

# 経営者にとってMBAの「まなび」とは

## ―自社における実践の考察を通じて―

井賀 英夫

キーワード：MBA、BSC、内部資源、経営理念、経営者の学び

### 1. はじめに

現在筆者は神戸市の中心地である三宮で、大型の飲食店（100名着席規模）を5店舗展開させてもらっている。その主要な顧客は、レストランウェディングを実施しようとする新郎新婦、あるいはその幹事等である。店舗の経営体制としては中小企業には珍しく、代表取締役が3名いるという、いわば役員トロイカ体制を採っていることである。筆者以外の2名は、それぞれデザイナー、レストランウェディングのエキスパートとして、現在の事業に密接に関係するスキルを持っている。このような体制で、これまで自社の歴史の中で様々な事業にチャレンジをし、また失敗も繰り返しながら現在の事業へとその集中化を図ってきている。

特別なスキルを持った2人の取締役に比して、筆者はこれといった特別なスキルを持っている訳ではなく、これまでの「経験」と「勘」で労務、財務、戦略立案といった、いわゆる管理部門を担う役割を果たしてきている。なかでも自社の事業ドメインの変化やそれともなう筆者自身の役割の変化、とりわけマネジメントに対する専門的な知識習得の必要性を強く感じるに至っている。かかる必要性に対する答えを求める一心から、筆者は兵庫県立大学大学院経営研究科（以降はMBAと略称する）への進学と経営修士号（専門職）の取得に対する強い動機が生まれたのである。

本MBAでは、わずか1年半の学習期間に過ぎないが、その期間を通じて、「MBAの学び」とそれを経営実践に取り込んでいくことに対する一つの確信が生まれたと言

っても過言ではない。

それは、実践経営における「知」の役割である。具体的には、①外部環境を認知する能力、②内部資源を把握する能力、③外部環境に合わせて内部資源を調整する能力そして④内部資源をより豊かにするための組織学習能力、等を含む「知」の理解、すなわち「経営能力」を磨くことである。それとともに、経営理論を生かした実践経営にそれらを活かしていくとともに、これからの実践経営によって硬直化させない「知」の柔軟性（＝柔らか頭を持つ経営者能力を身に付けていくこと）を得とくおよび理解していくことが本 MBA での「まなび」である。

さて、本レビューの構成は、続く第 2 章で現在のレストラン経営に至るまでの社歴と現状での問題点と特徴を明記していくことにしている。次の第 3 章では、現在の経営理念と管理体制を、さらに第 4 章から第 5 章にかけては、MBA で学ぶ醍醐味や有意義な点を明らかにしていくこととともに、MBA での「学び」を実践経営へ活かす取組を紹介していく。そして最後の第 6 章を、本レビューのむすびに変えてとして、現状の課題解決策のあり方と今後の自社の経営方針を展望している。

これらを通じて、MBA での学びが実際の経営にどのように活かされるのか、そして今後の自社の経営実践において如何なる展望を開けることができるかを明らかにしていくことが、本レビューの目的である。

## 2. 社歴と現状の問題点

### 2-1 わが経営の沿革

自社の創業は 2005 年 12 月であるが、飲食事業に進出を開始したのは 2007 年からであり、現在に至る 6 年の間に、様々な業態にも挑戦してきている。なかでも、2012 年には、カフェ・居酒屋等の事業、これは主に毎日の利用に適した一般的な飲食事業を言う、からは全面撤退をしている。こうした紆余曲折の背景には、先述したように代表取締役 3 人、いわゆるトロイカ体制という、中小企業ではあまり例のない経営体制が少なからずその影響を及ぼしてきている。

筆者自身の目線から自社の歴史を辿れば、演奏家を派遣するビジネスを個人で営んでいた筆者と、当時ベンチャー企業として誕生日専門のギフトショップを運営する企業の専務であった A 氏との出会いがビジネスのスタートになる。当時、演奏家の需要をホームパーティに求めていた筆者の視点と新たな誕生日のギフトを模索していた A 氏の視点とが結びつき、新たなビジネス実現のための話し合いが継続的に持たれるよ

うになっていた。突然に、A氏の経営する会社を買収されてしまった。そのような混乱の中で、新たな事業を起こすため2人で設立したのが現在の会社である。

当初は、新たなギフト商品を開発し、市場に投入しようと考えていた。しかしながら、事業予算等の関係で断念せざるを得ない状況となってしまった。その結果、演奏家の派遣事業とデザイナーであるA氏のスキルを活かしたデザイン事業の2本柱で営業を開始するに至った。4畳半一間の部屋から始めた事業は、最初こそ希望と期待で前途洋々に思えたが、経営上のシナジーを発揮する場面が少なく、わずか2人だけという環境も手伝って次第にお互いに距離を置くようになってしまった。

もはや共同で事業を進めていく意味が無くなったと感じ始めた時に、3人目の代表取締役であるB氏が経営の参画を申し出てきたのである。B氏は、長年レストランウェディングで経験を積み、当時属していた会社の役員でもあった。筆者とは事業を通じての接点があり、定期的に懇親を図る仲でもあったことから、B氏からの共同経営のオファーは、いわば渡りに船状態と言える。B氏は元来独立を前提に前会社に勤務していたこともあって、年齢を考えてちょうど会社を辞めたところでもあった。

このようなことで、3名の役員だけの会社として、新たに事業を再スタートすることになった。その際、事業ドメインとして選択したのは「レストランウェディング」であった。なぜなら、B氏のスキルを軸に、よりデザインされたプロモーションをA氏が担い、演出分野を筆者が担う事によって経営上のシナジーが発揮できるものと考えていたからである。当初は、自ら出店できるだけの資金が無いため、不採算店の運営を受託する方法を取ることにした。3人の思いが実り、最初の契約店舗を短期間で黒字化させることができた。

その後そうした成果が噂を呼び、お陰さまで様々な業態の飲食店からオファーを頂くことになった。本来は、レストランウェディングの店舗だけに特化するべきであったが、会社の財務状況や事業が前進・拡大している高揚感にほだされ、積極的に契約を結び事業の拡大を図ることになった。このような拡大路線は、レストランウェディングへの特化ではなく、カフェや居酒屋などの総合的な飲食プロデュース業への変化をもたらすものになっていった。これが、経営戦略のブレの始まりであった。さらに、役員のスキルや個性を重視するあまり、それぞれの考え方ならびに方向性の相違等が、年月を重ねる中で大きくなっていった。これも経営戦略のブレの要因の一つになっている。

これまでに何度も真剣な話し合いはなされてきているが、経営者それぞれの考えを基にして一つの事業経営に集約するところまでには至らなかった。かかる苦い経験や

体験と MBA における前向きな学習を通じて、現在ようやく一つの方向性が定まってきたのではないかと実感できるようになってきたのである。

## 2-2 わが経営の特徴と問題点

現状の自社の経営では、土・日・祝日は、主に結婚披露宴、カジュアルウェディングといわれる二次会や会費制ウェディング需要を獲得している。平日は、ランチ営業を行いつつ、ディナータイムでは法人をはじめとする各種団体のパーティ需要を獲得しており、一般的な飲食店に比べてパーティ実施に特化した店舗づくりをメインに行っている。そして、この点に自社の特徴があると思われる。

基本的に安価な二次会や会費制パーティを行うカジュアルウェディング市場は、出店初期費用との関係もあり高単価を維持しなくてはならないホテルやゲストハウスなどにとっては、参入障壁が存在していることになる。一般的な飲食店では、毎日の利用客をターゲットにしているので、その顧客のニーズに合わせて店内に複数の個室を準備する必要がある。そのため大人数の貸切需要への対応は決して容易ではない。また、ブライダルのノウハウも無いので、かかる事業への参入には結果的に大きな参入障壁があると言える。したがって、現在自社がポジションを置いているこの市場は、未開拓であると言っても過言ではない。現実には現状ではカジュアルウェディング、大人数パーティ獲得に特化した店舗展開を行っている企業は、ほとんど存在しない。

ところで、神戸市におけるカジュアルウェディングの市場規模は、二次会だけに限って見ても約 30 億円規模であり、全国で 800 億円と試算できる<sup>1</sup>。なお、会費制ウェディングについては、その定義も曖昧であり、かかる市場規模を測定したデータの存在もないが、海外挙式後のお披露目パーティだけに絞った場合でも約 200 億円以上あるので、合わせて 1,000 億円以上の市場であることだけは想定できる。さらに、婚礼市場そのものは 2012 年度より婚礼組数が減少傾向に入るなど少子化の影響を受けるため、トレンドとしては縮小傾向であることが予想される。しかしながら、カジュアルウェディングに限って言えば、年々の実施数、ゲスト数ともに増加傾向にあると思われる。他方、内部に目を向けると、こうしたビジネスモデルを支えている最大の資源と言え、それは「人」ということになる。

さて、自社の組織構成員のほとんどはレストランウェディングの経験者であり、そのスキルを活かした店舗運営を行っている。筆者の主観であるが、レストランにとっ

---

<sup>1</sup> 『『ゼクシィ』「結婚トレンド調査 2012」 <http://bridal-souken.net/souken/research.html> を参考に筆者により試算している。

て「婚礼（料理）」というのは価格的にも「最高峰」であり、それらを実施するスキルを持つスタッフ獲得は決して容易ではない。また、かかるスタッフの獲得に際しては、近隣府県の飲食店の出店状況にも大きく左右されることになる。したがって、自社の事業領域では慢性的に不足の状況下であり、新人スタッフの育成に力を入れることも厳しい状況である。

自社が目指している方向は、ある意味、これまでの飲食店とは異なる部分を持っている。社歴の部分でも述べたことであるが、自社の今後の方向性はここ数年間で大きく変化している。その結果、自社の全社的方向性と組織構成員との間で、経営理念や経営（事業）戦略の共有化が進んでいるとは言い難い状況にあるのも事実である。

### 3. 経営理念（目指す方向性）と管理体制

#### 3-1 経営理念

「我々は、人間同士の絆から生まれる無限の可能性を信じ、世界中の人々が繋がりを深め集える場所と機会を提案・創造し続けます。」

We believe in the bond that all of us share in this world, so that we keep creating and presenting the opportunity in which everybody can develop and deepen this bond.

また、企業行動指針としては、

- 人の集いに欠かせない「食」を大切にし、洗練されたサービス、空間、演出を駆使し、人間にとって最も大切な「他者との絆」を深める事のできる最高のシーンを提供します。
- 身近な人を大切にし、相互の信頼を基礎とした、人々に感動を伝える事ができる人間性豊かで規律ある組織を創ります。
- ステークホルダーとも協力し、世界に無くてはならない企業として質的な成長を続けます。

を、掲げている。

この経営理念が策定されたのは2013年3月であり、それまでは明示された形では存在しなかった<sup>2</sup>。策定に至った背景としては、①代表取締役3名という組織であり今後より一層方向性を一致させる必要性があった、②さまざまな業種の飲食店を出店し

---

<sup>2</sup> なお、わが社の経営理念についての英訳は、本学経営研究科地域一般専門演習担当主任の安田教授よりご提供頂いたものである。

てきたが運営店舗の整理が進み集中化が図られた事で事業内容を再定義する必要性があったからである。

行動指針について言えば、企業体として第一に顧客への考え方を明記し、第二に組織・従業員について述べられている。従業員はステークホルダーに含まれるという理論もあるが、一項を設けて記述したのはサービス業として根幹に人の能力や感性が非常に重要であるとの認識からである。また、理論的には理念がより浸透している組織はより業績が高い傾向があると確認されている。さらに、理念浸透には3つの次元、すなわち、共感、認識、行動の3次元が存在している。

組織全体の理念浸透にとって最も大切な要素としては、トップも含めたマネジメント層がいかにかコミットメントしているかという点である。かかる理念やそれに基づく行動が組織構成員にとって働く上で強い動機になったりモチベーションを高めたりする「誘因」となる必要があるが、その実情はトップマネジメントの深い認識と行動に比べ全体の共感を図っていく段階にあると思われる。

### 3-2 管理体制の実情

現在のビジネスモデルの特徴を、ホワイトスペース戦略のフレームに基づいてさらに詳しく述べていく。われわれが顧客に提供する価値は、様々な設備や演出上の工夫そして料理や飲み物の提供を通じた「集う機会」等である。このような価値は、これまでホテル機能の一部（宴会）が主に顧客に提供してきたものであるが、われわれはそこに特化する事業により企画力やプロモーション、あるいはコストパフォーマンスを武器にさらにその価値を深掘した形で提案を行っている。

また、利益方程式で見れば、一般飲食店に比べ需要予測の精度が非常に高いことから、食材費および人件費のコスト比率が低くなっている。また、ブライダルなどは特にそうであるが、「特別」に「集う」機会を創出している結果、客単価も比較的高くなっている<sup>3</sup>。そして、管理体制の焦点となる部分、それを支える内部資源とは、料理人の技術、サービス担当者の接客力およびデザイン事業部のプロモーション力である。さらに、これらをパーティという形式に特化した形で統合されたオペレーションが主要な業務プロセスになっている。

ビジネスモデルは、理念実現のための不可欠な要素である。さらに、この方向性で新たな「集い」や「感動」の提案ができるように進化・発展させていく事業施策が必要になる。そのため、それらを明示したものを「3カ年計画」として毎年策定してい

---

<sup>3</sup> 結婚式場やホテルとの比較では「低単価」ではあるが、投下資本の回転率としての大差はない。

る。他方、このビジネスモデルが急速に形成されたため、自社の組織構成員の認識の変化はそれに追いついていない部分が存在していると思われる。

町場のレストランで調理、サービスに長年携わり、その業務に誇りを抱いてきた者は、毎日訪れる様々な顧客のニーズを瞬間にくみ取り、その場で顧客が感動するような料理、サービスを提供することを目指すべき方向として教えられてきているのが一般的である。これは婚礼の場面でも同様である。従って、ある程度フォーマット化された現在のオペレーションに対して、違和感を覚えても当然と思われる。さらに、売上や利益追求をする結果それがオーバーワークとなって、本来飲食店が本質的に備えておかなければならないサービス力が低下している店舗も存在している。経営実践上、かかる状況が結果として、スタッフの定着率に対して悪影響を与えていることも事実である。このことは、スタッフに自社事業の方向性に高いコミットメントを抱いてももらう必要と理念実現のためには何を行うべきか、という個人レベルにまで落とし込まれた基準が必要であることを示唆しているのである。また、その基準が、経営理念や3カ年計画と綿密に関連された中身である必要があることは言うまでもない。また、「カネ」に関しては、事業の選択と集中がなされた現在では、積極的な拡大への投資原資としてより重要度を増している。こうした流れは、利益の大半を新店舗出店に振り向けるものとなり、経営理念との関係では大きく事業拡大にそのウェイトを置いているものと言える。従業員の成長、理念に対する高コミットメントや基準作りの必要性が認識されているにも関わらず、それらの施策に対しての投資は過少であり、ここでは「ヒト」に振り向けられるべき予算との間でのバランスが保たれているとは言い難い。これらは、ヒト（組織）、モノ（ビジネスモデル）、カネ（資本調達）のバランスの中で、とりわけヒト（組織）をマネジメントするために、ヒト対モノ、ヒト対カネの視点での新たな課題解決の取り組みが必要であることを示唆している。さらに付け加えるならば、このような問題は形を変えて常に起こりうる現実という前提に立って考える必要がある。

企業の外部環境に合わせて常に変化を求められるということは、これまでの課題や問題も変化していくものであることを理解することに他ならない。したがって、現段階での課題解決という観点と同時に、問題点を可視化できる状態に企業体を適応させることも必要である。

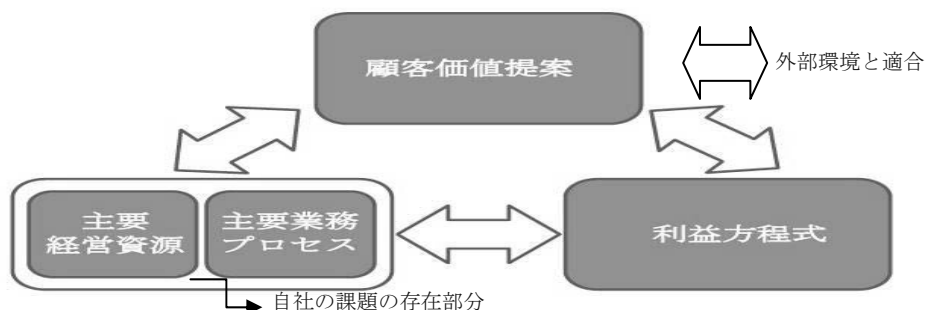


図 1 : 「自社の課題の存在部分」

(出典 : 「ホワイトスペース戦略」より引用し、一部筆者により加筆して作成したもの)

## 4. MBA のまなび

### 4-1 理論を「まねる」

MBA では、マネジメントの理論を学んでいる。その理論とは、極論すればあまたある企業群の意思決定の中に、ある一定の法則性を見出そうとする中で生まれたものである。他方、われわれのような実践経営に携わるものにとっては、かかる理論の枠を超えた現象が、現実に多く起こっていることを目の当たりにしている。とりわけ、成功している企業にとっては、むしろ経営理論の枠を飛び越えた存在として出現しているようにすら感じられる。この肌感覚とでもいうべき認識を、筆者は正しいと考えている。経営学が経営の世界において“結果”を分析し、ある法則性を導き出す学問とする以上、市場において本質的に新たなプロセスや結果が出現した場合にはこれまでの経営理論では通用しない局面も出てくるのが決して少なくない。また、経営学理論の多くは大企業中心の研究領域を扱っているものであり、中小企業の経営そのものにフォーカスした経営研究は全くゼロではないが、ほとんど見当たらないのが実情である。経営理論構築のプロセスからも明らかのように、多くの企業の事例が経営研究の対象となり、そこにある程度共通して見出される法則および理論をフレームワークとしてフィードバックするのが MBA の役割だとするならば、われわれの視野を広げる効果がそこにあることは疑いようがない。

例えば、企業の外部環境の認知能力で言えば、M・E ポーター(1995)のファイブフ



オース・フレームは著名な理論フレームワークの一つである。このフレームを使いさえすれば全ての外部環境を認識できるというのではなく、かかるフレームに基づいて外部環境を客観的に捉えることが、これまで自らの経験や勘で捉えてきた見方に違う角度を提供するというものである。

他には、内部資源の有効性を検討する VRIO 分析、内部資源（強みと弱み）と外部環境（機会と脅威）を結び付け戦略を策定するフレームである SWOT 分析なども同様である。すなわち、先述した「知の固定化」を防ぎ、本業とは関係のない分野も含めて総合的に学習する環境が MBA というものであり、そこで学ぶ効果とは、それぞれの生き方や職務により形作られてきた経営に対するものの見方に対して、複数の別の見方を与えられるということである。こうした効果は、MBA での学習の段階においては、実践的経営問題に対し経営理論を持ってかみ砕きながら自らの経営経験を付加するという段階ではなく、経営理論を実践経営に活かせる知識として十分に理解して吸収することによって、課題設定に対する引き出しを出来るだけ多く持つことができるかどうかにかかっていると言っても過言ではない。

#### 4-2 知識の獲得における学習環境の影響

経営理論を知識として得ることが MBA での学びの一つではあるが、かかる知識を得る過程の中で、知識以外の様々な発見（知見）ができることも MBA の特徴として上げることができる。

MBA での講義は、基本的にグループディスカッションが行われ、講義受講他者の意見を踏まえながら、チームとしての課題に対する一つの回答を導き出す手法は、経営実践においても重要なスキルとなる。とりわけ、自社のように代表取締役が 3 名となると役員間の意思疎通が重要となる。少なくとも役員会においては、「命令」「服従」という関係性で意思決定が行われることは無く、常に 3 名の合意を必要としている。これは、経営者としての最終意思決定に至るプロセスを複雑にし、判断スピードを落とす悪影響があるものと思われがちだが、むしろ実践経営では一度に一つの事象を 3 方向から検討することになるため、経営課題を多面的に捉え、最終判断をする際の前向きな修正にかかる時間をかえて短縮するという側面となり、実践経営における意思決定の精度は高まっているという印象すら持っている。

MBA においても、筆者の実践経営での実感と同じものを感じられている。所詮、自分一人で考えた内容には認知の限界があるため、これまでの経験やキャリアが違う人たちの意見が重なりあうこと等で真実の解に一步近づいたり、あるいは斬新なもの

の見方をすることができるようになる。イノベーションを起こす組織として、「ダイバーシティ」の概念があるが、これは様々な価値観を持つ多様な人間の議論が、これまでの固定概念を打破し得るということも実感できる。その結果として、経営理論に対してより深い知識が得られると同時に、チーム、組織の機能も深く学ぶことにもなる。

筆者にとって、MBA でのこの 1 年半、ともに学んだ仲間の存在は、非常に良い影響を与えてくれる存在になったことは疑いのない事実である。MBA の講義においては、常に高いモチベーションを持ち積極的に議論に参加する姿勢がこれまでの自分になかった要素を引き出してくれたことにも大いに感謝している。ともに目標に向かって進む仲間がいることを含めて、これらは忘れてはならない MBA での学びの醍醐味であると言っても過言ではない。

## 5. 「まねる」から「学ぶ」へ

### 5-1 MBA の学びの本質

理論をコピーし、知識としてのみ蓄積していくだけでは「学び」としては不十分である。学問はそれぞれの領域が如何なるものであれ、少なくともかかる成果が社会の発展・成長に良い影響を与えることが必須である。たとえ、専門的に学問的領域を追求する学者とそれを実践で利用する実務者とに分けられていたとしても、大局的にはかかる成果はより良い社会の実現や人類の発展・成長に寄与することを目指すべきである。専門職大学院である本 MBA では、実務家が経営理論を学ぶ。それは経営理論を実践で活用し、その結果を理論構築にまたフィードバックしていくことで、一連の経営学学習のサイクルを成立させるためである。

経営者がより良い経営を行うことは、企業組織の構成員（従業員たち）の幸福に単に直結するだけでなく、顧客のニーズを充足するうえでも社会に貢献する要素を大きくする。つまり、より良い経営が単に利益の極大化を指すのではなく、CSR の概念や経営倫理（職業倫理観も持つ経営者）も含んだものであることは言うまでもない。経営者の立場にありながら MBA で学んだ結果、自社の課題に対してどのようにアプローチを行うべきかを実際の取り組みを通した中での考察で明らかにしたい。

### 5-2 自社の課題の発見手法—BSC

先述した自社の課題を整理すると、以下のようになる。

#### ① 理念の徹底（共感・認識・行動）

- ② 3カ年計画、ビジネスモデルと連動した組織構成員の成長を促す評価基準導入
- ③ それらを実現していくための予算の明確化
- ④ 変化する課題の存在を可視化

そして、その中でも特に理念—3カ年計画—組織が適合する事を重視する必要がある。それは過去の役員間の認識の差異から発生した戦略のブレ、またそうした戦略に振り回されることとなった従業員のコミットメントの低下など過去の苦い経験から、この部分に一本筋を通すことの重要性を痛感しているからである。

これらの課題に対して、管理会計の手法であるバランススコアカード（以下 BSC と略称する）の導入が最も適切であると考えている。この BSC とは、ハーバード大学のキャプランとコンサルタントのノートンを中心に、初期は財務的指標つまり利益指標などによる業績測定がトップマネジメントを含めた経営管理者の短期的行動を誘発するとして、この問題を解決する処方箋ということで、財務的指標に加え市場シェアや顧客満足度など非財務的指標を加えた多元的業績測定システムとして公開されたものである<sup>4</sup>。

BSC の戦略マネジメント上の効果は、次の 3 点である。①経営戦略の明確化、②経営戦略の共有、③経営戦略の着実な実現、である。これらの点が自社の課題である 3カ年計画と連動した組織への成長という点で合致することは明瞭であると同時に、多店舗管理を図る上でも組織の自律化という“遠心力”と会社に対するコミットメント、すなわち“求心力”とのバランスを保つ存在になり得るものと考えている。

経営理念と 3カ年計画に整合性がある場合、経営理念と深い共感への取り組みは別枠として日常的に取り組むことが重要であるが、3カ年計画の実行を通じて経営理念への認識や行動を深めることは可能になる。また、予算の配分も経営（事業）戦略をより具体的な戦略課題、さらにはその成果指標およびパフォーマンスドライバーまで落とし込む必要がある。そのためトップマネジメントから見ることで、より中長期計画の各種戦略のプライオリティや関連性が明らかになるとともに、より計画に適合した形で決定される可能性がある。

経営戦略課題達成の為に設定された成果指標は、常に戦略課題達成の為に有効であったかどうかを点検する必要がある。そのため常に PDCA サイクルにおける現時点を確認することが重要である。これによって、特に定性的な取り組みが業績とどのような関係性があるのかを深く知ることもできるようになる。すなわち、飲食・サービス業はどのような感性を磨くべきかといったスキルだけでなく、コンピテンシーの部分

<sup>4</sup> 例えば、ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン（2001）、谷武幸（2011）など

でもある程度論拠を持って指導が行える可能性を秘めている。同時に、かかる点検は組織内部が抱える問題点を、より明示することにもつながると考えている。

BSCの導入ケースから見て、各企業によっては、その内容に確かにばらつきが見られる。自社の現在の状況に応じて、具体的には、以下のような内容で取り組むことにしたのである。

1. 3カ年計画内の各戦略の関係性や優先順位を明確にするため戦略マップを作成
2. 各戦略目標に基づいた成果指標とパフォーマンスドライバーの選定
3. パフォーマンスドライバーによる評価制度の確立

なお、評価制度に関しては、個々人の成長を促すことに力点をおき、現段階では賃金制度との連動は行わないことにしている。

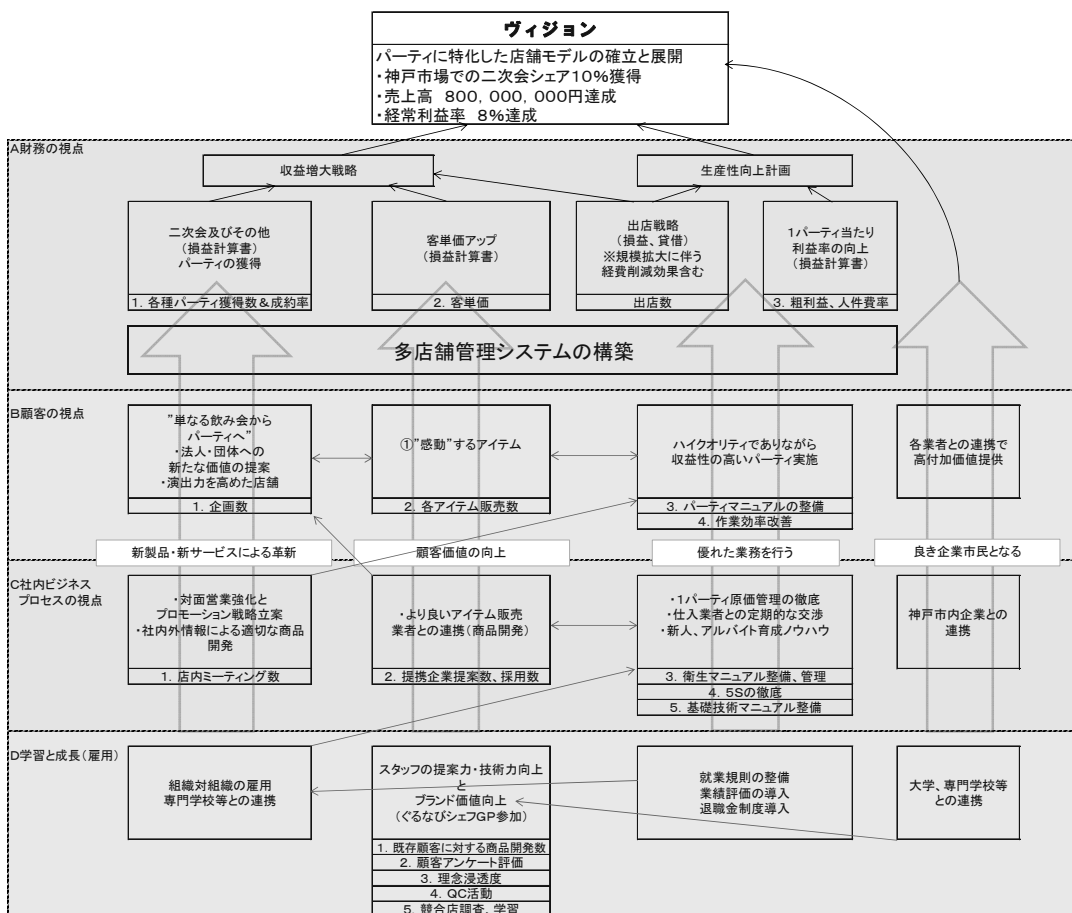


図2:「自社戦略マップ」

(出典:筆者による作成)

### 5-3 取組の結果

現在は、役員会議において成果指標とパフォーマンスドライバーの設定を行っている段階である。そのため、かかる基準がそのまま組織全体に適用された時の結果は検証することはできない。しかしながら、こうした取り組みが始まっていることが組織全体に伝わることによって、これまで曖昧であった個々のパフォーマンスの方向性に対して基準が与えられることは、概ね好意的に受け止められている。また、パフォーマンスドライバーの設定のため、一度現場で行われている業務およびその業務に取り組んでいる構成員の「想い」や「気持ち」といったモチベーションの源泉ともいえる要素を、トップマネジメントが再確認できることは非常に意義があったと言える。さらに、最大の効果は、役員同士の意思統一がより強く図られたことである。代表取締役が3名というトロイカ体制は、一つの事象を複数の視点で捉えることを可能にするが、実際統一した意思決定を持つにはそれなりの調整を必要とすることになる。その調整を怠ると、自社の歴史から見ても戦略がぶれてしまう原因となる。経営理念や3ヶ年計画の文章化、あるいは事業戦略マップの作成を通じて、細かい部分までそれぞれの意見が活発に出されるようになった。これらの過程を通じて練り上げられた経営理念や中長期計画はそれらの整合性だけに留まらず、役員自らの高いコミットメントも与えている。その結果、役員会議の内容は山積する課題を処理していく課題処理型の会議がこれまでは主であったが、全体や将来を見据えて方向性を決定していく会議へと大きな変化を遂げつつ状態にある。

ゆえに、自社における BSC というフレーム導入は、目指した効果以外の部分でも波及的により良い効果を生み出せるようになり、本質的に理解しなければいけない課題も浮き彫りにすることができるようになってきている。

## 6. むすびに変えて

BSC の導入だけで、経営的課題の全てが解決される訳でないのは言うまでもないことである。BSC によって、実践的経営組織が戦略適合組織へと成長していきながら、賃金制度の整備や福利厚生充実を通じて組織構成員の職務満足度を高めていくことも重要である。われわれのようなサービス業態では、人的資源マネジメントスキルが競合他社との大きな差別化要因になり得る。今後、MBA で学んだ理論を実践で活用しつつ、自社をより高いレベルに引き上げていくことが筆者の目標である。かかる経験は、経営者が MBA で学ぶ意義をどのように表しているのか。

一つの考え方として、経営における「知」の果たす役割について着目する。小川、西岡（2012）によると、経営が激しく変化する外部環境に適合しつつ顧客価値の創造を行い続ける行為であるとするならば、組織にとって必要な「知」に関する能力の第一番目として「外部環境の認知能力」が上げられる。かかる外部環境とは、顧客も含め、自社以外の他者でありそれらは常に変化している。また、規制緩和によって参入障壁が取り払われ、新たな競争環境が出現するといった政策的な外部環境の変化から、顧客のニーズのように潜在化していたものが顕在化するような変化も存在する。すなわち、情報として自らの経営に影響を及ぼす可能性のある事柄を察知し、それがどのように影響を及ぼすのかを洞察する力なのである。もちろん、これだけではない。「適合」を図る方向が外部環境であるならば、もう一つの方向は企業の内部資源ということになる。外部環境に自社のどのような内部資源を適合させていくのかという視点が重要であり、ある意味、「資源の把握能力」および「資源と外部環境の調整能力」が必要になってくる。具体的には、ジェイ B. バーニー（2003）の VRIO 分析のフレームによると内部資源は、他社との競争優位を確立するような価値があり、そして希少性を有し模倣困難な資源を見つけ出すことが重要であると指摘されている。かかる資源を有効的に外部環境と結びつけ、市場に価値を生み出す能力なるものが調整能力である。このような内部資源は、当然ながら多ければ多いほど良い。外部環境に適合させる有効な内部資源を多く持つことは、それだけ激しく変化する環境に対してより多くの戦略的選択肢を与えることになる。しかしながら、中小企業にはかかる内部資源は大企業ほど多くはない。また、業歴が浅い企業では、そもそも競争優位を確保するほどの内部資源がないか、あるいは育ちきっていない可能性が十分に考えられる。

企業では常に組織的に新たな内部資源の材料を獲得するための努力が必要であり、そこでは「組織的な学習能力」が不可欠であることを示唆している。これらの能力は互いに影響し合うことで効果を発揮することになる。しかしながら、知の固定化というべき現象も起こりうる。それは、ある業界において業務や職務を長年行っていくことで、かかる領域に必要な知識についての深堀が行われ、ごく狭い周辺の領域についての知識が拡大することになる。もちろん、それらが内部資源としての強みを発揮する源泉になる可能性はあるが、これまでの常識を超えるような環境の変化、ハイパーコンペディションに対応し得る知識と呼べるものになることができるのか。

トップマネジメントの影響力が大きい中小企業にとって、トップ自らが幅広い考え方、つまりものの見方を身に付けることは、企業組織全体の学習能力を高めるのに多大な効果を与えることになる可能性は大いにある。ただし、これらは MBA での経営

理論と実践経営とが結びついて、はじめてその効果を発揮することになる。

したがって、経営理論を「まねる」だけではなく、現実にとり込んでオリジナルの能力に昇華させていく一連の行動こそが「学び」であると言える。すなわち、不確実性を増している今日の経営環境に適合する手段としては、トップマネジメント自らが学ぶことが、一步一步着実に前進していく確固たる足場をつくることになるものと筆者は確信をしている。

#### <参考文献>

- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』 (英治出版)。
- 小川正博、西岡正編著 (2012) 『中小企業のイノベーションと新事業創出』 (同友館)。
- 慶應ビジネス・スクール編、高木晴夫監修 (2005) 『組織マネジメント戦略』 (有斐閣)。
- 高巖稿 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすかー経営理念の浸透に関する調査結果をもとにー」 『Reitaku International Journal of Economic Studies (麗澤大学)』 Vol.18, No.1, March 2010, pp.57-66。
- 谷武幸 (2011) 『エッセンシャル管理会計』 (中央経済社)。
- Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall. 【邦訳、岡田正大 (2003) ジェイ B. バーニー 『企業戦略論』 (ダイヤモンド社)。】
- Johnson, M.W. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press. 【邦訳、池村千秋 (2011) 『ホワイトスペース戦略』 (阪急コミュニケーションズ)。】
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. 【邦訳、櫻井通晴 (2001) ロバート・S・キャプラン, デビッド・P・ノートン 『戦略バランス・スコアカード』 (東洋経済新聞社)。】
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. 【邦訳、土岐坤他 2 名 (1985) M・E ポーター 『競争の戦略』 (ダイヤモンド社)。】
- Utterback, J. M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press. 【邦訳、大津正和, 小川進監訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス』 (有斐閣)。】

(謝 辞)

本稿の執筆に当たり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なるご指導を頂いたことに心より感謝申し上げる次第です。また、MBA 進学のきっかけを与えてくださった経営研究科科長の佐竹隆幸教授、コース担当教授として学習面だけでなく人間としての成長もサポートして下さった安田義郎教授には、この場をお借りして、改めて謝意を表したい。大変お世話になり有難うございました。さらに、人手不足の状況にも関わらず私を快く進学させてくれた株式会社ゼロフォームの仲間たち、その中でも経営者として喜びや苦勞を共有する二人の役員にも感謝すると同時に、MBA で身に付けた経営理論に関する知識および諸能力を発揮して、これまで以上に自社の事業経営発展のために努力することを誓いたい。