

経営者による経営学理論の経営実践への 適用に関する一考察

— 星野リゾート・星野佳路の事例から —

大野 貴 司

1. 問題意識

「企業経営は理論（経営学）とは違う」という言葉をよく耳にする。実際に、経営学における研究論文においても、楠木では「経営学と経営は違うのだ（一緒だったら、私はそもそも学者商売を選んでいない）」（楠木，2011：9頁）と明言され、辻村（2009）では、経営者の「座右の書」には司馬遼太郎や城山三郎などの歴史小説や経営小説が多い一方で、経営学の書籍はピーター・ドラッカーを除くと圧倒的に少ないことが指摘され、ルソー（2005）では、経営者が経営学者やコンサルタントによる研究成果にほとんどアクセスしていない事実が指摘されている。このように、企業経営の実践、すなわち経営実践と、経営実践を研究対象とする経営学とは厳然とした距離が存在するように見受けられる。筆者は以前に執筆した論文においてこの距離は、経営学におけるトップジャーナルの査読審査において経営実践への含意よりも、厳密な科学性を求める傾向が強まっていることにより、さらに広がっていること、こうしたトップジャーナルへの掲載が、大学教員の職を得ること、より研究条件の良い大学への転任の可能性を高めることなども、経営実践と経営学の距離を広げることに拍車をかけていることを指摘し

た（大野，2020）。この距離がなぜ生じるかについて、筆者は先述の論文において、経営者と経営学者の間で生じる需給のミスマッチ（辻村（2001）などが指摘しているように、経営者が求めるのは自社の経営に役立つ「個別解」である一方で経営学者による研究成果は多くの企業経営に適用可能な「一般解」であること）、経営者、経営学者ともに経営実践の姿を明らかにすることができていないこと、経営実践能力がいかに構築されるのか、そのプロセスを明らかにできていないことの三点を挙げた（大野，2020）。辻村などもこうした経営学の現状を踏まえ、経営学によって「問題点の指摘」はできても、「問題点の指摘≠問題解決」であり、「経営（学）理論で問題解決する」ことなど幻想に近いのではないかと指摘している（辻村，2009）。

経営実践と経営学は完全に分断された道を歩もうとしているのかというと、必ずしもそうとは言いきれない。後述のように、日本の経営学の発展を支えた経営学者の一人である山城章（1908～1993年）などは、経営学とは経営者の経営実践に資するべきであるとして「実践経営学」を提唱しており、経営学は経営実践に資する実践科学であるべきとする視角はすでに以前（早くとも1960年代）から存在していた¹。さ

¹ 山城と同時期に多くの著書や研究論文を公表した山本安次郎もまた、経営学は実践科学であるべきとして、その理論構築を試みている（山本，1971など）

らに歴史を遡れば日本の経営学が影響を受けたドイツ経営学においては、三度の大きな論争があったものの、実践科学であるべきとする見解が優勢であったとされており（田中，1999）、またドイツ経営学同様、日本の経営学が今日もなお大きな影響を受けているアメリカ経営学もまた、その成立は産業社会の要請を受けて成立したものであり、今日もなお経営学の古典として多くの研究者に読まれている著書の執筆者であるフレデリック・テイラーやチェスター・バーナードなどが大学教授ではなく、経営実践に従事する実務家であったことから経営学と経営実践は決して分断されたものではないことが分かるであろう。

また、2000年代にはルソー、ハンブリック、ジェフリー＝サットンなどにより、実務家が経営実践に役立てることが可能な「事実(Evidence)」を提供することこそが経営学者の役割であるとするなど、科学性を極度に重視する経営学研究のあり方についても見直そうという動きも出ている（大野，2020）。

経営学のオーディエンスでもある経営者をはじめとする実務者についても、服部（2014，2015）などが企業における出世と経営学理論の習得との相関を明らかにしたり、経営学とは経営実践において決して無用なものではないことを明らかにしようとしている研究も現れている。

一方、経営実践の世界においても、現在のわが国を代表する経営者の一人であるファーストリテイリング会長兼社長の柳井正が、その経営実践においてピーター・ドラッカーの書籍を参考に行っていることを公言していたり（NHK「仕事のすすめ」制作班編，2010）、星野リゾート代表の星野佳路が、自社の経営戦略やマーケティング戦略の立案の際には経営学やマーケ

ティングの教科書を基盤にしていることを公言していたりなど（中沢，2010）、自社の業績を大きく高めることに成功し、多くの人々の注目を集めている経営者の中にも、自らの経営実践に経営学理論²を積極的に活用していこうとする人物も現れている。

こうした経営実践における動向を踏まえ、本稿では経営者が自らの経営実践において経営学理論をいかに役立てていくべきかを明らかにしたい。具体的には、経営者は自らの経営実践における判断のよりどころとするべき自身の経営理論を構築するにあたり、経営学理論をいかに解釈し、調整・修正しながら、自身の経営理論に取り入れているのか、そのプロセスを実際の経営者の事例に基づいて明らかにしたい。

筆者の以前の論文においては、経営者が自らの経営実践における判断のよりどころでもあり、経営方法論でもある自らの経営理論の構築における理論的なプロセスまでは明らかにすることはできたが、定性的な視点から明らかにすることはかなわず、現実的な妥当性の検討が残された研究課題となった（大野，2020）。

こうした筆者の以前の論文の研究課題を引き継ぐ形で本稿では、経営学理論を経営実践へ適用し、企業成長を実現した経営者である星野リゾート代表の星野佳路を事例として、経営者が経営学理論を適用することによって自らの経営理論を構築していくプロセスを明らかにしたい。そうすることにより、実践科学としての経営学（そして経営者の経営実践に資するべきであるとする実践経営学）の発展に貢献するとともに、経営学理論と経営実践における距離を縮めることに少しでも貢献したい。また、本稿ではそれだけでなく、経営者が経営学理論を自らのものとして吸収しながら、それを自らの経営理論の構築にあたり生かしていく過程におい

² 本稿では、経営学者により社会的に構築された経営実践に関する理論を「経営学理論」、経営者が自らの経営実践の経験から構築した経営実践に関する信念や経営方法論の体系であり、自身の経営実践においてよりどころとする理論を「経営理論」として議論を進めていくことを注記しておく。

て、経営学理論およびその作り手である経営学者がなしうる貢献を明確にしていきたい。以上が本稿における研究課題となる。

2. 先行研究の検討

本章では、本稿の研究課題に関わる先行研究や、本稿の研究課題に関連した研究を検討することにより、本稿が先行研究に対してなしうる貢献を明らかにするとともに、経営学理論はいかに経営実践へと生かされるのかを考えていく足掛かりとしたい。

本稿と関係性の高い先行研究としては、朱(2016)、服部(2014, 2015)が挙げられる。

まずは朱であるが、朱はドラッカー(1974)が提示した8つの経営目標(マーケティング、イノベーション、人的資源、資金、物的資源、生産性、社会的責任、条件および制約としての利益)に注目し、キャノン電子・酒巻久、ファーストリテイリング・柳井正、信貴山病院・竹林和彦の事例研究から、この3名の経営者がドラッカーが提示した8つの目標を組み替えながら戦略を構築しており、その組み換えこそが経営者の経営実践における独自性をもたらすとしたうえで、経営者はこの8つの経営目標を経営環境に応じて組み換えていくべきであるとするドラッカー戦略経営論モデルを提唱し、ドラッカー経営学の経営実践における有効性を明らかにしている(朱, 2015)。

次に服部であるが、服部は、わが国の実務家における経営学の普及の現状と経営学の普及の促進要因を明らかにしようと試みている。服部は、多くの実務家が経営学者による研究の成果を公表する媒体である学術雑誌にはアクセスしていないこと、実務家のサイエンス志向は経営学の普及の阻害要因となり、むしろ仕事に対する特定の強い信念を持たないことが経営学の普及に繋がること、実務家自身のキャリアの成熟が経営学の普及の要因の一つであることを明ら

かにしている(服部, 2014)。

また服部は、後の研究において、自らの調査において日本のビジネスパーソンは、1か月に1冊のビジネス関連書籍も手に取っていないこと、ビジネス関連のウェブサイトや雑誌、学会誌を閲覧していないこと、経営学者が発信している経営学的な知識はビジネスパーソンには普及していないこと、経営学を知ることが昇進という帰結をもたらすことを明らかにしている。以上を踏まえ、服部は経営学を学んだ実務家は組織への貢献を果たし、それが昇進という形で報いられる可能性を指摘している(服部, 2015)。

以上、本稿の研究課題と直接関係する先行研究を検討したが、朱はあくまでドラッカーが日本の経営者に与えた影響についての検討であり、経営学理論全般と経営者との関連性を論じたものではない。辻村(2009)が指摘するように、ドラッカーを愛読書にしている経営者は多いものの、経営学者はドラッカーのみではない。また服部も経営者を含めたビジネスパーソンにおける経営学理論の普及を考察対象としており、経営者と経営学理論を考察の対象としたものではない。その意味では、広範な経営学理論と経営者の経営実践との関連性を明らかにすることを旨とする本稿の問題意識とはやや異なる。もちろん、経営者、経営幹部、その他の従業員における経営学の普及の程度を明らかにし、その阻害要因と促進要因を明らかにすることは、経営実践においては重要なことであろう。しかしながら、経営学理論を企業の存続・成長のため、どのように生かしていくかを考察していくこともまた、経営実践および経営実践を研究対象とする経営学には重要なことであるといえよう。とりわけ、経営者の意思決定、企業家行動は、従業員の行動のみならず、戦略や組織など企業のあり方そのものに影響を与える。それを踏まえるならば、経営者が経営学理論を企業の存続・成長のためいかに活用していくべきかを

明らかにすることは、経営実践において高い貢献を有するということができよう。それゆえ、本稿では、経営者の経営実践と経営学理論の関わり方を、経営者が経営学理論をいかに経営実践へと適用していくべきかという視点から明らかにしていきたい。それこそが本稿の先行研究や経営実践における含意となろう。

次に、経営者が経営学理論を自らの経営実践へといかに生かしていくべきかを考えるための足掛かりとして本稿の問題意識と関連した研究を検討する。

まずは、わが国の経営学の基礎を築いた経営学者の一人であった山城である。山城は戦後十数年の日本の経営学研究の実情はアメリカ流のマネジメントの物真似であったか、アメリカ文献の引き直しであったとして、それはわが国の実際に即応した原理の活用をなすものではなく、そのまま経営実践には取り入れうるものではなかったと指摘している（山城、1960）。

こうした自己反省を踏まえ、山城は経営学とは、経営学の実践主体である経営者の行為能力の啓発を目指す実践経営学であるべきという立場を採用し、「KAEの原理」をその中核的な原理に据えている。Kとはknowledgeのことであり、アカデミックな文献研究や知識中心の勉強を示すものであり、長い研究のうちに定式化し、正攻法化し、国籍関係なく一般化して原理と呼ばれるものになったものである。Aとはabilityのことであり、経営を実践する実務者の能力のことであり、最後のEとはexperienceのことであり、経験、経営を取り巻く実際のことであり（山城、1970）。

そして、山城は、このKとEは経営能力であるAの基礎となり、KとEを基礎としてはじめて十分なA、すなわち経営能力が構築されたとしたうえで、経営教育とは経営者の経営能力の啓発を目指すものであるとしている（山城、1968）。KもEも絶えず進化するものであり（山城、1968）、そうであるのならば、Aもまた経

営者の自己研鑽や経営実践の経験を経てAとなり、進化する。そうした終わりなき自己研鑽による経営能力の進化を評し、山城は後に実践の学としての経営学は「経営道」であると述べている（1990）。

また、山城は経営実践における原理について、実際は多様であるゆえ、実践は国や組織により多様であるとしているとして、原理を基盤としながらも、それぞれの国や組織ごとの特殊性を踏まえ、それに求められる実践能力の究明を図ろうとするアメリカ経営学、イギリス経営学、ソ連経営学、日本経営学や企業経営学、官庁経営学、学校経営学、病院経営学、労組経営学など国や組織ごとの特殊性を踏まえた経営学の必要性を指摘している（山城、1968、1970）。

以上、山城の研究を検討したが、そこでは経営学理論は経営実践から切り離されたものではなく、むしろ経営実践における能力を高めるための基盤となることが指摘されている。しかしながら、ただ経営学理論を基盤にすれば良いわけではなく、経営実践の経験こそが必要になるとしている。経営学理論と経営実践の経験がいかに相互作用しあいながら経営実践能力を啓発していくべきか、これを明らかにすることこそが求められることになるであろう。また、国や組織ごとに特殊性が存在するように企業ごとに、その企業の特殊性が存在する。そして同じ企業といえども、経営者が置かれている状況は決して一様ではない。すなわち経営者が置かれているコンテキストが異なるのである。それを踏まえるならば、その企業、そしてその経営者が置かれている状況、すなわちコンテキストにも配慮することが求められることになろう。

以下、本章では山城以外の経営者に求められる能力について広い意味での経営学理論との関わりから論じた先行研究を検討する。数多くのマネジャーに関する著作、論文を残したミンツバーグは、マネジメントの構成要素を、創造性を後押しし、直観とビジョンを生み出す「アー

ト」、体系的な分析・評価を通じて秩序を生み出す「サイエンス」、目に見える経験を基礎に実務性を生み出す「クラフト」の3つを挙げた上で、マネジメントを成功させるためにはこの3つが補完し合う必要性を指摘している(Mintzberg, 2004, 2009)。菅野などは経営者に必要なスキルとして、形式知であり、講義や演習形式により仕組化が可能なビジネス知識やロジカルシンキングなどの科学系スキルと、暗黙知であり、仕組化が容易ではないアート系スキル(強烈な意思、勇気、インサイト、しつこさ、ソフトな統率力)の2つを挙げ、科学系スキルはすべてを習得する必要はないが、アート系スキルはすべてが必須であるとしている(菅野, 2011)。

ミンツバーグと菅野の議論からも、経営者能力とは理論(サイエンス、科学的スキル)を基盤とするものではあるが、それのみでは経営者能力を構築することは不可能であり、経営実践の経験であるクラフトや、「アート」と呼ばれるような感性的な要素が求められ、経営者能力とは、これらの要素が相互作用しあう過程において高められるものであることが分かる。

経営学及び経営学者の経営実践への関わり方を論じた研究としては、沼上が挙げられる。沼上は、優れた戦略家は、特定の目的の達成に注意が集中している状態である「実践的意識」と、目的と手段の関係について自分の持っていた信念に反省のまなざしを向けたり、自らの実践的意識をより大きな社会的・歴史的コンテキストの中に位置づけて相対化してみる、などといった思索を展開しているときの意識である「反省的意識」との濃密なやりとりを重ねた上で、自社の行為ばかりでなく他社や顧客などの行為が生み出す<意図せざる結果>を意識的に取り込んだ戦略を構築することが可能であり、彼らは、自らの予測に基づいた行為は意図せざる結果を生み出すことがあるけれども、彼らはその結果を反省し、自分たちの理論を柔軟に修正し、自

分自身である種の理論構築作業を行っているとしており、優れた戦略家とは反省的实践家であるとしている。そのうえで沼上は、優れた戦略家が反省的实践家であるならば、経営学者の役割は、(経営実践に関する)法則の発見と伝授だけではなく、彼らの反省的意識における対話のプロセスに参加し、その対話を活性化することであるとしている(沼上, 2000)。

沼上の指摘からは、経営学理論はただ経営実践に適用されるだけのものではなく、経営者による反省的対話、すなわち省察段階にこそ効果を発揮するものであることが分かる。こうした沼上の指摘は、自己の経験を、(経営学)理論を用いながら意味づけするという、自己啓発によってマネジメント能力を養成することを目指すミンツバーグ(2004)のマネジメント教育観と共通するものがあるといえよう。

次に経営実践と経営学(理論)との関係について論じた楠木であるが、楠木は、経営(実践)においては他企業の成功事例を自社の経営実践へとそのまま適用することは文脈(コンテキスト)が異なるゆえに不可能であり、具体的事象をいったん論理化してはじめて汎用的な知識ベースができあがるとしている。そのうえで、それを自分の文脈で具体化することにより、経営へと役立てることができるとして、この論理化と具体化の往復の中で経営の本質が見えてくるとしている。そして経営学とは、この論理化と具体化の往復運動の駆動力となりうると指摘している。その意味で楠木は、(経営)実践の基盤となる論理を提供できない経営学には価値がないとしている(楠木, 2011)。

上記のような、経営学理論が、経営者に経営実践という経験を通じ、経営とは何か、そのロジックを提供する手助けをするものであるとする楠木の見解は、沼上やミンツバーグらの見解と共通している。

次に、経営者の認識、信念の枠組みについて論じた諸研究の検討をしたい。経営者は自らの

経営実践において真空の中で意思決定を行うわけではなく、自らの経営実践の経験や個人的な価値観、信念、学習経験などが統合されたある種の自らの経営上の信念・経営方法論に基づき、それをよりどころにしながら意思決定を行っている。こうした経営者が構築した経営上の信念・経営方法論は、先行研究では、「事業観」(三品, 2004, 2006)、「経営観」(辻村, 2001)、「独自の経営理論=持論」(辻村, 2008)、「支配的論理」(Prahalad & Bettis, 1986)、「経営者哲学」(佐藤, 2012)、「マイ経営学・原理」(辻村, 2019)、「(経営者) 自らの経営理論」(大野, 2020) など多様な形で呼ばれている。これら先行研究を踏まえるならば、経営者は、自らの経営実践の経験の中で、自身の経営上の信念であり、経営方法論であり、経営実践における意思決定のよりどころとなる経営理論を構築しており、それは経営実践の経験や個人的な信念や価値観、学習により獲得した知識、そして山城などが指摘するような経営学理論などがその基盤を形成しているものと考えられる。以降は、拙著(大野, 2020)を踏まえ、こうした経営者の頭の中にある経営実践における信念、経営方法論の体系を「(経営者) 自らの経営理論」と称することにしたい。

経営者の職能は財務、マーケティング、人事など単一のものではなく、総合的なものであることは少なくない研究者によって指摘されている。三品や楠木などの先行研究ではこうした複数職域にまたがる経営者の職能を「シンセシス」と称している(三品, 2005; 楠木, 2011)。三品は、シンセシスとは、個別の要素を組み合わせ、まとまりのある全体を形作ることであり、経営実践でいえば、企業における各職能を統合し、自社における経営実践の有効性を高めていくことを実現することであるとして、経営者一人の頭の中で行うほかはないとしている(三品, 2006)。楠木は、シンセシスは、専門的なスキルに還元できないとして、料理に例えるならば、

下ごしらえされた食材を調理し、一つの食事にするものであるとしている(楠木, 2011)。経営者が自らの経営理論を持つことは、経営者にのみ求められる職能であるシンセシスをよりよく行うことを可能とするといえよう。

以上、本章では、先行研究に対する本稿の立場を確認し、先行研究に対する本稿の貢献可能性を確認するとともに、次章を考える足掛かりとして、本稿における問題意識に近い先行研究の検討と、本稿の問題意識と関わりのある関連研究の検討を行った。そこにおいては、本稿と同じ問題意識、研究課題を有した研究は存在しておらず、経営者が自らの経営実践において経営学理論をいかに適用していくのかそのプロセスを明らかにする必要性が確認された。そしてさらには経営学理論が経営者の経営実践にプラスの影響を及ぼす可能性があることが確認された。具体的には、経営学理論は、経営者の経営実践の基盤を提供する可能性があること、さらにいえば、経営者の経営実践における意思決定のよりどころともなる自らの経営理論もまた経営学理論がその根幹の一部をなしていること、経営者が自らの経営実践を省察する際に、経営学理論がそれを豊かなものとすることに貢献できる可能性があることなどである。次章においてこれらをもう少し詳細に検討したい。

3. 経営学理論はいかに経営実践へと生かされるのか？

本章では、主に前章で検討した先行研究、主に関連研究に依拠しながら、経営者が経営学理論を自らの経営実践へと生かしていく理論的なプロセスを明らかにしたい。

まずは、前章で検討したように、経営者は真空の中で経営実践に求められる意思決定を行うわけではなく、自らが経営実践の経験の中で構築した自らの経営理論をよりどころとして意思決定を行っている。その意味では、経営者が経

営者としての職務を全うするためには、経営者自らの経営上の信念であり、経営方法論の体系である経営者自らの経営理論を構築することが求められる。自らの経営理論を構築する方法は主に二つであろう。一つ目の方法は、経営者が自らの経営実践の経験を通じて一からそれを構築する方法である。二つ目の方法は、経営者自身が経営学理論を自らを取り巻くコンテキストに当てはめた上で適用しながらそれを作り上げていく方法である。本稿の研究課題は、経営者が経営学理論をその経営実践にいかんにかしていかを明らかにすることであるがゆえ、二つ目の方法について検討していきたい。先述のように、ファーストリテイリングの柳井正や星野リゾートの星野佳路のように企業成長を実現し、多くの人々から注目されている経営者の中に第二の方法を選択している経営者が現れているがゆえ、そのメカニズムを解明することは、彼らの経営実践の一端を明らかにすることを可能とするため、経営実践を研究対象とする経営学においても、経営実践においても大いに意義があるといえよう。

先述のように経営学理論は厳密な科学的な手続きを経ているとはいえども、数多くの企業の経営実践の成功原理に関する一般的な法則であり、それは経営実践においても一定の含意を有するものであることは感覚的には理解できる。しかしながら、経営学理論を自社の経営実践に用いるといっても、そのまま適用することは難しい。経営学理論は多くの企業の調査、事例研究を経て、理論として昇華されたものであるがゆえ、なるべく多くの企業に当てはまる全体解志向であり、自社の経営実践という個別解に適合するものであるとは限らないし、仮に適合したとしてもそれに基づいて構築された戦略やビジネスモデルは差別化されたものではなく、企業に競争優位をもたらすものではありえない。そうであるのならば、経営学理論は自社のコンテキストに適合するよう調整・修正することが

求められることになる。他社の成功事例に基づく研究成果であるのならば、経営者自体がその成功要因を一般化した上で、自社のコンテキストに適合するよう調整・修正していく必要がある。他企業の成功した取り組みなどを自社のビジネスモデルへ取り込んでいく模倣戦略を提唱した井上（2017）などは、こうした他企業のビジネスモデルの成功事例の成功原理を一般化する作業を「モデリング」と呼んでいる。抽象的な経営学理論の場合は、自社のコンテキストに適合するよう調整・修正することが求められる。すなわち、他社の成功事例に基づく研究成果の場合は、他社の事例（具体）→抽象化（一般的な原理へと昇華）→具体化（自社のコンテキストに適合するよう調整）という作業が求められ、抽象的な経営学理論の場合は、抽象（経営学理論）→具体化（自社のコンテキストに適合するよう調整・修正）という作業が求められるのである。大野などは、こうした作業には一般→個別（自己）の演繹的な思考プロセスが求められるとしている（大野，2020）。こうした適用と調整・修正の過程を経て、まずは仮置ききの経営者の自らの経営理論が構築される。先述の井上は、モデリングした他企業の成功事例を自社のビジネスモデルへと落とし込んでいく作業を「導入」と呼んでいる（井上，2017）。

しかしながら、この自らの経営理論はあくまで「仮置き」の経営理論である。仮置ききの経営理論は経営実践という実践と、その実践を省察、すなわち反省的な対話を通じて修正、調整していくことにより真の意味での「自らの経営理論」となっていく。そして沼上（2000）やミンツバーグ（2004）などが指摘するように、この反省的な対話に用いられるのは経営学理論である。経営者は経営学理論を用い、自らの実践を内省していく過程により、借り物ではない、「じっくりくる」自らの外部理論の構築を実現するのである。しかしながら、経営者自らの経営理論は、一度構築されたからそれで完全に完

成されたというわけではない。企業には自社の成長のため、変化した経営環境に適応するため新たな戦略が求められることも多々起こりうる。その時には、自らの経営理論の拡張が求められる。その時に経営者は再度、その状況に対応するのに相応しい経営学理論を習得し、自らの経営実践へと取り込み、その経営学理論を基にしながら新たな自らの経営理論（自らの経営理論）を作り上げていくことが求められる。そしてこの自らの経営理論は経営実践とその経営実践の省察とそれによる調整・修正の過程を経て、真の意味での自らの経営理論となるのである。このように、自らの経営理論は、経営者による経営学理論の学習と、経営実践、省察の繰り返しの中で拡張され、重厚なものへと進化していくのである。自らの経営理論を拡張し、重厚なものにしていくためには長い経営者としての経験が前提となる。三品（2006）なども経営者には、教科書のない世界での数十年単位での鍛錬が求められるとしており、経営者として「完成」するのは長い年月がかかることが分かる。こうして長い時間をかけて構築された重厚な経営理論こそが、「経営諸条件のうちに現に生じている多様な現象のなかから、彼の企業の存立に係わると思われる問題を知覚したうえで、将来とるべき経営行為の形を構想して、意思を定める」（大河内、1989：45頁）こと、すなわち、経営者固有の役割であるシンセシスを可能とするのである。

本章の最後に指摘しておくべきことは、経営者自らの経営理論には経営者自らの思想や価値観が土台となるということである。個人的な思想や価値観が行動と、行動を規定する方法論を決定付けるということである。大野（2021）では、金光教の熱心な信者であったダスキン創業

者の鈴木清一の経営哲学の構築には自身が信仰した金光教と、その活動に深く関わった修養団体である一燈園の思想が多分に反映されていることが明らかにされている。その意味では、経営者がどのような思想や価値観（これは経営者としての思想、価値観にとどまらず人間としての価値観、思想ということになろう）を有するかということは経営者自らの経営理論のあり方にも大きな影響を及ぼすということになろう。

以上、本章では、本稿における先行研究及び関連研究に依拠しながら、経営者が経営学理論を取り込みながら、自らの経営理論を構築していく理論的なプロセスを明らかにした。そこでは、ただ単に経営学理論を自社の経営実践へと借用するのではなく、その本質を明らかにしたうえで、自社のコンテキストに適合するように適用、調整・修正していくこと、経営学理論を活用しながら自らの経営実践を省察しながら、自らの経営理論を調整、修正することにより真の意味で経営学理論を自らのものとしていく必要性を明らかにした。

4. 星野リゾート・星野佳路の事例

本章では、星野リゾート代表の星野佳路の経営実践について経営学理論との関わりから明らかにしていきたい。以下が簡単な星野リゾートの企業紹介である。

星野が経営する星野リゾートは宿泊施設の運営に特化した事業展開をしており、現在「星のや」、「界」、「リゾナーレ」、「OMO」、「BEB」の5つのブランドを保持しており、これらの施設は国内外に50施設存在する。それぞれ星のやが8施設、界が22施設、リゾナーレが5施設、OMOが12施設、BEBが3施設である³。

³ それぞれのブランドは、ラグジュアリーブランドが星のや、温泉旅館が界、リゾートホテルがリゾナーレ、都市観光ホテルがOMO、仲間同士でルーズに過ごすホテルがBEBと棲み分けがなされている（『MARR』2020年10月号；中沢、2021）。

その他運営している宿泊施設は、8施設、日帰り施設が16施設存在する。同社の源流は1914年に開業した星野温泉であり、1991年に社長に就任し、同社の施設の保有を本業とせず、運営会社を目指すことを方針としたのが星野佳路である。こうした方針の下、1995年には現在の社名である星野リゾートに社名変更されている(星野リゾートホームページ)。

次に星野の公表された経歴を記す。1960年4月生まれ、1983年慶応義塾大学経済学部卒業。1986年コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了。1988年星野温泉入社、副社長に就任。1989年同退社、シティバンク入社。1991年星野温泉入社、社長に就任(ほくらの履歴書、B-plus参照)。

上述のように星野はコーネル大学の大学院を修了している。大学院において多くの経営学理論に触れた経験が、星野が自身の経営実践に経営学理論を違和感なく取り入れることを可能とした要因のひとつであると考えられる。

以下、星野の経営実践を経営学理論との関わりから明らかにしていく。

①星野の経営学理論についての見解

星野は、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、その通りに実践してきたと公言している。以下、星野のインタビュー記事から星野がなぜ自身の経営実践の基盤として経営学理論を活用しているかについて見てみたい。

自身の経営実践に経営学理論を用いる理由として星野は経営判断を誤るリスクを最小にしたことを挙げている。星野が参考に使っている教

科書の多くはアメリカのビジネススクールで教える教授陣が記したものであり、彼らは「ビジネスを科学する」という思想の下、数多くの企業を対象に事例を調査し、そこから方式を見つけ出し、理論として体系化しており、その内容は学問的に証明され、一定条件の下での正しさはお墨付きであるという。そして星野は、教科書に書かれている理論は「経営の定石」であると捉え、定石を知らず経営するのと、定石を知った上で経営するのでは、おのずと正しい判断に差が生まれ、企業の長期的な業績に直結すると考えている。また星野は、経営判断の根拠や基準となる理論があれば、行動のブレも少なくなり、自分の下した判断に自信を持てるようになり、社員に対して判断の理由を明快に説明できるとしている。しかしながら教科書通りに判断しても成果が出ない場合がある。星野はその場合は、それでも最初の一步としては正しく、そこから戦術を調整すれば良く、何の方法論も持たずに飛び出すのに比べて教科書に従えばはるかにリスクを減らすことができるため、まずは教科書通りにやってみることが大事であるとしている。こうした自身の見解を星野は、どんなときにも自身の直感を信じることができず、それはあまりにもリスクが大きいと感じてしまうため、自分の経営方法の中にサイエンスを取り入れる必要性を感じ、教科書を根拠とする経営を始めたという。教科書は経営の定石であり、サイエンスであるため、それに従うことにより、思い切った経営判断を下す場合にその決断に勇気を持って踏み切るきっかけを与えてくれることにもなるという(中沢、2010)⁴。

次に星野の経営学の教科書、すなわち経営学

⁴ このように星野は経営学に「サイエンス」であることを求めている。また経営実践自体もすべてサイエンス化することが経営者の目指す姿であると述べている(茂木・NHK「プロフェッショナル」制作班編、2006)。その意味では、星野は、経営実践に資することを目的として経営学研究を行う経営学者による研究成果よりは、科学的な手続きと厳密な査読審査を経て学術論文として昇華された経営学者による研究成果、すなわち自社の経営実践に有用な個別解よりも、普遍的に有用であることを目指す全体解を求めているということになる。

理論の生かし方についてであるが、一点目は、著者の研究者としての知名度を重視することである。著名なアメリカの大学の教授にはコンサルタントを兼ねて学問と実践の間を行き来し、膨大な調査によって理論を実証している者も少なくなく、彼らのような研究者が書いた企業のバックグラウンドを十分調査している本こそが教科書として役立つという。その上で書かれている内容が少々難しそうでも、自社が置かれている状況や自分の悩みに対する「フィット感」があれば、教科書として役立つとしている。二点目は、一行ずつ理解し、分からない部分を残さず、何度でも読むことである。これは書かれている理論を理解すると同時に、「自社にどのように当てはめれば良いのか」、「どこを変える必要があるのか」を考えながら読んでいくことである。自社の具体的な悩みを考えながら読んでいくと頭の中が次第に整理され、やがて打つべき対策が見えてくるという。最後三点目は、理論をつまみ食いしないで100%教科書通りに実践することである。例えば、教科書に「3つの対策が必要だ」と書かれていたら、1つや2つではなく、3つすべてに徹底的に取り組むことで、初めて教科書の理論が有効性を生むという。書かれていることのすべてを実践することにより、成果がすぐに出なかったときに調整すべき方向性が見えるという（中沢，2010）。

星野によると、うまくいかない場合は、「戦略を変えよう」ではなく、「なぜ結果がでないのか」という形で思考を働かせることが重要であるという。ここから微調整をしたり、教科書通りにできていない部分があるのではないかと確認したりする作業を行い、その結果、失敗のリスクを減らすことができるという（『日経ビジネス』2021年12月27日号・2022年1月3日号）。

そして社員にも教科書の内容を説明し、新しい戦略の理論的な背景を伝えることで、仕事の中身や、やり方に対する社員の納得感が高まり、

改革が進みやすくなるという（中沢，2010）。

星野は、教科書に沿って経営判断を下した場合、すぐに良い結果が出始めたときもあれば、成果が現れるまで工夫を繰り返し、時間を必要としたケースもあったが、自身が過去に選んだすべての教科書は道しるべとして役に立ち、自分の直感力を信じられないときに、教科書は自らの経営判断の根拠となり、自身を持って頑張る勇気を与えてくれたとしている（中沢，2010）。

以上のように、星野は自らの経営実践において積極的に経営学理論を活用している。ここでは大学院時代に多くの経営学理論に触れる経験があり、それが経営実践に役立つことを感じていたという個人的な経験や、経営実践をアートではなくサイエンスであるべきという基本思想の二つがその理由であることが確認された。

②ビジョン

社長に就任して間もない頃に星野は、「リゾート運営の達人」という自社のビジョンを掲げた。星野は「会社の向かう方向を決めるのは経営陣の専管事項」と考え、幹部の意見を聞いただけで自らが主導してビジョンを作り上げた（中沢，2010）。

星野によるとこのビジョンは、「優秀な運営会社になる」ということを意味し、「優秀」とは、利益と顧客満足度を両立させた状態のことであり、運営を委託してくれるオーナーに満足してもらえる高い利益率と将来の利益の先行指標である顧客満足度という二つの指標を両立させるノウハウや仕組みを持つということである（星野，2015）。

ビジョンと同時にビジョンの達成にどれだけ近づいているかを図る具体的な尺度として「顧客満足度」、「売上高経常利益率」、「エコロジカルポイント」の3つを定めた（中沢，2010）。

この3つの数値目標は、顧客満足度2.50点（非常に満足+3から非常に不満-3までの7段階評価）、売上高経常利益率20%、エコロジ

カルポイント 24.3 ポイント⁵と高めに設定されており、容易には達成できない（乙政・近藤，2015）。

顧客満足度を追求するとコストが上昇しかねないし、リゾート開発＝環境破壊ということにならないためにエコロジカルポイントも重視している。星野はこのような相反する課題をクリアしてこそリゾート運営の達人というビジョンの実現が可能となると考えているのである。そしてこのビジョンは、星野により絶えず語られるだけでなく、従業員による共有が強く促されることになった。星野によるとビジョンの構築と共有に強い影響を与えたのは、ジム・コリンズとジェリー・ポラスの『ビジョナリー・カンパニー』であるという（中沢，2010）。

コリンズ＝ポラスでは、3M やアメリカン・エクスプレス、ボーイングなどのアメリカ企業の調査とノートン、ウェルズ・ファーゴ、マクダネル・ダグラスなどの比較対象企業の調査から同業他社の間で尊敬を集め、大きなインパクトを与え続ける卓越した企業である「ビジョナリー・カンパニー」となるための条件について明らかにしている。単なる金儲けを超えた（会社の基本的価値観と目的である）基本理念こそが組織のすべての人々の指針となり、活力を与えるもの、またその基本理念は長い間変わらないものであるとしている。そしてコリンズ＝ポラスは、この基本理念は、企業の目標、戦略、戦術、組織設計と一貫性のあるものでなければならない（強さを発揮しない）としている（Collins & Porras, 1994）。

コリンズ＝ポラスが指摘しているように、企

業にとってのビジョンは企業にとっての基本的な価値観であり、長期的な目標、すなわち将来構想である。そして、ビジョンは企業にとっての基本的な価値観であり、善悪の判断基準であり、従業員の行動指針ともなる。そして、その構想は、従業員にとってその実現に貢献したいと思えるような魅力的なものであることがまずは求められる。そうでなければ、そのために行動しようとは思わないためである。コリンズ＝ポラスが指摘するように、経営者にはまず求められるのは自社の基本的な価値観であり、長期的な目的でもあり、従業員の行動指針として機能しうるビジョンの設定である。

星野リゾートのビジョンは、先述のように「リゾート運営の達人」であった。これは、星野によると「リゾート運営」という土俵で、顧客満足度と収益率を兼ね備えた「達人」になろうということであるという（『毎日新聞（オンライン）』2021年2月18日）。このビジョンを達成するための指標が先述の顧客満足度、売上高経常利益率、エコロジカルポイントの3つであり、星野は従業員に絶えず、自社のビジョンを語り、その尺度を提示し続け、従業員にビジョンの共有を促し、従業員に行動指針を与えるだけでなく、彼らの自立性を促し、組織内に活力を与え、3つの指標の基準値を満たすこと、ひいてはビジョンの達成を目指そうとしたのである⁶。星野リゾートでは、目覚まし時計やマグカップなどのグッズを開発したり、毎年1回、星野が経営計画を説明する全社員研修の実施などによりビジョン共有の徹底に努め、そうすることにより、全従業員にビジョンの視点から自

⁵ 星野リゾートでは、「環境負荷の低い運営ができる」能力を戦略の一環として位置付けており、エコロジカルポイントの測定には、グリーン購入ネットワークの「エコチャレンジホテル旅館」の項目が活用されている（乙政・近藤，2015）。同項目の最高点は25点である（乙政・近藤，2015）。

⁶ 星野によると、ビジョンの設定は従業員や組織のマネジメント以外にもメリットがあったという。就職セミナーなどで学生を前にビジョンを繰り返し熱く語ることにより、「ビジョンが明確で、経営方針がはっきりしていて、面白い会社」だと知られるようになり、90年代中盤になると、毎年、新卒者が数名ずつ採用できるようになったという（中沢，2009，2010）。こうして入社した従業員は星野リゾートのビジョンに共鳴して入社しているため、抵抗なく（むしろ自ら進んで）「リゾートの達人になる」というビジョンを共有し、その達成に向け、自発的に動くことができる可能性は高いと考えられる。

分の仕事について考えさせ（例えば料理人であるならば、ビジョンを実現するために施設の料理はどうあるべきかを考えさせる）、顧客満足度の向上や利益率の向上に繋げるように努めている（中沢, 2010）。

現在は星野リゾートは自社のビジョンは「世界で通用するホテル運営会社になる」に再設定されている。星野によれば、この再設定は企業の成長に適應しようとした結果であるという（『毎日新聞（オンライン）』2021年2月18日）。

③戦略と組織

次にビジョンを達成するための星野リゾートにおける戦略と組織について検討したい。星野リゾートの基本戦略は、ビジョンの達成指標となっている顧客満足度、売上高経常利益率、エコロジカルポイントが基盤となっている。具体的には、従業員の創意工夫により個々の宿泊客の顧客満足度を高めながらも、コストを抑え、環境への負荷軽減、配慮の実現を目指していくということである。顧客満足度の向上、コストの削減、環境への負荷軽減・配慮のいずれもトップの星野が考えるよりも現場で毎日その業務に従事している従業員のほうが良いアイデアを持っている可能性は高く、何よりも顧客対応などは即応的な対応が求められ、現場の従業員が即断したほうが良い結果をもたらすことも多々ある。こうした宿泊サービス業ならではの特性を踏まえ、星野は現場の従業員に積極的に委任するマネジメント方法を採用している（中沢, 2010 など）。

こうした見解に影響を与えた書籍として、星

野は、ヤン・カールソンの『真実の瞬間』、ドン・ペパーズとマーサ・ロジャーズの『One to One マーケティング』、ケン・ブランチャード、J.P.カルロス、A.ランドルフの『1分間エンパワメント』を挙げている（中沢, 2010）。

『真実の瞬間』はスカンジナビア航空の社長を務めたヤン・カールソンによって記された自らの経営実践経験に基づく経営書である⁷。カールソンは顧客の航空会社の印象は航空券販売係や客室乗務員などの顧客対応の最前線に位置している従業員の最初の15秒の接客態度で決まるとして、この15秒を「真実の瞬間」と呼んでいる。この15秒の真実の瞬間において顧客の個々のニーズに応え、自社の印象を上げていくためにカールソンは現場の最前線の従業員にアイデア、決定、対策を実施する権限を委ねることが必要であるとしている（カールソンは、問題が起こるたびに最前線の従業員が上層部の意向を確かめていたら貴重な15秒が無駄になり、顧客を増やすせっかくの機会を失うとしている）。これを実現するためにカールソンは、顧客優先の経営方針を打ち出すこと、階層的な責任体制を排除し、変化に即応するようなフラットな組織体制に作り変えること、具体的には各従業員に問題が生じた場合に、それを分析し、適切な対応を立て、独力で、あるいは他の従業員の協力を得て、対策を実施する権限を与えることが必要であるとしている⁸。そしてカールソンは、権限を与えられた従業員が責任を持って自らの業務を全うするために必要なものとして、意思決定の前提となる情報を与えること、教育への投資、従業員の意思決定が経営目

⁷ カールソンは大学教授ではなく、経営者であり、『真実の瞬間』は自らの経営実践の経験を中心に執筆している。厳密な意味では、『真実の瞬間』は経営学書とは呼べないかもしれない。しかしながら『真実の瞬間』は、多くのサービスマネジメント、サービスマーケティング領域の研究論文において引用されている（Google Scholar）。「多くの研究論文に示唆を与えている」という意味において本稿では、『真実の瞬間』を経営書ではなく経営学書と見なして議論を進めることにしたい。

⁸ カールソンは、従業員がこうした活動を可能とするために、中間管理職には管理ではなく、「サポート」が求められるとして、具体的な中間管理職の役割として指導、情報伝達、批判、賞賛、教育の5つを挙げている（Carlson, 1985）。

標達成に有効なものかどうかを判断するための正確なフィードバック、リスクに挑み失敗した従業員に罰ではなく指針を与えることなどを挙げている (Carlzon, 1985)。

カールソンにより提示された顧客獲得のための「真実の瞬間」を重視し、現場の従業員に意思決定の権限を与えるという理論は、星野の経営実践にも生かされ、星野リゾートでは、現場の従業員に自分の責任で意思決定を下す権限が与えられている。意思決定を行うための正確な情報の提供、従業員の意思決定が経営目標達成に有効なものかどうかを判断するための正確なフィードバック、従業員教育なども星野リゾートの経営に導入されている。

従業員に意思決定とそれに必要な情報について星野は以下のように述べている。「製造業のような、今までの製品の色々なことを確認して、出荷の際に全て確認して出してくようなタイプの会社なら、このやり方でも良いでしょう。ですが、私たちの接客業というのは、スタッフがお客様に接した瞬間に消費がなされます。質のコントロールをするために、その都度議論する暇はありません。ですから、スタッフに対しては最大限、資源になるような情報を提供してしまっていて、接客の現場で意思決定をしてもらおうということがより大事になってきます。(中略)接客をしている現場のスタッフが、『この人にこうして差し上げよう』と自分で考え判断することが、一番価値を生む瞬間になっています。このような価値を実現するためには、現場のスタッフに情報を開示しなければなりません。私たちは環境として、スタッフをサポートする。役割が変わってきているのだと思います」(起業家大学, 2012: 210 頁)。

従業員教育、すなわち従業員の資質向上のための研修としては、「麓村塾」がある。マーケティング

ングやコミュニケーションなどのビジネス講座に加え、ワインや方言、温泉など地域の歴史や伝統文化を学んだり体験できる講座もある。2017年には256講座が開催され、延べ3392人が受講している。講座は学びたい人が自分の時間を投資して受講しており、講師役が星野リゾートの社員であることにも特徴がある(前田, 2018)。

また星野リゾートでは多様な働き方が許容されており、それは従業員の定着のみならず、彼らが自らの仕事に対してコミットを深めることを可能とする要因となっている。一例を挙げると、新型コロナウイルスが社会問題化する以前から在宅勤務を許容していたり、最長1年間、自分が成長するためにまとまった時間を使うために会社を休職できる「エデュケーション・リープ」、季節ごとに勤務地を変えたり、週休5日で週末だけ働くことが認められたり、週4勤務も可能であることなどがある(中沢, 2009)。

従業員の意思決定が経営目標達成に有効なものかどうかを判断するための正確なフィードバックについては、星野リゾートでは、宿泊客が宿泊した翌日には前日分の顧客満足度が反映され、従業員がその結果を把握できる仕組みとなっている(『週刊ダイヤモンド』2021年2月6日号)。2020年に星野により数回公表された「倒産確率」も自分たちの行動によりどの程度倒産確率を低めることができたのかを把握する指標として機能していたと考えられよう⁹。このように星野リゾートでは、自身の業務に関する情報だけでなく、会社についての重要な情報もしっかりと公表されることにより、従業員が自分の業務とビジョンの達成度合いを紐づけしながら考え、行動できるようにしている。

以上のように星野はカールソンに依拠しながら、顧客満足度を高める方法として従業員に意思決定の権限を与え、自立性を高めることと、

⁹ 星野リゾートでは、自分の業務に関する情報だけでなく、会社についての様々な経営情報も公開されている(中沢, 2021)。

それを支援するための方策を実施したことが分かった。以下、具体的な顧客対応の方法と、従業員の自立性を発揮できる組織構造について、星野が参考としているドン・ペパーズとマーサ・ロジャーズの『One to One マーケティング』、ケン・ブランチャード、ジョン・P・カルロス、アラン・ランドルフの『1分間エンパワーメント』に依拠しながら検討したい。

ペパーズ＝ロジャーズでは、顧客に焦点を当て、一人一人の顧客と最も親密な信頼関係を構築し、企業に対するその顧客の生涯価値を最大化できるワン・トゥ・ワン・マーケティングこそが、最大の成功を取めることができるとしている。そこでは従来のマス・マーケティングとは異なり、顧客が話し、企業がそれに耳を傾けることになり、顧客が要求するものを、顧客と企業の両者が対話を通じながらともに作り上げていく新しい構図が作られていくべきであるとしている（ペパーズ＝ロジャーズによれば、そうすることにより競合他社から自社の顧客への不快なアプローチを妨害することが可能となるという）。それを実現するためには、ペパーズ＝ロジャーズは、どのような顧客からの要求があるのかを把握すること、苦情処理を成功させることと、多くの苦情を引き出すことの必要性を挙げている（Peppers & Rogers, 1993）。

個々の顧客としっかりしたコミュニケーションによって、彼らの要求や苦情に対応することにより、顧客満足度を高め、リピーターにしていくためには、先述のように現場の最前線で顧客対応に当たる従業員に意思決定の権限を与えることが求められる。その意味では、ペパーズ＝ロジャーズが提唱するワン・トゥ・ワン・マーケティングは、現場の従業員に意思決定の権限を与える分権型の組織マネジメントにおいてこそ機能する経営方法であるといえる。その意味では、星野リゾートにおいては、ワン・トゥ・ワン・マーケティングという戦略と分権型の組織マネジメントという戦略と組織がしつ

かりマッチしていると指摘することが可能である。一例を挙げると、「大浴場が使えない」という苦情を回避するために（三密回避のため）大浴場の混雑度合いをスマートフォンで把握可能なアプリを開発したり、宿泊客のクレームやキャンセルを受けての三密に配慮したビュッフェの復活など、顧客の顕在化されているニーズや苦情に対応するだけでなく、潜在的なニーズ、顕在化される可能性の高いニーズを汲み取りながらそれをサービスという形にすることにより、顧客満足度の向上に繋げている（中沢, 2021）。

個々の顧客対応においては、社内で「CRM キッチン」というシステムを作り上げ、リピーターの顧客が訪れた時に、それまでに蓄積されたデータを基にして一人一人に合わせたサービスメニューが自動的に表示されるようにしている。従業員は、リピーターの顧客が宿泊するときは、事前にCRM キッチンの画面を見ながらミーティングを開き、必要なサービスメニューを確認している。そうすることにより、一度訪問した顧客に対して的確な案内を届けるだけでなく、リピーターになってもらうのに役立つ。さらにはCRM キッチンを活用し、それぞれの好みに合ったイベントや宿泊プランを電子メールで案内している（中沢, 2010）。

このように、星野リゾートでは、ペパーズ＝ロジャーズが提唱したワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践するべく、個々の顧客と対話を深めながら、彼らのニーズや要求、不満を把握し、それに対応し、顧客満足度を高め、彼らをリピーターにすることにより、ペパーズ＝ロジャーズが指摘するところの「顧客シェア」を高めることにより、売上を高めることを実現しているといえることができる。

真実の瞬間をものにするための現場の最前線の従業員への意思決定の権限の付与、一人ひとりの顧客にきめ細かく対応することを目指すワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践していくためにはそれを可能とする組織構造の実現が必要と

なる。星野はこれらを実現するための組織づくりの足掛かりをケン・ブランチャード、ジョン・P・カルロス、アラン・ランドルフの『1分間エンパワーメント』に求めている(中沢, 2010)。

ブランチャード他では、組織においてエンパワーメントを進めるために、三つの鍵が存在するとしている。一つ目の鍵は全社員と正確な情報を共有することである。正しい意思決定をタイムリーに行うために必要な情報を提供することが求められるということである。経営者が自らが保有する情報を包み隠さず公開することにより、従業員に自社の状況をはっきり理解させることが可能となり、責任感を持たせることが可能となる。二つ目の鍵は、境界線を引いて自律的な働き方を促すことである。これは具体的には、ブランチャード他は企業の目的や価値観、将来像、目標、個々人の役割、組織の構造・システムなどを明確に定義し、全従業員がそれを深く理解することであるとしている。第三の鍵は階層思考をセルフマネジメント・チームで置き換えることである。セルフマネジメント・チームを作り上げるためにブランチャード他は、まずは上司に頼らないで仕事ができる方法を部下に教えることから始まるとしている。その他、セルフマネジメント・チームを作り上げるには、スキルアップのための訓練、チームに対し変革のための支援と励ましを与えること、メンバーの多様性をチームの財産として活用すること、コントロールを徐々にチームに引き渡すこと、困難に襲われることがあることを覚悟しておくことを挙げている(Blanchard et al., 1996)。

またこれら3つの鍵と併せて、失敗は進歩と能力を高める機会となりうるとして、失敗を咎めるべきではないことを指摘している(Blanchard et al., 1996)。

先述のように星野はブランチャード他のエン

パワーメント理論を自社の組織づくりに適用している(中沢, 2010; 星野, 2017)。

ブランチャードが挙げた第一の鍵の全社員と正確な情報を共有することであるが、星野リゾートでは、自分の業務に関する情報だけでなく、会社についての様々な経営情報も公開されている(中沢, 2021)。

そうすることにより、現場の最前線で顧客サービスを提供し、顧客対応に当たる従業員が意思決定を行うのに必要な情報を提供し、支援するだけでなく、自分の業務が会社の売上、利益にどのくらい役立っているのかを把握させることにより、責任を持って業務に当たらせることを可能としている。

星野リゾートの経営においてブランチャード他が挙げている第二の鍵に対応するものは「リゾート運営の達人」になるというビジョンとその達成度を測るための「顧客満足度」、「売上高経常利益率」、「エコロジカルポイント」の3つの尺度、そしてフラットな組織構造とマルチタスク制であろう。ブランチャード他(1996)が指摘するように、ビジョンや目標の設定により境界線が引かれ、従業員の努力のベクトルが合うことになる¹⁰。フラットな組織構造やマルチタスク制は、現場の最前線の従業員に意思決定の権限を付与し、真実の瞬間をものにする、そしてワン・トゥ・ワン・マーケティングの実践を支援することを可能とする。

星野が多くのメディアで発言しているように、星野リゾートが目指している組織は「究極のフラット」である。星野によると究極のフラットとは、「議論のテーブルに着いたときには誰でも対等な関係で話せる会社を目指そう」ということであるという。星野は役職などは関係なく、語られている中身だけを考えていける、言いたいことを言いたい人に言いたいときに言え

¹⁰ ブランチャード他(1996)の「境界線」は、ミンツバーグ=ウォーターズ(1985)の組織メンバーの行動に対するタイトな制御を緩和し、彼らに対し部分的な抑制力を行使する「アンブレラ」に近い概念であるといえる。

る、自由なコミュニケーションを可能とするのがフラットな場で、それを会社の環境として保障していきたいと述べている。フラットな組織を目指すため、星野リゾートでは、電子メールのアドレスを全員に渡し、従業員一人ひとりが自分の職場やユニットを超えて自由にコミュニケーションを奨励し、会議の場でも意見を出すときは上司の考えや部門を代表するのではなく、「自分はこう思う」と個人の意見を出してもらおうようにしているという。フラットな組織で意見を出し合い、意思決定を共有することにより、従業員の当事者意識やコミットメントを引き出すことを目指しているという(起業家大学, 2012)¹¹。

フラットな組織の中で、自らが考えた顧客満足度向上のための提案を会社に行い、論理立てて星野が納得できるように説明できれば¹²、それが実現することも可能であり、それは企業の売上、利益率のみならず提案した従業員のモチベーションを高めることが可能となる。従業員が臆せず「上」にモノが言える環境を構築することにより、顧客満足度をさらに高めるようなアイデアが現場発で続々と生み出されていくことが可能になるのである。

次にマルチタスク制についてであるが、一般的な宿泊施設では、フロント、清掃、レストラン、サービスなど分業制が敷かれているところが多いが、星野リゾートでは分業制を廃止してマルチタスク制という働き方を採用している。従業員の一人一人が様々な業務のスキルを習得し、顧客の動きに合わせて業務内容を変更することで、少ない人数でもサービスの質を落とすことなく効率的な運営が可能となる(星野, 2015)。

第三の鍵の階層思考をセルフマネジメント・チームで置き換えることであるが、星野リゾー

トに対応するものとしては、従業員に顧客サービス、顧客満足度の向上についての権限を委譲し、自分たちで考えさせることが挙げられる。

星野によると最初は、第二の鍵すなわち、ビジョンと価値観を明確にし、「自律的に行動できる仕事の領域」を設定することをせずに、第三の鍵の自由だけを奨励した結果、資金が限られている中で備品の買い直しや人員の増員、露天風呂の増設などコスト増となり経営を圧迫する提案がたくさん出てきたため、ブランチャード他(1996)のエンパワメント理論を見直し、彼らの提示したプロセス通り、第一の鍵、第二の鍵、第三の鍵のすべてを実践し直した結果、従業員に顧客満足度の向上とコストの削減を意識させたアイデアを考えさせ、提案させることが可能となった(星野, 2017)。

ブランチャード他(1996)が提唱するエンパワメントを実現するための3つの鍵を1つ目から手順を踏んで忠実に実現していくことにより、社内にフラットな組織文化を根付かせ、真実の瞬間をものにするための従業員への意思決定の権限の委譲と一人一人の顧客のニーズに対応していくワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現を可能としたのである。

こうした組織構造は、観光業界にとって強烈な向かい風となった2020年の新型コロナウイルスの発生下においても、強さを発揮している。2020年4月には緊急事態宣言が発令され、外出自粛と移動制限が要請され、星野リゾートにおいても宿泊のキャンセルが相次いだ。星野はコロナとの戦いは長期に及ぶと考え、同年4月10日に「十八ヵ月サバイバル計画」を作り、そこではインバウンドがゼロになっても、日本人の国内旅行の需要は十分大きく、この需要をしっ

¹¹ 星野は、従業員が言いたいことを言いたい人に言えるように、会社についての情報を公開し、従業員間の情報の非対称性を無くすこと、何かを批判することで人事や評価に影響しないようにすることの二点を挙げている(星野, 2018)。

¹² 星野が重視しているのは、結論ではなく、結論に至るまでのプロセスであり、自律的なチームの中で、正しく十分な情報に基づき熟慮し、提供するサービスに対して情熱を持ち、論理的に発想する正しい議論が行われているのであれば結論にはあまりこだわりはないという(星野, 2021)。

かり捉えていけばある程度の売上をあげられると想定し、長距離移動を避け、近隣を旅行してもらう「マイクロツーリズム」の推進を戦略として、「現金をつかみ離さない」、「人材を維持し復活に備える」、「CS・ブランド戦略の優先順位を下げる」という3つの基本方針を掲げ、各施設に具体的な施策の策定と実行を求めた（『中央公論』2001年1月号）。

星野が示した方針の下、現場では各施設の現場の従業員が創意工夫を凝らしたサービスやプランを実現するとともに、顧客が不満に感じた要素を、一丸となってひとつひとつ徹底的に改善することにより、顧客満足度を高め、業界ではいち早く施設の稼働率をコロナ禍前に近い水準へと戻すことに成功した。この過程において星野が公表していた「倒産確率」も2020年6月・7月には40%だったものが、7月には28%、8月には18%、11月には8%台へと低下していった（『衆知』2021年7月8日号）。

コロナ禍において施設の稼働率を迅速にコロナ前に近い水準へと戻すことを可能になったのは、星野が現場の従業員に意思決定の権限を与え、自律的に行動できる組織へと変えたことが大きかったといえよう。星野が示したマイクロツーリズムという戦略と3つの基本方針という、ブランチャード他（1996）が提起する境界線の設定と、倒産確率をはじめとした各種の情報提供と自分たちの行動へのフィードバックを受けながら、従業員がコロナ禍において顧客満足度を高めるためのサービスやプランを自律的に考えることができたため、施設の稼働率を戻すことが可能になったといえよう。

本章の最後は、星野リゾートの成長（とりわけイノベーション）を経営学理論との関連から検討したい。星野リゾートにおける従業員の自主的な行動は、先述のビュッフェの復活や大浴場の混雑状況を把握できるアプリの開発など、全社で共有される新たな経営上のシステムに昇華する可能性を秘めている。こうした新たなシ

ステムは全施設の顧客満足度を高めることに貢献し、星野リゾートにおける収入と利益の向上に貢献する可能性が高い。そうであるのならば、組織内で新たなアイデアが生まれること、そしてその前提となる失敗を許容することが求められる。先述のように、ブランチャード他（1996）は、失敗は進歩と能力を高める機会となりうるとしてこれを咎めるべきではないとしており、コリンズ＝ポラスも基本理念に合致している限りは誤りは必ず起こるものとして認めるべきであるとしている（Collins & Porras, 1994）。失敗は飛躍のもとになるということであるが、星野はこうした見解についてドラッカーにもヒントを求めている。星野は、顧客からのクレーム、トラブル、スタッフ同士の人間関係がうまくいかなくなり、社内で対立や行き違いが起きることを「事件」と称している（星野, 2009）。星野は、社内で継続的に発生する事件は、現場チームに大胆な発想と行動を強制的に促し、それが星野リゾートの組織にとって重要なイノベーションに繋がったとしている（星野, 2021）。星野がこうした考えに至ったのは、ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』を読んでからであるという（星野, 2021）。

星野が指摘するように、ドラッカーはイノベーション実現のための7つの条件の一つ目に「予期せぬ成功と失敗を利用すること」を挙げている。ドラッカーは、予期せぬ成功は、自らの事業と技術と市場の定義について、いかなる変更が必要かを自らに問うことを強いるものであり、それらの問いに答えたときにはじめて、予期せぬ成功が最もリスクが小さく、しかも成果が大きいイノベーションの機会になるとしている。またドラッカーは予期せぬ失敗は、その多くは単に計画や実施の段階における過失、貪欲、愚鈍、雷同、無能の結果であるとしながらも、慎重に計画し、設計し、実施したものが失敗したときには、失敗そのものが変化とともに機会の存在、すなわちイノベーションの機会を

教えるとしている (Drucker, 1985)。

星野は、このようにブランチャード、コリンズ=ボラス、ドラッカーなどを踏まえ、失敗こそが顧客満足度の向上、イノベーションのもと、ひいては企業成長の源泉となると考えており、それゆえ、従業員には意思決定の権限を委譲し、「リゾート運営の達人になる」というビジョンに沿うものである限りは失敗を許容することにより¹³、失敗を学習の機会と捉え、それをサービス向上の機会と捉え、サービスの質の向上、顧客満足度の向上を実現を可能としたのである。

以上、本章では、星野佳路の経営実践について、彼が依拠した経営学理論との関わりから明らかにしてきた。そこでは、経営とはアートではなくサイエンスであるべきであり、それゆえにサイエンスである経営学理論を自らの経営実践に適用するという星野の基本思想が、まず存在していた。こうした思想を抱くに至ったのは、大学院において多くの経営学理論に触れること

ができたこと、経営学理論に触れながらその現実的な有用性を確認することができたという経験があったためであった。こうした信念や、価値観、個人的な経験が星野を経営学理論の経営実践への適用へと向かわせることとなったのである。そして星野はビジョン、戦略、組織など個々の要素に対応する経営学理論を自社のコンテキストに適合するように当てはめた上で実践し、絶えず経営学理論に立ち返りながら、自身の実践を自己確認(省察)する作業を経て、経営学理論を基盤とした経営理論を自らの経営理論として昇華させ、適宜新たな経営学理論を学習し、実践と省察の繰り返しにより、それを自らの経営理論へと吸収し、自らの経営理論を絶えず拡張することにより、自らの経営理論を重厚なものとして、それを意思決定のよりどころとしながら、(新型コロナウイルスなどの)外部環境の変化への対応を可能にしていることが明らかにされた。本章における議論のまとめは図1のようになる。

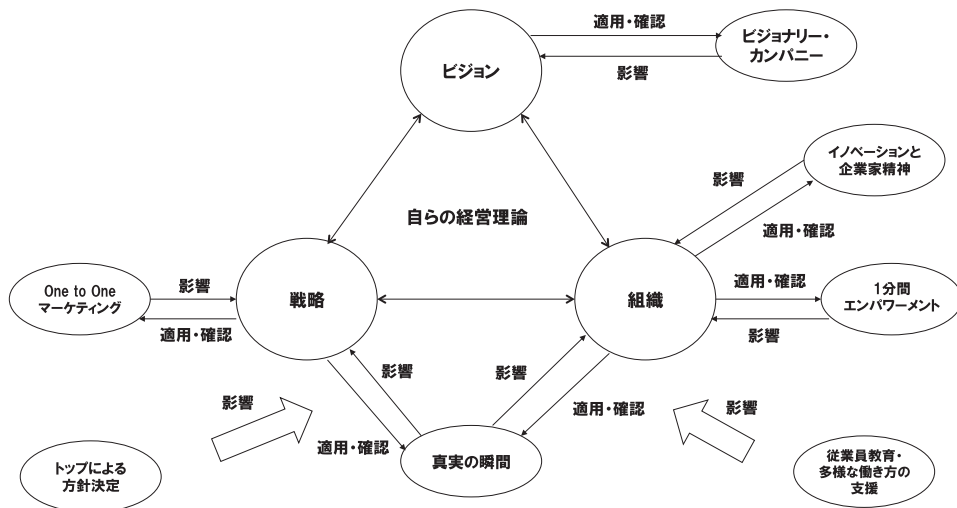


図1 星野の自らの経営理論の全体図

¹³ 星野リゾートの本拠地、軽井沢の施設では、顧客対応のミスを共有し、対策を練るため、「ミス撲滅委員会」を組織している (中沢, 2010)。そこでは「ミスを憎んで、人を憎まず」の方針の下、従業員に積極的にミスを公開してもらうようにして再発防止のための仕組みを作るための活動を行っているが、そこではミスをした人を絶対に叱らないことを決まりにしている (中沢, 2010)。また星野自身も社員を怒ることはないという (茂木・NHK「プロフェッショナル」制作班, 2006)。

5. ディスカッション

本章では、今までの議論を踏まえ、星野佳路の事例を踏まえ、経営者が自らの経営実践においてどのように経営学理論を活用しているのかを明らかにしたい。具体的には星野の事例に依拠しながら、経営者が経営学理論を活用しながら自らの経営理論を構築していくプロセスと、そのプロセスにおいて経営学理論および経営学者がなす貢献を明らかにしたい。

5.1. 経営者による経営学理論を活用した自らの経営理論構築のプロセス

ここでは、星野の事例に依拠しながら経営者による経営学理論を活用した自らの経営理論の構築のプロセスを明らかにしていく。星野の事例を踏まえると、経営学理論の経営実践への適用については経営者個人の思想、価値観、個人的な経験が小さくない影響を与えるものと考えられる。星野はアメリカの大学院を修了しており、多くの経営学理論に触れる習慣があったこと、経営実践はアートではなくサイエンスであるべきとの基本思想が、星野を経営学理論の適用へと仕向けていることは前章で確認した通りである。

次は実際の経営学理論の適用のプロセスを検討する。星野は自身が構築したいビジョン、戦略、組織の基になりうる経営学書を選定し、そのエッセンスを抽出した上で、それを自社のコンテキストに適合するように調整し、実際の経営実践に用いていた。星野は、経営学書を「研究者が多くの企業の成功事例から導き出した法則」（『日経ビジネス』2021年12月27日・2022年1月3日号；42頁）であると捉えており、その意味では経営学書の経営学理論は帰納的な理論であると認識しており、自らが演繹的に自社のコンテキストに適合するよう経営学理論を適用する必要性を認識していると考えられよう。「リゾート運営の達人になる」というビジョン

を提示、組織内に共有させるだけでなくその達成度合いを測る尺度を開発し、従業員にこのスコアを高めることを目指させること、CRM キッチンの開発によるワン・トゥ・ワン・マーケティングの効果的な実施、フラット制による従業員への意思決定の権限の付与とマルチタスク制、予期せぬ成功や失敗の活用によるイノベーションの実現などによる顧客満足度の向上とコストの削減、環境への配慮、麓村塾などの従業員の資質向上のための研修や従業員の多様な働き方の奨励などがこれに該当しよう。このように星野は、経営学書を通してコリンズ＝ポラス、ブランチャード他、ペパーズ＝ロジャーズ、カールソンなどの理論（経営学理論）のエッセンスを理解し、忠実に再現しながらも、自社のコンテキストに適合するよう調整を加えたり、より効果を発揮できるようなアレンジを加えている。

こうして経営学理論に依拠しながら、自身のビジネスモデル、そしてビジネスモデルを超えた自身の経営実践における信念、経営方法論の体系でもある自らの経営理論が構築されるわけであるが、先述のようにこの段階での経営理論は仮置きのものにしか過ぎない。経営実践の中で、それが経営学理論が示す定石どおりに実行されているのかを確認する作業が求められる。星野は、経営学理論通りの経営実践がうまくいかないときは戦略を微調整することを考えるが、その判断は慎重にする必要があるとしている（中沢，2011）。「効果が出る場合には時間がまだ不足している」、「きちんと教科書通りにしていない」などの理由で成果が出ない場合は戦略を変える必要はなく、微調整をするのはすべてを教科書通りにやり切ってからであるとしている（中沢，2011）。前章でも述べたように、星野がブランチャード他のエンパワーメント理論を導入したときには、第二の鍵を省略して第三の鍵を遂行したためにコストを無視した提案が続出し、星野を悩ませたために、自らの経営

実践への経営学理論の適用の手順を再確認した上で、第一の鍵、第二の鍵、第三の鍵と省略せずに再度ブランチャードのエンパワメント理論を実践している。

（自らのコンテクストに適合するような調整やアレンジを加えながらも）経営学書の記述どおり忠実に経営学理論を適用したうえで、うまくいった場合、うまくいかなかった場合を含めて、自分の経営実践を省察することが求められる。振り返りと調整・修正を経て、経営学理論を適用した経営理論は自らの経営理論へと昇華させるのである。この作業で用いられるのは、経営学理論である。経営者は経営学理論を活用しながら自身の経営実践を省察し、成功した場合はその成功要因を分析し、失敗した場合はその理由を明らかにし、定石通りでない場合は定石どおりに実施したり、定石どおりに実施しても成果が出なかった場合はそこに調整・修正を加えるなどの作業を行うのである。星野も教科書は道しるべであるとしており、経営学理論が経営者の省察における道具として機能しうることが裏付けている（中沢、2011）。

省察（とそれを踏まえての調整・修正）を経て、仮置きだった経営理論は自らの経営理論へと昇華し、経営者に意思決定のよりどころを提供する役割を果たすことになる。しかしながら、こうして一度自らの経営理論が構築されたからといってそれで自らの経営理論が完成したとはいえないことは星野の事例からも明らかである。星野は自身の経営理論をさらに拡張すべく、現時点において足りない部分を補い、伸ばすべく絶えず経営学書を狩猟し、学習しながらそれを経営実践へと生かし、自らの経営理論へと包摂しようと試みている。中沢（2011）、『日経ビジネス』2021年12月27日・2022年1月3日号においては星野が現在の経営実践において活用している経営学書を紹介している。こうした

経営学書が経営実践と省察の過程を経て、星野の経営理論へと包摂されていく。この作業の中で、星野という経営者の自らの経営理論は、自らの経営理論”→自らの経営理論”→自らの経営理論”→…と進化し、分厚い百科事典のように重厚なものとなっていくのである¹⁴。

5.2. 経営学理論および経営学者が経営者の自らの経営理論の構築に対してなしうる貢献

ここでは、経営学理論および経営学者が経営者の自らの経営理論の構築に対してなしうる貢献について確認したい。先述のように経営者は経営学理論に依拠しながら自らの経営理論を構築し、経営学理論を用いながら自らの経営実践を省察し、経営理論を再構築し、経営理論を真の意味で自らのものにしていく。

そうであるのならば、経営学理論および経営学者が経営実践に対してなしうる第一の貢献可能性は、経営者が仮置き経営理論を構築するために依拠する（道具としての）理論の提供である。経営学理論は星野が指摘するように、多くの企業の成功事例（あるいは失敗事例）の分析を（限りなく）一般化した理論である。

大野は、良質な経営学理論とは、経営者に（経営者）自らの経営理論の構築、修正、再構築を促していくことを可能とすること、構築、修正、再構築された経営理論を基盤として、コンテクストに適合したシンセシスが行われることによって、経営学者は新たな経営理論を構築することを可能ととしている（大野、2020）。

経営学者により社会的に構築された経営学理論とは、科学的な手続きを経て導き出された一般解ではあるものの、優れた経営学理論であるならば、それは自社のコンテクストに適合するように調整・修正し、正しく適用することにより、経営者の経営理論の構築を可能とすること、すなわち個別解として機能する可能性が高いと

¹⁴ この表現については、三品（2004）に着想を得ている。

いうことである。そうならば、経営学理論および経営学者の第一の役割とは、経営者に自らの経営理論としての土台となるような優れた経営学理論を構築することであるといえることができる。この「優れた」というのは、「科学」として優れた研究ということである。科学は、中村(1992)が指摘するように普遍的、論理性、客観性を備えた営みである。普遍性を有するのであれば、経営者が経営する自らの企業にも適用可能性は存在し、論理的であるならば、正しい手順さえ踏めば、それが機能することになる。しかしながら、経営学は社会科学であり、それぞれの企業が置かれているコンテキストは異なる。それがゆえに、それぞれのコンテキストに適合するように調整、修正を加えていくことにより経営学理論が有効性を持つことになる。この調整、修正を行うのは経営者自身の役割となる。

経営学理論および経営学者がなしうる第二の貢献可能性は、経営者自身により良質な省察を促進させることである。先述のように経営者は星野のように自身の経営実践を経営学理論を用いながら省察することになる。その意味では、優れた経営学理論であればあるほど省察を良い方向、すなわちより優れた経営理論の構築を可能とする方向に導いていくことを可能とするのである。優れた経営学理論は、多くの企業の調査を経て、一般化されたある種の成功のための法則であり、優れた理論であればあるほど、「科学性」の高いものとなるため、一般化の度合い、すなわち多くの企業への適用可能性、そして、コンテキストを適合させた場合は自社における再現可能性も高く、その理論とじっくり対話を重ねることにより、経営者により多くの「気づき」を与え、対話を促進させる可能性は高いものとなる。その意味では、第一の貢献と同じく経営学者は優れた経営学理論の構築に努めることが求められることになるが、経営学者ができることはそれだけに留まらない。沼上は経営学

者の新たな役割として企業における実践について反省的意識の下で行われている実践家たちの対話のプロセスに経営学者が参加することを挙げているが(沼上, 2000)、経営学者は研究を通じて経営者の省察のプロセスを明らかにすることにより、それ自身を研究として昇華させ、研究成果にすることにより、経営者などの経営実践の担い手に対して示唆を与えることが可能であるし、社外取締役やコンサルタントとして企業の経営実践に携わっている経営学者であるならば、経営者による経営学理論を用いた実際の省察をサポートし、より良質で重厚な経営者自らの経営理論の構築へと導いていくことも可能である。

以上が経営学理論および経営学者が経営者の経営実践に対してなしうる貢献であるが、経営学者は自らの研究により、経営者の自らの経営理論の基盤を提供しうる可能性があること、そして経営者が自らの経営理論をより良質なもので、そして真の意味で自分の理論とするために必要となる省察の道具となる良質な経営学理論を提供することにより、経営者自らの経営理論をより良質で重厚なものにすることに貢献できる可能性があることが明らかになった。山城章や山本安次郎のようなわが国の経営学の実践を支えた経営学者は経営学は経営実践に資する実践科学であるべきと主張してきたことは先述の通りであるが、本稿の議論を踏まえるならば、いささか逆説的になるが、科学として優れている経営学理論を構築することこそが、経営学理論および経営学者の経営実践への貢献可能性を高めることになるということである。楠木は、経営実践の基盤となる論理を提供できない経営学には価値がないとしているが(楠木, 2010)、楠木の議論を言い換えれば、経営学理論は経営実践への基盤となる論理を提供することがその義務であるといえることができる。そうであるならば、経営学理論の構築と経営者による省察の質の向上以外に経営学者に求められる役割と

は、その研究成果を分かりやすい形で社会に発信していくことであるといえる。近年では、一橋大学大学院経営管理研究科教授の楠木建や大阪大学大学院経済学研究科准教授を務めた、現やさしいビジネススクール学長の中川功一など一般書や教科書の公刊やメディアへの出演を通じて、積極的に経営学の研究成果を社会へと発信している研究者も現れている¹⁵。経営学者によるこうした活動は、経営者による経営学理論への自発的なアクセスの可能性を高めるものと考えられる。

6. むすびにかえて

以上、本稿では、星野リゾート代表の星野佳路を事例として、経営者が自らの経営実践にいかに関与し、経営学理論を適用していくのかを明らかにしながら、経営学理論が経営実践において有する貢献可能性を検討した。そこでは、経営者が経営学理論を経営実践に適用するにあたっては、その価値観や思想、個人的な経験が影響を及ぼすこと、経営者は経営学理論を自らのコンテキストに適合するように調整、修正した上で、自らのビジネスモデル、ひいては経営実践における信念、経営方法論の体系でもある自らの経営理論を構築し、経営実践の経験（試行）と経営学理論を用いた省察を経て、そこに再度の調整および修正を加え、経営理論を真の意味で自らの経営理論へと昇華させ、この繰り返しにより経営者自らの経営理論は重厚なものとなり、経営者の意思決定およびその結果としての経営成果に好ましい影響を及ぼすものであることを明らかにした。また経営学理論および経営学者は、科学性を追求した質の高い経営学理論を社会的に構築することにより、経営者が意思決定のよりどころとなる自らの経営理論の土台を提

供できる可能性があること、また経営者の自らの経営実践の省察の際に、彼らがより良質な省察を行うことを可能とするための道具としての経営学理論を提供できる可能性があることを指摘した。

本稿の議論を通じて、経営者が実際に自身の経営実践においてどのように経営学理論を適用しているのかを明らかにすることができた。その意味では経営実践と経営学理論との関わりについて論じた先行研究を一步前進させることができたと思われる。その部分に本稿の先行研究に対する貢献が求められよう。

しかしながら、残された課題もある。一つ目の研究課題は経営者自らの経営理論の性格の詳細の解明である。これを明らかにすることにより、本稿における研究成果の経営学的な、そして現実的、すなわち経営実践への貢献可能性はさらに高まるものと思われる。自らの経営理論は経営学理論のみならず、経営者自身の価値観、思想、個人的な経験なども大きく反映されていると考えることができる（大野，2020，2021）。しかしながら本稿においては、収集した資料の不足などもあり、星野の価値観や経営実践における思想については十分明らかにすることはできなかった。今後、経営者の個人的な価値観や思想、個人的な経験なども含めながら経営者の自らの経営理論についてアプローチし、その性格を明らかにすることが求められよう。二つ目の研究課題は、星野佳路という経営者の単一事例研究であるがゆえの、本稿における結論が有する一般性への疑念である。今後、事例研究の量と質を充実させていくことにより、本稿において提示した経営者自らの経営理論構築のプロセスを洗練させ、現実的な妥当性の高いものへと昇華させていきたい。以上二点を今後の研究課題とする。

¹⁵ 中川は、自身の Youtube チャンネルを開設し、広く社会に向け経営学における研究成果を発信している（「中川先生のやさしいビジネス研究（<https://www.youtube.com/channel/UCS89vRmX0PFwXmJW0jJq6ZA>）」）。チャンネル登録者は2022年12月26日時点で約32,200人

参考文献

- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (1996), *Empowerment Takes more than a Minute (Second Edition)*, Berrett-Koehler Publishers. (星野佳路監訳、御立英史訳『社員の力で最高のチームをつくる—(新版)1分間エンパワーメント』ダイヤモンド社、2017年)
- Carlzon, J. (1985), *Riv Pyramiderna*, Albert Bonniers Förlag AB. (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年)
- Collins, J. & Porras, J. I. (1994), *Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の法則』日経BPマーケティング、1995年)
- Drucker, P. F. (1974), *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (上田惇生訳『マネジメント [上]・[中]・[下]』ダイヤモンド社、2008年)
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins Publishers. (上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年)
- 服部泰宏 (2014) 「経営学の普及に関する『エビデンス』」『彦根論叢』第399号、38-53頁
- 服部泰宏 (2015) 「経営学の普及と実践的帰結に関する実証研究」『経済学論究』第69巻第1号、61-86頁
- 星野佳路 (2009) 「解説 事件が会社を強くする」中沢康彦著、日経トップリーダー編 (2009) 『星野リゾートの事件簿 なぜ、お客様はもう一度来てくれたのか?』日経BPマーケティング、216-222頁
- 星野佳路 (2015) 「計画達成よりノウハウ向上が成長のカギ 数値で管理すべきは結果よりプロセスである」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第2号、38-44頁
- 星野佳路 (2017) 「監訳者あとがき」星野佳路監訳、御立英史訳『社員の力で最高のチームをつくる—(新版)1分間エンパワーメント』ダイヤモンド社、193-205頁
- 星野佳路 (2018) 「フラットな組織文化こそが競争力の源泉—星野リゾートの組織論」前田はるみ著、『THE21』編集部編 (2018) 『トップも知らない星野リゾート 「フラットな組織文化」で社員が勝手に動き出す』PHP研究所、226-238頁
- 星野佳路 (2021) 「解説 変わったことと変わらないこと」中沢康彦 (2021) 『星野リゾートの事件簿 なぜお客様は感動するのか?』日経BPマーケティング、214-222頁
- 井上達彦 (2017) 『模倣の経営学 実践プログラム版』日経BP社
- 菅野寛 (2011) 『BCG 流経営者はこう育てる』日本経済新聞出版社
- 起業家大学著、真田茂人監修 (2012) 『組織づくりの教科書 成長し続けるリーダーが実践していること』起業家大学出版
- 楠木建 (2011) 「経営『学』は役に立つのか」『一橋ビジネスレビュー』別冊 No.1、4-12頁
- 前田はるみ著、『THE21』編集部編 (2018) 『トップも知らない星野リゾート 「フラットな組織文化」で社員が勝手に動き出す』PHP研究所
- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『MBAが会社を減ぼす~正しいマネジャーの育て方』日経BP社、2006年)
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『マネジャーの実像 「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社、2011年)
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.257-272.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』筑摩書房

- 茂木健一郎・NHK「プロフェッショナル」制作班編 (2006)『プロフェッショナル 仕事の流儀 星野佳路 リゾート再生請負人 “信じる力” が人を動かす』NHK 出版
- 中村雄二郎 (1992)『臨床の知とは何か』岩波書店
- 中沢康彦著、日経トップリーダー編 (2009)『星野リゾートの事件簿 なぜ、お客様はもう一度来てくれたのか?』日経 BP マーケティング
- 中沢康彦 (2010)『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 マーケティング
- 中沢康彦 (2021)『星野リゾートの事件簿 なぜお客様は感動するのか?』日経 BP マーケティング
- NHK「仕事のすすめ」制作班編 (2010)『柳井正 わがドラッカー流経営論』NHK 出版
- 沼上幹 (2000)『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求—』白桃書房
- 大河内暁男 (1979)『経営構想力』東京大学出版会
- 大野貴司 (2020)「経営学の経営実践への貢献可能性に関する一考察—経営学理論と経営実践の統合にむけて—」『帝京経済学研究』第 54 巻第 1 号、33-55 頁
- 大野貴司 (2021)「わが国経営者の経営哲学に果たす宗教の役割に関する一考察」『帝京経済学研究』第 55 巻第 1 号、43-70 頁
- 乙政佐吉・近藤隆史 (2015)「顧客満足度向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究—星野リゾートの事例を通じて—」『日本管理会計学会誌』第 23 巻第 1 号、43-60 頁
- Peppers, D. & Rogers, R. (1993), *The One to One Future*, Bantam Doubleday Dell Publishing. (井関利明監訳『One to One マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—』ダイヤモンド社、1995 年)
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986), “The Dominant Logic : Retrospective and Extension,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.5-14.
- Rousseau, D. M. (2005), “Is There such a Thing as ‘Evidence-Based Management’?,” *Academy of Management Review*, Vol.31, No.2, pp.256-269.
- 佐藤聡彦 (2012)「経営学における『経営実践』に関する一考察—経営学との関係について—」『経営学研究論集』第 36 号、183-197 頁
- 朱亮 (2016)「日本の経営者に与えたドラッカーの影響に関する研究—経営学説から戦略経営論への再構成—」東洋大学大学院経営学研究科博士論文
- 田中照純 (1998)『経営学の方法と歴史』ミネルヴァ書房
- 辻村宏和 (2001)『経営者育成の理論的基盤—経営技能の習得とケース・メソッド—』文真堂
- 辻村宏和 (2008)「経営教育学序説—中心的『命題及び仮説』の意義」『経営教育研究』第 11 巻第 1 号、59-71 頁
- 辻村宏和 (2009)「『経営者育成の理論 = 経営教育学』構想—中心的『命題・仮説』を支える下位仮説の整理及び傍証」日本経営教育学会編『経営教育論』中央経済社、25-44 頁
- 辻村宏和 (2019)「経営教育学序説—実践概念と経営手腕概念による経営教育学の公理的体系化—」『経営教育研究』第 22 巻第 2 号、27-36 頁
- 山城章 (1960)『実践経営学』同文館出版
- 山城章 (1968)『新講経営学』中央経済社
- 山城章 (1970)『経営原論』丸善
- 山城章 (1990)「実践学としての経営学」日本経営教育学会経営教育ハンドブック編集委員会編『経営教育ハンドブック』同文館出版、5-16 頁
- 山本安次郎 (1971)『経営学本質論』森山書店

参考資料

中央公論新社『中央公論』2021年1月号
ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2021年2
月6日号
毎日新聞社『毎日新聞（オンライン）』2021年
2月18日
日経BP『日経ビジネス』2021年12月27日号・
2022年1月3日号
PHP研究所『衆知』2021年7月8日号
レコフデータ『MARR』2020年10月号

参考 URL

ぼくらの履歴書「星野佳路の履歴書 | 星野リ
ゾートが「ボロボロの宿」だった頃。お金は
ない、人も採れない、ビジョンはある」
[https://employment.en-japan.com/
myresume/entry/2020/04/14/103000](https://employment.en-japan.com/myresume/entry/2020/04/14/103000)（最終
アクセス 2023年1月9日）
B-plus「スペシャルインタビュー 株式会社星
野リゾート代表取締役社長星野佳路 日本の
観光産業に変化をもたらす星野リゾートのマ
ネジメント戦略」[https://www.business-plus.
net/special/1008/158901.shtml](https://www.business-plus.net/special/1008/158901.shtml)（最終アクセ
ス 2023年1月9日）
Google Scholar [https://scholar.google.co.jp/
schhp?hl=ja&as_sdt=0,5](https://scholar.google.co.jp/schhp?hl=ja&as_sdt=0,5)（最終アクセス 2023
年1月9日）
星野リゾートホームページ [https://www.hoshi
noresorts.com/](https://www.hoshinoresorts.com/)（最終アクセス 2023年1月9
日）
中川先生のやさしいビジネス研究
[https://www.youtube.com/channel/UCS89vR
mX0PfWxmJWOjJq6ZA](https://www.youtube.com/channel/UCS89vRmX0PfWxmJWOjJq6ZA)（最終アクセス 2023
年1月9日）