレビ中継を通して参加する。時差があるタイでは午前6時から会議をすることになる。

「起立、礼。第171回 SAPS 会議を始めます」と、張り詰めた緊張感の中で会議は始まる。その日に指名された担当者は前の週の課題と結果に対して、手短かに発表。その発表に対し、他の部門から厳しい指摘が飛ぶこともある。「他部門とのコミュニケーションの時間をもっと増やした方がよいのではないか」といった指摘を参考にしながら、週間行動計画を作成する。この会議を皮切りに、部門ごと、担当ごとに会議を実施していく。やるべきことは同じである。高原社長の考えを伝えたいので、担当者の先週1週間の状況を発表。指摘を受けて今週1週間の課題を作成し、計画を練り直す。

それではなぜ、ユニ・チャームは、社員にとっては少々息苦しいとも思える SAPS 経営を導入したのであるだろうか。同社が SAPS を導入した時期は、高原豪久氏が社長に就任して2年が経過した2003年のことであった。きっかけは当時抱えていた強い危機感にあった。2001年3月期の経常利益は212億4500万円と約10%の減益となった。翌2002年3月期には売上高も2067億円と減少に転じ、経常利益はさらに10%の減益に甘んじた。肥大化する組織の中で、組織間の壁も厚くなる悪循環に陥った。

高原社長は当時を、「開発なら開発、営業なら営業というムラ社会が出来上がり、オフィシャルな会議では大事なことは発言しない、やるべきことはわかっているのに動かないという状況になっていた」と回想する。社長に就任した高原氏は「とにかく何が何でも業績を上げて、風土を変えたい」と、観光事業をはじめ、次々に事業を売却し、不織布事業に注力することにした。そして父親の強烈なカリスマ経営ではなく、社員全員が考える組織にするにはどうすればよいかを思案した。

まず部門最適になっていた組織を変えるため、社員の考えを1つに集約することに努めた。経営理念を示した235の言葉を集めた「ユニ・チャーム語録」を社員全員に配り、事あるごとに語録を引用したことも、全員の意思統一を狙った作戦であった。社員には結果ではなく、行動を求めた。結果だけを求めれば、再び強烈なカリスマが組織を引っ張り、経営が暴走することにつながりかねないからである。それよりも全員の力の底上げを優先した。「ゴルフで言えば、いきなり300ヤード打てと言ってもできるはずがない。けれども素振りを何回、筋トレを何回という指示なら、誰でも努力すればできる」。社員が同じように課題や計画の立案、反省ができるように SAPS 経営を考案した。どんな社員でも SAPS 経営を実践できるように、マニュアルも作成して配布した。

ユニ・チャームペットケア（当時）の二神軍平社長も SAPS について高原社長と同じ説明をしている¹⁹⁾。二神も「販売目標にこだわる営業は、野球で言えば、監督が全選手に『3割バッターになれ』と命令しているようなもの。そんな非現実的なやり方を続けるより、『毎日1000回素振りしろ』という指示を全員に徹底する方がよっぽど効果的だと思った」と言う。二神は週に2～3回、本社のほか、支店での酒席への参加を兼ね全国を飛び

回る。同社では飲酒後に車の運転をしないとの誓約書を提出すれば、飲み代は2次会まですべて会社持ち。支店長らには「飲みニケーション予定表」を提出させ、部下の悩みを聞くことを義務付けた。二神は「同僚と酒を飲めば嫌でも仕事の話をする。若手も含めて本音で語り合える」と飲み会の効用を説く。二神の持論は「1回の飲み会は100回の会議に勝る」である。

社内メールは全従業員への一斉メールが基本。重要な経営戦略も支店長会議などではなく、全体会議で話す。二神は「どんなに優秀な人材が馬車を引っ張っても方向がバラバラだと前に進まない」と言う。一時赤字を計上した同社も2010年3月期には過去最高の経常利益を記録した。二神は「企業力とは最終的に組織力をどれだけ高められるかでは」と話す。本社の社長室の本棚には、二神の顔入りのペットフードが飾ってある。パッケージの表には「お酒は一気飲み」など社長の“生態”，裏面には「年中無休」と題した問い合わせ先欄に社長の携帯番号がある。従業員らが二神の誕生日に贈った手作りのプレゼントである。

4 3社のケース分析のまとめ

自己調整学習モデルによれば、多彩な能力を有しているベテランの場合には、成果目標 (performance goal) を企業が設定すると、彼らはその目標を達成するために様々な試みを行い、自分たちでさらなる学習を達成してゆく。他方で、初心者の場合には、知識やマニュアルを学習したり、先輩や上司によるコーチングを行う学習目標 (learning goal) を設定するほうが有効になる²⁰⁾。

王将の場合には店長が目標設定と行動の自由裁量権を有しており、そして店舗スタッフへの報奨金の配分を決定する。大東社長の説明にもあったように、店長が店舗スタッフの教育や指導を担当している。王将は、現場での店長 (=ベテラン) を中心にチームとしての店舗レベルでの「成功のコア・セオリー」が浸透していると考えられる。

日本マクドナルドではどうだろうか。同社はマニュアル経営で有名である。店長はスタッフの面倒をみるが、スタッフ間には公式に序列が決まっており、学習すべきマニュアルもそれに応じて決められている。

ユニ・チャームの場合には、組織学習のための「成功のコア・セオリー」が最も計画的に回転するような仕組みがSAPSによって制度化されている。同社では、高原社長やペット事業部の二神社長が説明するように、「結果の質」 (=成果) レベルでの目標を設定するのではなく、「行動の質」レベルでの目標が上司との相談の下で綿密に決定され、しかもその結果もまた綿密にフィードバックされている。その意味では、PDCAサイクルが理想的に回転しており、まさに「学習目標」の設定に当たる。それだけでなく、二神が説

明するように、ユニ・チャームでは「関係の質」を向上させるための濃厚な「飲みニュケーション」も（半ば強制的に）推奨されている。

図3は、3社の組織学習の特徴を「成功のコア・セオリー」を用いて説明している。

体験学習モデルにおいて、日本人が得意な項目とアメリカ人が得意な項目があることを説明したが、そこから類推すると「成功のコア・セオリー」においても図3に示したように、日本的文化とアメリカ人的文化とに分けることができる。「関係の質」は体験学習モデルの「具体的行動」に対応するが、その理由は日本人の集団志向にある。「思考の質」は「観察と省察」に対応する。「行動の質」は「抽象的概念化⇒積極的実験化」に相当すると考えられる。「思考の質」は日本人が得意である改善型の「振り返り」（リフレクション）の要素が強いものに対して、「行動の質」は創造性や革新的な発想をベースにした行動と考えられる。「結果の質」は、個人主義をベースにした「成果主義」を連想させる。

王将の場合には、トップの大東社長も店舗レベルの現場も、まさに日本的文化のコアである「関係の質」と「思考の質」をベースにした改善運動が中心となっている。大東社長も現場からの叩き上げで「大東理論」を構築した。その意味で、「大東理論」は王将という「ビジネス・ドメイン」に特有の、すなわち「ドメイン・スペシフィック」な理論（domain-specific theory）なのである。ここからは大胆な革新的発想は起こりにくく、極端な場合には、図に示されているように「関係の質」⇒「思考の質」⇒「関係の質」という形の閉鎖的サイクルに陥ってしまう可能性がある。

他方で、アップルコンピュータから転出した日本マクドナルドの原田氏の場合には、どちらかと言えば、一般理論的なドメイン・ジェネラルな理論（domain-general theory）をベースに経営の再建に取り組んだ。原田氏はマクドナルドの現場の体験的知識はほとんどないし、原田氏の経営者チームもそうであった。また現場とトップとを情報面で媒介する本部長も解任してしまった原田氏は、それゆえに試行錯誤によって日本マクドナルドについての現場の「独自理論」を構築する必要があった。

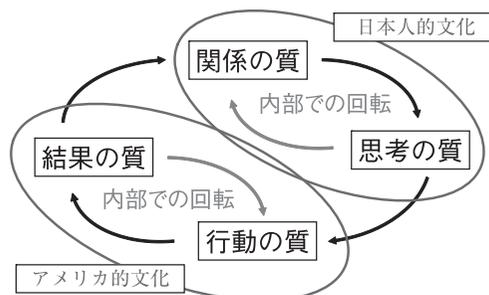


図3 「成功のコア・セオリー」の3社比較

しかし、現場はマニュアル通りに行動できるので、原田氏が行ったことは既存店売上高を構成する客数と客単価を判断基準にした戦略・戦術の立案・実行であった²¹⁾。当初は計画値と実際値とのズレが大きかった。しかも、その状態が長期間継続した。原田流の「成功のコア・セオリー」は図に示されているように、「現場での感覚」重視よりも、100円マックや大型新商品といった大胆な計画を実践する「行動の質」⇒「結果の質」⇒「行動の質」といった「客観的な数字」ベースのサイクルの回転に閉じこもってしまう可能性が高いのである²²⁾。

ユニ・チャームの場合には、「関係の質」と「行動の質」の2つの側面を重視しているので4つの要素がスムーズに回転する可能性が高い。しかし、ユニ・チャームの場合の「行動の質」は日本的な「思考の質」である改善志向であるので、その意味で「抽象的概念化」とは異なる。従って、それは環境変化などで従来の方法が通用しなくなった時に限界に直面することになる。その意味で、トップが革新的な理論構築ができるような学習プロセスを整備する必要がある。

IV 座学による理論の学習と現場での応用

ここまでで、個人の学習と組織学習を考察してきたので、以下ではコルブの体験学習のモデルを中心にしながら、理論が現場のどの段階で、そしてどのようにして役に立つのかを明らかにする。

経営学における教科書の中の「理論」として一般的に認識されているものは、正確に表現すれば、分類フレームと理論フレームに大別される²³⁾。例えば、分類フレームとして有名なのはSWOTフレームである²⁴⁾。周知のように、SWOTは企業の強みと弱み、そして企業が属する市場環境の機会と脅威を分類・整理するためのフレームである。

他方で、理論フレームとして有名なのは、マイケル・ポーターの“ファイブ・フォーシーズ”分析である。このフレームは、企業が属している産業の収益性を決定する5つの諸力を取り上げ、それらをミクロ経済学の理論をベースにして「メカニズム」として説明している。このフレームは分類・整理のためのフレームとしても活用できるだけでなく、理論フレームとしての役割も果たしている。

それでは、これらのフレームはコルブの体験学習のサイクルにおいて、どのように役に立つのだろうか。データを整理する役割を演じる分類フレームが特に有用となるのは、観察(O: Observation)の段階である。このようなフレームワークを活用することによって、誰もが効率的に正確に重要な要因を、「モレがなくダブリがない」(MECE: Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive: ミーシー)ように分類・整理することができるの

である。

他方で、理論フレームは体験学習の R (Reflection) 部分で最も効果を発揮する。つまり、成功や失敗の原因を推測・分析する際に、理論フレームを用いてことによって、その本質的な原因を体系的に推測することが可能になるのである。原因が推測できれば、その後は、それに関連するデータを収集することによって、推測された原因を精査することが可能になる。

そればかりではない。分類や理論フレームは、積極的実験化 (AE) の段階においても有用である。例えば、SWOT 分析からは「自社の強みを活用して機会を捕まえる」などの戦略指針を得ることができる。同様に、ファイブ・フォース分析からは、例えば「顧客のパワーを減退させつために自社にできることは何か」という戦略指針を得ることができるのである。

以上で説明したように、経営学の教科書の理論 (分類と理論フレーム) を活用することによって、体験学習 (PDCA) サイクルの回転は、試行錯誤の場合よりも、はるかに正確で、高速で回転するようになるのである²⁵⁾。

V 結論と今後の研究課題

以上、経営学の理論が現場で、なぜ、どのように役に立つのかを説明してきた。以下では、紙幅の関係で、残された2つのテーマについて述べておく。

課題の1つは、体験学習モデルとドライファスの技能習得の5段階モデル²⁶⁾との関連性についてである。この面での課題としては、体験学習のサイクルをどの程度回転させれば、初心者から達人までの段階に到達することができるのか、そしてそのためには現場での体験学習だけでなく、座学での理論の勉強がどのような役割を演じているのかを明らかにすることである²⁷⁾。

例えば、次のエピソードは達人の能力を示しており興味深い²⁸⁾。『『何かが変だ』。2007年の年明け早々、蘭フィリップスの日本法人フィリップス エレクトロニクス ジャパンの上條誠二社長は、主力の医療機器の市場に変調を感じ取っていた。顧客である公共病院や全国の営業拠点に足しげく通って培ってきた『肌感覚』が、『需要が減退し、市場が縮小し始めている』ことを告げていた。…BSCを導入するフィリップスでは…KPI (重要業績評価指標) を定め、目標の達成度を月次でモニタリングしている。…『KPIの動きで明らかに市場が厳しい局面になっていることが分かった。商談が成約し、売り上げが計上されるまでのサイクルタイムが長くなってたし、競合他社の成約価格も下がっていることがデータで確認できた』。肌感覚でとらえていた兆候が確信となって、上條社長は迅速

に手を打った。」

この経験をベースにした「肌感覚」の形成に要する体験学習のサイクルの回転と「肌感覚」の向上のプロセスの解明が研究の課題となる。そして、2つめの課題は、「肌感覚」に関連したテーマである。それはデミングたちが問題にしていた継続的改革と画期的革新が必要な場合の気付きと学習の相違に関連している。

チャールズ・サンダース・パース（Charles Sanders Peirce）によれば、新しい理論は、演繹法（deduction）からも帰納法（induction）からも生まれることはなく、アブダクション（abduction：「仮説的推論」や「発見の推論」と意識されている）から生まれる²⁹。アブダクションの切っ掛けは、体験に裏付けられた直感や「肌感覚」である³⁰。すなわち、実行結果を観察して、なんとも言えない違和感を覚えたり、想定外の出来事に驚いたりした場合がその切っ掛けとなるのである。

そして、アブダクションにもレベルがあると考えられる。改善に焦点を当てた初心者のアブダクションと変革に焦点を合わせた達人のアブダクションが両極端である。達人のアブダクションによって、現場発の新しい理論が構築され、それをベースに「積極的実験化」が行われる時に、革新が生み出される。言葉の真の意味での“ベンチャー・ビジネス”とはまさにそのような状況を示している。しかし、革新的ビジネスモデルの発見には、従来のフレームに囚われない初心者によってなされる場合と達人の豊富な体験をベースにして行われる場合とがある。両者の異同性を明らかにすることが必要とされる³¹。

さらに、停滞している会社に変革をもたらすトップリーダーの資質として、ハーバード・ビジネススクールのパウアー（Joseph L. Bower）が指摘する“インサイド・アウトサイド・リーダー（Inside-Outside Leader）”という概念も参考にすべきである³²。つまり、彼らは社内での経験を積みながら、外部者としての革新的視点で問題点を発見し、その解決に邁進することのできるリーダーである。例えば、国友は「取締役になる人」には、上司に逆らった結果、出向や左遷を言い渡された経験のあるトップが意外に多いと言う。国友はその理由を、彼らはみな「志」を持ちながら、自らの「信念」を貫き、反対や抵抗にあっても「哲学」を形にするために粘り強く説得を行い、何十年も不遇に見舞われようとも、心の底から明るく、耐え抜いてきた結果と説明する³³。このような人物が“インサイド・アウトサイド・リーダー”に当たると考えられるが、彼らの「肌感覚」の形成プロセスも考察に値する。

注

*本稿は、平成22年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号：21530428）：研究課題：「アブダクション・リサーチャー養成用教育プログラムの開発」の研究成果をベースにしている。

- 1) Bernard Burnes, "Kurt Lewin and Planned Approach to Change: A Re-appraisal," *Journal of Management Studies*, September, 2004, 41 (6), p. 999.
- 2) Edgar H. Schein, "From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts," *Organizational Studies*, 2006, 27 (2), p. 296.
- 3) Damien McLoughlin, "There can be no Learning without Action and no Action without Learning," *European Journal of Marketing*, 2004, 38 (3/4), p. 433.
- 4) Hilary Bradbury Huang, "What is good action research?: Why the resurgent interest?" *Action Research*, 2010, 8(1), p. 93.
- 5) 中沢康彦『星野リゾートの教科書：サービスと利益両立の法則』, 日経 BP 出版センター, 2010年, p.12.
- 6) 同上書, pp.12-25.
- 7) PDCA という用語を使用し始めたのはデミングではなく, 彼の師に当たるウォルター・シーワート (Walter Shewhart) であった。デミングは多くの人々は C (Check) を「控える (hold back)」と言う意味に取ってしまう可能性があるので, C を S (Study) に置き換え, PDSA としたのである。Anjali Patwardhan and Dhruv Patwardhan, "How Transferable is Deming's Approach to a Health and Social Care Setting?" *Journal of Health Management*, 2007 (3), p. 451. なお, 教育学においても, デミング博士の PDCA サイクルは広く議論されている。この点については, 岩崎保之「マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方: デミングの品質管理論を中心に」『現代社会文化研究』, 37号, 2006年12月, pp.1-18, を参照。
- 8) 例えば, その代表的な研究に, Yoshitaka Yamazaki, "Learning Style and Typologies of Cultural Differences: A Theoretical and Empirical Comparison," *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (2005), pp.521-548, がある。
- 9) この点については, 三枝匡と伊丹敬之も同様の内容を, 彼らの著書である『日本の経営』を創る』, 日本経済新聞出版社, 2008年, pp.99-116, における対談の中で主張されている。
- 10) 世瀬周一郎「伊那食品工業 (中) 社員一丸の仕組み作り (信州企業を読み解く)」『日本経済新聞 地方経済面 (長野)』, 2008年10月2日, p.3.
- 11) 曲沼美恵「創業家に指名された『異端児』の後継者が赤字の老舗を再生。下請けから脱却し, カネボウも再建: 川田達男」『日経トップリーダー』, 2008年10月1日号, p.17.
- 12) その意味で, 「成功のコア・セオリー」はバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) の「戦略マップ」のフレームワークとも類似している。BSC では「戦略マップ」を4つの視点で描くが, その4つの視点とは, 「(スタッフの) 学習と成長」の視点⇒「業務プロセス」の視点⇒「顧客」の視点⇒「財務」の視点である。すなわち, これらはスタッフが成長 (= 「関係の質」が向上) すれば, 業務プロセスが効果的, 効率的に遂行 (= 「思考の質」と「行動の質」が向上) されるようになり, その結果, 顧客は満足し, 売上高と利益 (= 「結果の質」) が向上するという因果連鎖を示しているのである。戦略マップについて詳しくは次の文献を参照。Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press, 2004. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳『戦略マップ: バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』, ランダムハウス講談社, 2005年。

- 13) 『毎日新聞』, http://mainichi.jp/life/money/kabu/eco/interview/index.html?Link_id=LTC023
- 14) 「【取材日記】王将フードサービス 大東隆行さん」『経営者会報ブログ』, 2009年4月23日更新, <http://sakai.keikai.topblog.jp/blog/a/10014356.writeback>, 2011年1月28日に確認。
- 15) 「個性を生かした経営こそが好業績の原動力だ：大東 隆行 王将フードサービス社長（聞き手は本誌編集長, 高柳正盛）」『日経レストラン』, 2009年8月号, pp. 86-88.
- 16) 以下の記述は、特に断らない限り、佐藤善信『日本マクドナルド：原田泳幸の改革』, ケース教材, 2008年5月, をベースにしている。
- 17) 川崎満「日本マクドナルドホールディングス CEO 原田泳幸氏（ニュースの主役）」『日本経済新聞 夕刊』, 2006年5月9日, p. 5.
- 18) 以下の記述は、特に断らない限り、佐藤善信『ユニ・チャーム：カリスマ型創業者からの事業継承』, ケース教材, 2009年5月, をベースにしている。
- 19) 「ユニ・チャームペットケア社長二神軍平氏, 飲み会, 100回の会議に勝る（早耳速耳）」『日経 MJ（流通新聞）』, 2010年6月30日, p. 11; 加藤宏一「ユニ・チャームペットケア, 高収益の秘訣は組織力——9月に親会社と合併」『日経産業新聞』, 2010年7月2日, p. 15.
- 20) Eduardo Salas, Michael A. Rosen and Deborah DiazGranados, “Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organization,” *Journal of Management*, July 2010, 36(4), p. 961.
- 21) そうは言っても、原田氏は同氏の著書である『ハンバーガーの教訓：消費者の欲求を考える意味』, 角川書店, 2008年, において、現場の基本となる QSC を徹底的に改善することに全力を傾けたと語っている。しかし現場重視と言っても、この場合においては顧客満足度調査をベースにした数字での PDCA サイクルの回転が中心になっている。すなわち、QSC のレベルと SC の調査データをベースにした数字ベースの経営と言える。
- 22) アメリカ人的サイクルの回転については以下のコメントが興味深い。すなわち、「欧米の企業でも、経営トップが定期的にチェックするのは財務データにとどまるところが多い。売り上げや利益の目標の進捗は分かっても、目標を達成するためにはどのような戦略プロセスを強化し、（現場で）具体的にどのようなアクションを取るべきかが見えてこない」と（小林暢子「『C』は現場改善の評価にあらず、トップが改革の意思決定に使い」『日経情報ストラテジー』, 2008年2月号, p. 48）。
- 23) この点について、以下の文献は興味深い。D. Harold and William H. Glick, “Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling,” *Academy of Management Review*, 1994, 19(2), pp. 230-251.
- 24) SWOT フレームの普及に貢献したのは、ハーバード・ビジネススクールのビジネス・ポリシー担当教授であったケネス・アンドリュース (Kenneth Andrews) である。Michael A. Roberto, *Know What You Don't Know: How Great Leaders Prevent Problems Before They Happen*, Wharton School Publishing, 2009. 飯田恒夫訳『なぜ危機に気づけなかったのか』, 英治出版, 2010年, p. 292, fn. 32.
- 25) 酒井稜『これからの思考の教科書：論理, 直感, 統合, 現場に必要な3つの考え方』, ビジネス社, 2010年, pp. 58-59, においては、経営学で利用される代表的なフレームワークが紹介されている。
- 26) 佐藤善信「サービス業におけるプロフェッショナル人材への道」『季刊イズミヤ総研』, 82号,

2010年4月, pp.4-13; 同「サービス業におけるプロフェッショナル人材への道: イズミヤのプロフェッショナル人材の解剖」『季刊イズミヤ総研』, 83号, 2010年7月, pp.46-57, においては, ドレイファス・モデルを用いて小売業におけるプロフェッショナル人材の分析を行っている。

27) この点に関して, ロベルトは興味深い発言をしている。「ビジネス教育においてフレームワークだけではなくケースを使って教えるのは, 究極的にはそれがパターンを認識する能力を磨くことに役立つからだ。MBAの課程で, 学生はケーススタディを通じて数百にのぼるシナリオを学ぶ。これらの事例が, ベテラン社員が現場で味わう実務経験の代わりになるわけでないことは確かである。しかし, 学生がその事例の状況の中に没入して, 時間をかけて他の事例との比較対照をすれば, 彼らもパターンを認識しはじめる。…要するに, ビジネス教育も, リーダーシップ開発プログラムも, リーダーにパターンを見つける能力を高める機会を提供しているのだ。」(M. A. Roberto, *op. cit.*, 訳書, pp.145-46.)

現場では, パターンを認識できるだけの数多くの体験をする機会は限られている。ケースメソッドは, そのような機会を多く提供することが可能である。しかも, そこではパターン認識に失敗してもそれほど損失は発生しない。

28) 小林暢子「『C』は現場改善の評価にあらず, トップが改革の意思決定に使い」『日経情報ストラテジー』, 2008年2月号, p.46.

29) パースのアブダクションについては, 米盛裕二『アブダクション: 仮説と発見の論理』, 勁草書房, 2007年, を参照。

30) この点についての概観は, E. Salas et al, *op. cit.*, pp.941-973, を参照。

31) この点については, 佐藤善信「企業家的発見の特徴: グランデッド・セオリー・アプローチをベースにして」『流通科学大学論集(流通・経営編)』第15巻第3号, 2004年3月, のケースベースト・リサーチからある程度, 明らかになっているが, 体験学習モデルやドレイファス・モデルでのさらなる分析が必要とされる。

32) Joseph L. Bower, "Solve the Succession Crisis by Growing Inside-Outside Leaders," *Harvard Business Review*, November 2007, 85(11), pp.90-96,

33) 国友隆一『取締役になれる人事部課長で終わる人〈2〉』, 経済界, 2010年。