

## 経営管理教育における看過された要諦の再考

Some Indications on the key points tacitly overlooked  
in the business management education for the undergraduates

小笠原 宏\*

Hiroshi Ogasawara

学部生に経営戦略的思考法を講義してきて、教育効果及び成果において所期の目的が十分あげられない場合の背景として、学生の基礎的学力及び思考力の低下とは別に、大学入学依然からの教育や経験に根ざす、経営管理や企業観における誤解や思い込みが根強く残っていることが有るように思える。この無意識の学修阻害要因を緩和させる一つの方法として、当然すぎる故に看過されてきた経営管理の要諦概念の確認と議論の活発化が重要であることを問題提起する。

「経営管理」を学ぶとはどういうことか。健全かつ合理的な経営管理者教育とはどうあるべきか。この根本的かつ重要な問題意識を、初学者たる学部学生に講義で最初に向き合ったとき常に呼び起こすようにしている。長年にわたって筆者は、ビジネス・ゲーム演習を実践し、経営財務の合理的な数量アプローチに基づいた総合的経営戦略を講義してきた。ビジネス・ゲーム演習では、実際の事業展開を仮想現実の中で経験させることによって、座学、講義だけでは決して身につかない、総合的な事業化としてのマインド（心構え）や思考プロセスの修得を狙った。経営財務論においては、戦略的経営の実践手法として、主に、会計管理の基本的考え方からスタートして、リスク要素を考慮した合理的な意思決定者に有用なアプローチとしてキャッシュ・フロー的考え方や正味現在価値の考え方を習得させるようにしてきた。目指してきた。手法や概念の説明を繰り返し、実際の活用法を例示しながら彼らの理解を促すと、或る意味計算の内容の理解は、高等数学を必要するわけではないし、概念や用語の定義にしても表面的な理解は素直にできる場合が多い。しかし、実学としての数量化アプローチや戦略的思考法を現実の事例の分析や議論に応用しようとすると、とたんに勢いが鈍り、身についた手法や思考法として活用できない場合が多い。「制度や仕組みには、良い悪いという後からの判断とは関係なく、成立した段階においてそれなりの理由があるのだ」ということを総括的な意味で繰り返し説明するのだが、その真意を中々理解できないのか、実践的な手法や考え方として自分のものとして出来ない。長年、講義としていてこの点は非常に気になっていた状況であった。決して愚かすぎるわけでも、怠惰すぎるわけでもない学生の思考プロセスの中になぜ取り込まれていきにくいのだろうかと思ひ、議論をして

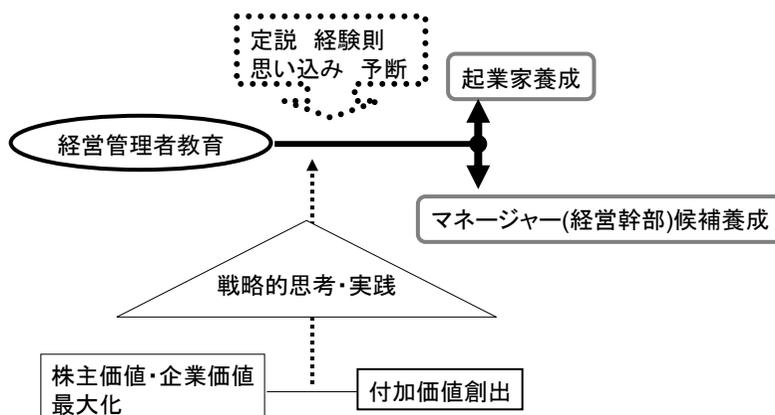
---

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

(2009年9月30日受理)

みると、理由の全てではないにしても、一つの学習者として初学者であるにもかかわらず、大学での経営管理教育を受ける前に、知らず知らずのうちに醸成され、ある意味当たり前になっている暗黙の前提というか理解なりが彼らの意識の中にあることに気づくに至った。それらは決して悪意があったり、怠惰のなせる結果であるのではなく、日常経験やマス・メディアの情報の一方的な理解や鵜呑みに基づく場合が非常に多いといえる。そして結果的に、その概念認識や思い込みの類が意図的に醸成されたのでないことが逆に、知らず知らずのうちにきちんとして理論的裏付けを伴った概念理解を阻害したりねじ曲げたりするような結果を起こしているという状況である。この意識的でないという背景は実は非常に厄介であり、これをどのようにまず認識させ、そこからまず当人を脱却させ、戦略的思考法を実践できるレベルまで引き上げるかというのは非常に難しい課題である。筆者自身も試行錯誤を繰り返してきたし、これからも続くのだろうが、これまでの学生たちとの議論を通じて、以下に挙げる二つの点に関する議論を通じて、重要な概念定義を自らの理解認識の中できちんと整理させることが、トラップからの脱出の一つの方向性として機能しているように思える次第である。それらは一面、当たり前すぎる、常識的な概念とも実はいえるようなものでもある。しかし実際は、それらの部分で、むしろ当たり前すぎて見過ごされるか看過されていることが、暗黙の内に、根本的な問題意識や、目的意識を結果的に曖昧な状態において、実践的アプローチとして経営管理の概念や手法を学ぶのではなく、知識としてのみ理解し覚えようとするといった行動に終わらせてしまっているように思えるわけである。

そこできちんと当たり前すぎて見過ごしてしまような基礎概念、考え方であるそれらのポイントを是非もう一度きちんと確認しておくことが、効率的な経営管理者教育、経営幹部養成のための教育トレーニングとしては重要に思える次第である。その辺りを以下に、一つの方向性の確認として展開する次第である。ここで先に簡潔に述べておけば、重要な当たり前過ぎる概念、考え方として二つだけを例示しておく。全てはこれらのポイントから派生して議論は展開可能であるという意味で、2つだけをあげる。一つは、「企業は誰のもので、何を目的に行動するか」という課題であり、もうひとつは、「利益とは何か」というものである。



本論の論旨を簡単に概念化してみたと下図のようになる。二つの重要でありながら当たり前過ぎる議論に基づいた戦略的思考法の教育というアプローチが、経営管理教育において、教育訓練効果を効率的にあげるのに必要であるという流れを示している。

こうすれば経営がうまくいく、企業が出来る、成功できるといったような、いわばハウツーもののような理論は、経営管理には存在しないことをまずきちんと認識する必要がある。カリスマ経営者とか、カリスマ・マネージャーだとか、はたまた伝説の経営者とか、達人だとか、その経営管理者としての技能なり、実績なりをたたえたり賞賛したりするための修辭的な表現が、マネジメント教育においては、安易に乱舞する。そういった人たちの実行した、また語るご託宣を学ぶことが、またそれを真似するように実践したりすることが、経営学の基本のように思われてきた、あるいは依然思われている節がある。それら全てを否定するつもりは無い。自らが考え、意思決定するための膨大なエネルギーを必要とする分析導入のヒントやきっかけになったりする場合もあるからである。経営管理を学ぶ方にしても、何か絶対的な処方箋や、ノウハウがあるはずだ、有って欲しいと望んだり、期待するのは致し方ないし、そう思い続けるのも自由である。しかしそれは、筆者が別稿でも指摘したような、一種の思考のトラップ（罠）、無限ループにはまるのと同じことに過ぎないと看破することも重要である。大学教育という側面から考え、また研究対象として企業をとらえている研究者、教育者の視点からすると、そういったトラップにまず陥らない、あるいは陥っている（無意識に）受講者をどのように誘導して、自由かつ生産的な思考の場へ立たせるかが重要な課題となる。簡単に言えば、積極的かつ能動的な経営者的なマインドを逆に強く持っていて、真面目な学生ほど、じつはこういったトラップにはまってあがいているものが多かったり、期待が強かったりするのであるから或る意味皮肉な状況ともいえるのである。おとぎ話の、青い鳥のように、どこかにいる「はず」の青い鳥（経営管理の真理とノウハウ）を探しに旅に出るのに似て、目的に向かって努力することは望ましいことであるが、その目的自体の曖昧さに気づかず、その存在自体の真偽を考えないとしたら、結果的に徒労になってしまうと言える。青い鳥はいるが、それが人によって、企業によって、また自らが青い鳥と認識することが何より重要なのだと認識できなければ、時間と労力を空費してしまったのと等しくなってしまう恐れがあるということである。

ここでは、その思考実践の場所に立って、事業家なり、経営者となるための、思考実践、修練の場所に投げ込まれた学生との長年の対峙において気づかされたこと、読み解けたことを述べる。講義というある意味一方通行的なものとして、講義をしながら、受講者に、経営とは、企業とか、利益とはといったことを強く意識させ、そこから自らの認識をきちんと構築させるようにしてきた。その場面場面では、彼らの思考の曖昧さ、論理構築の手法を実践を通じて理解し、学ぶように促してきた。そうすることによって、受け皿をまず整備したところで、その受け皿に、企業経営における基本的な命題、基本認識、概念を注いでいく訳である。その際には、当然ながら、当人が意識的あるいは無意識のうちに影響されたあるいは自分の中に染みついてしまった既存の考



経営管理学という分野故に、「孫子の兵法」の如き、経営をいかに上手に行うかという或る意味漠然とした目的のための方法論を示し教える学問としての色合いが強かったし、事実そういう期待が根底にあると言えることもあってか、訳もなく信じられたりする指針や方針のようなものが、研究成果として取り上げられることも多い分野である。それら全てを否定するつもりは筆者には毛頭無い。一面真実を、正しい、そして示唆に富む命題なり方法なりである場合もあるからである。しかしその解釈や活用を、誤解したり、何の確認や咀嚼もなく、盲従したりするような向きがまた多いのも事実であるから、そのことにこそ警鐘を鳴らしたい。自らの理念、信念、観念などあらゆるレベルでの「納得」「理解」が出来ているのかという自問自答からまず検証してみる必要性を強く感じる。そうすることによって、その理解の曖昧さ、理解の不完全さに気づかせるような作業こそが必要であり、その作業自体が、おざなりになっていたり、見過ごされているような状態は改善しなければならないと考えられる。基礎工事の出来ないところに、色々な建築物や装飾品を積み上げたり並べても、一見静止状態では見栄えがよくなっても、実際に実践で使用した場合に、簡単に崩壊してしまいかねない。多様な中身を有する経営管理を学ぶこと、リーダーとしてのマネジメント養成教育訓練を施す際には、この基礎工事部分を再定義、再構築、再認識させて、雨降って地固まる的な作業法が強く求められるということである。この作業を実施したかしないかは、長年の筆者の経験においては、最終段階にいたるところで大きな成果の差があると共に、意外と見過ごされている経営管理教育の要諦部分であるように思えるということである。以下では、この認識の下で、「敢えて議論する必要もなかった」と言われるかもしれない事からかもしれないが、経験管理の要諦の確認作業として「敢えて議論する」ことの必要性を提起したい。

分かったようなつもりで実は基本的な思考プロセスの継続実践を行っていきときに、経営者としての不安や疑念の多くは実は以下に掲げるような基本的な概念認識における不十分な認識と、理念が一部或いは一時的に揺らいでいることに原因がある場合が少なからず見られるように思う。迷い、逡巡という行動自体は良い悪いと関係なく致し方ない行動である。苦渋の選択などと言われるように、選択すること自体は、後からふり返れば単純な作業であろう。だがその選択実行においては、精神的動揺やプレッシャーがかかるのは、当然である。どうすればその迷いを不安を無視するのではなく、決断をできるのかという際に、本来の目的や理念の確認という作業が大きく背中を押す要素になると言えないだろうか。実はその部分が非常に重要であり、ある意味合理的決断の「理」という言葉の意味であり、数字的なプラス・マイナスや損得を論じているだけでなく、その基準すらも凌駕するような理念、目的、存在意義の確立にあった行動かどうかという基準こそが最終的に意思決定を行う際に大きなよりどころとすべき所であるということである。この問題は、企業という組織において、リーダーとしてどのように意思決定を行うかという行動原理において重要な指針ととらえるべきである。

ちなみに補足しておくならば、経営のプロを育てる高等教育機関としてのビジネス・スクール

(経営大学院)において、「企業倫理」(ethics)なる科目やコースがあるが、こういった類の科目が設置されていることの理由の一つは、経営管理教育の要諦部分の議論が、重要であるという認識に根ざしているといえる。それは組織(企業)の目的と存在意義、誰のために何をすべきかという意味での、行動目的を理解させ議論させることが求められているからである。単純に、「企業は公器である」とか、「企業は社会貢献が重要であるとか」「雇用を守る必要がある」とかいったような、マスコミを通じて暗黙の内に意識に構築されたような命題を安直に鵜呑みすることを潔しとしないということである。それらの命題が間違っているということではなく、なぜそういう表現や考え方が出てくるのか、どうなるとそういう考え方が出てくるのかを議論することを通じて、将来を見据えたりダーとしての企業経営者(マネージャー)の意識を高め、思考法を習得させることが重要だということなのである。

本稿の中だけで、要諦といえる事項全てを取り上げることは難しいので、そのうち重要と思われるもの二つだけを試しに取り上げておく。当然ながら、異論、反論は出てくるだろうし、つまらないという意見が出てくるのは想像に難くない。現実の学部生相手の授業や訓練においてもそういう意見が出るので何ら驚かない。従ってどのような反論、意見、不満も歓迎するところである。ともかく、そういった或る意味なおざり、見過ごされてきた、置き忘れてきてしまった議論を再度試みること、考え方を整理し構築し直すことにより、より深く強固に理念や概念が理解できるよは事実であろう。現実の場面、様々な事業ドメインに向かっていく経営管理教育を受けた学生たちに必要不可欠な議論であることを忘れないで欲しい。むしろその辺りがいい加減になっていることが今の大学での教育現場での一つの問題では無いかとさえ筆者は考えていることを付言したい

■基礎的な認識[1]「企業の目的は「株主のための企業価値最大化」であり、「創出利益の最大化」が目的である。」

この概念定義は、企業とはだれのものかといった簡単な言い方で説明される場合も多い。現実には企業とは人の集まりであり、組織である。企業の存在目的は、創造利益の最大化をめざすことが第一の目的であり、同時に株主にとっての企業価値最大化が目的である。企業は誰の者かといった議論をするのであれば、明確に「株主」のものである。法律などで明確に、企業の「所有権」云々の規定は無いが、これは当たり前だからであって、そうでないからではない。株主はいわゆる出資者と同意であり、株式が流動性をもって、経済主体の間を移転することが可能になったことにより、出資者としての権利も同様に移転(譲渡)されている。対価を払って起原の出資者の権利と義務(株式価値がゼロになる、つまり企業が事業活動を出来なくてつぶれるかも知れないリスクを引き受ける)を継承しているにということである。企業組織からみて、ステイク・ホルダーといわれる議論で、労働者(雇用者)のためとか、企業は雇用者のものでもある的な議

論や説明がされることがある。企業存在の社会性云々の議論とのかねあいでも語られることがある。そのこと時代、次元と視点が異なるアブローリ及び土俵での議論を混同した議論であることをしっかりと理解しておく必要がある。企業は、従業員（雇用者）のものではない。別の角度からいわれたりするが、顧客の者でもない。そういう次元での議論自体が荒唐無稽、無謀ともいえる。こういう言い方をすると「顧客はいつでもよい」「従業員はいつでもいい」ということかという単純な反駁や反論がされる場合があるが、そういうことを意味したり意図したりするつもりは筆者には毛頭無い。「顧客は大事」「従業員は大事」である、がそれは何のためにという次元で全く異なった視点から語られ議論されるべき問題、命題であって、企業とは何か、誰の者かという次元の議論とは全く関係のない議論であることを確認しておくべきである。そこでいうならば、企業の存在したいが多少なりとも何らかの関わりをもつという意味では、ステークホルダーという範疇にはいるといえなくもないが、利害関係者とうい意味を強く認識した上で議論するのであれば、顧客は、ステイクホルダーでは無いと考える。彼らのために企業は存在するという議論や命題はなじまない。顧客を大事にしなければ、企業存続の基盤となる営業、事業活動が継続運用できなくなるという意味に於いて原因的な問題であって、規範なり認識なりの部分での所有、責任という観点からの議論で言う利害関係者とはならないという意味である。同様に、従業員は、いわゆる経営管理、マネジメントに関わりを原則持たない。つまり経営戦略の議論策定に良くも悪くも参画していない。いわゆる管理職という人間にしても業務として策定に参画しているかもしれないが、主に実行をするのが指名である。要は、企業の戦略の結果である企業収益や業績に応じて、ボーナスなどと称するが、実質的に分割保留部分の給与が多少変更されるだけで、基本的に賃金、給与としてもらえる部分が完全連動していない。そういう意味に於いて、或る程度の高位の職位の従業員（管理職）であっても、自ら策定した戦略の実行結果が期待はずれの場合でも、直接、瞬時に自分の俸給に影響をうけることはあまりない。地位的にどうのこうの議論はあるが、結果的に職位連動において給与が変更されるわけであるが完璧な意味での連動は当然あり得ない。この点をもって、企業の抱える事業リスクを負担しているわけではないし、それゆえそれを享受する立場にないという理解をすべきである。これが、リスク負担という視点から見て従業員は、企業のステイクホルダーでないし、存在理由からみて、企業の所有者でもないし、彼らのために企業があるわけではないということが言えるわけである。この命題に対して反論があるだろうか。このことと「だから従業員はいつでもよい」とか「従業員からを搾取している」的な議論は現在経済社会においてするのは本当に意味がない、誤解の多い議論であり考え方ということを確認しておきたい。

■基本的な認識[2]「利益とは、需用者を騙して購買者から得ているものでもないし、企業労働者から搾取してわけでもない。企業自体の創意工夫などにつまり戦略によって生み出されるものである。」

利益を上げること、簡単な表現を使えば「儲ける」ことに後ろめたさや、やましさのような感覚を何となく持っているような学生は多い。少なくとも「お金儲け大好き」的な発言を、胸を張って大声でいうことには多少なりとも抵抗があるものは多い。この感じ方は、結果的に意思決定を行う際に、先の基本的な認識[1]でも触れたように、企業雇用者の処遇や位置づけを認知、理解する場合に思考経路の円滑な運用によって阻害要因となってしまう、思い切った決断や戦略策定及び実行ということが順当に行えないような場合が出てくることになる。経営の中身や実績を、数字という万国共通の尺度という表現方法で示すことは、資本家からみたパフォーマンスの評価を考えた場合には不可欠である。その段階での企業の事業実績を情報として示したり、理解したいするのに当然、会計の知識や手法が採用される。通常は、まず発生主義に基づく会計データの処理結果が重要なデータとして注目される。それらと同じ商取引データからスタートしているのにもかかわらず、実現主義に基づくキャッシュ・フロー的考え方による取引データの意味合いや中身の意味するところが同一ではないことをきちんと認識しておく必要があるということである。簡潔に説明さえてもらうならば、利益というものの計算方法が正しいか、間違っているかといった議論でなく、どういふものとして結果的に認識していくかという正に認識の根本的な問題として議論されるべきだということである。つまり会計では、「残りもの」として利益をとられていると考えれば良いように思う。「剰余」という言葉が良い例だろう。キャッシュ・フロー的な考え方に即して考えると、残りとして利益を認識しない。利益はそういうものではない。発生主義の別の面からのアプローチとしている「実現主義」の計算方法から求められる、営業キャッシュフロー (operating cashflow) の考え方から、フリー・キャッシュ・フロー (free cashflow) の考え方に理解が至ればこの議論の意味するところが見えてくる。フリー・キャッシュ・フローは、本質的に、創造価値、付加価値という概念と一致してくる。このことが理解されれば一例として指摘するならば、「顧客への利益還元」なる言葉の持っている意味不明さが際だってくることになる。利益部分は、それが目的であるという意味だけでなく、企業なり製品なりのいわば存在意義の価値を実質的に具体化、実現しているのだという考えるべきである。マーケティングというものが、市場創造とか需要の現実化といったものが本来の考え方であり、「いらぬ顧客」をそそのかして購買させるようなアクションを指すものではないということである。しかしながら、無意識に、市場全体の支持を得ようと考えてその為の施策や戦術を考案したりすることがマーケティングの全てだというような誤解を持ってはいけないということである。しかしマーケティングとはどういふものかという議論をさせると、有る意味曖昧な定義とか理解にとどまっているような受講生も多いのが事実である。このあたり明確な理解認識の構築が是非とも必要である。

残り物的な利益観、搾取しているような後ろめたさを抱えたままでは、意思決定の際の決断力がなにより鈍ることになる。またそのような意識を伴った意思決定は非常に説得力が乏しくなり、リーダーシップとしてみると甚だ心許なくみえてしまう。この会計的な利益観からの脱皮を以下に迅速かつ円滑に促す議論は非常に重要である。その為にはどうすればよいか。提案したいのは

発想の転換として、リスクの「必要性」を理解することである。そもそもリスクというものを収益に変換していくのが企業活動である。リスクを冒すことの見返りが、収益（プラス）であり、それは保証されたものではない。結果が損失（マイナス）となる場合も当然ある。しかし継続事業体（ゴーイング・コンサーン）は、リスクを冒すこと、不確実性に一度だけでなく限りなく連続して立ち向かっていくものである。企業活動自体をどのようにとらえ認識していくかと利益観はまさに対をなしており、利益とは付加価値として自らの存在意義ともいえるものと同じである。自らの居場所、存在意義を確立できたとき（市場から存在を肯定なり支持されたとき）企業は存続していけるという認識を持つ必要があるといえる。

■思考トラップや思い込み、先入観からの脱皮のための基本的思考方法のヒント。

無意識のうちに醸成され、言い方を変えれば毒されているような状態で理由のない思い込みに満ちた学生をどのように発想を転換させるかは非常に難しい問題である。考え方の例示として、「ものには理由がある」ということを強く講義して理解させねばならない。「制度や仕組みの成り立ち、登場理由を理解せよ」という表現を試しに試して議論してみる。新しい商品にしても、市場の制度や仕組みにしても、それをうみだし、定着させ、常用させるといった状態になるまでにはそれなりの労力がかかっている。惰性或慣れによってのみ生きながらえているような商品、制度、仕組みなども現実には確かにあるが、方や新しい状況下で、古いものを改良したり、乗り越えたりしようという勢力なり動きは常に出てくる。市場における業界の商慣習に関する議論、ビジネス・モデルや、事業機会の発掘に関する議論を行うことによって、発想の転換と気づきを促すことが必要であると言える。また、視点を変えれば評価も変わるということ強く自覚させる必要がある。尺度や物差しを帰れば、善し悪しはじめとする判断が変わってしまうという至極単純ながらともすると忘れてしまいがちなことを常に想起させる議論が重要である。常にそういう思考回路で物事をとらえることは実はたやすいことではない。また、「物事の結果や現象には、必ず二面性 裏と表。」があるし、「何が起こるか分からない」（実現可能性と確率という設定）からリスクは避けたい、無くしたいというのではなく、先にも述べたように、そのリスクや不確実性を忌み嫌うのではなく、「統計データの扱い方」を学びながら、一部から全体を推計するという作業を通じて、「バカとはさみは使いよう」ともいうように、柔軟な発想を現実に適用していくようにしなければならないということである。民主主義が最良の意思決定手法な訳ではない。民主主義が正しい答えを導き出してくれる訳ではない。利害関係当事者の中で何を求めている人が一番多いのか、或いは求めていないのかを調べる一つの分かりやすい手段であるというだけのことである。望むところは分かっても、それが永続的にプラスになるあるいは、正しい選択であるという保証はどこにもないのである。そういった考え方を常態化し、習慣づけて自然に行えるようにならないと、経営管理教育によって効率的な意思決定者を育成することは難しいといわざるを得ない。

一例の議論として、学生に「公平」と「平等」という概念について定義させたり議論させてみると良い。公平とか平等という概念の定義は、難しい場合がある。効率性という規準のあいまいさと似ている。経済的合理性という規準の意味は数字で表して異なる主体間での同調的理解が可能になるということである。数量化してデジタル化することに意味は、まさに感覚、知識、規準など様々な要因をそなえる多数の異なる主体の間での共通理解を促す、促進するために必要な作業である。多様な価値観や行動目的、規範を備えるステイクホルダーの多数主体の間で、同じ俎上に議論を乗せるためには数値化は必要な作業である。数量化の作業をともかく実行しないことには、転売、移転、譲渡など主体間の流通（移動）が可能にならないからである。流通というものが可能かつ一般的にならなければ市場自体の活性化や拡大はあり得ないといえる。リスクというものを例にするならば、数量化することにより保険やヘッジといった行為が可能になり、市場参加者が相応妥当な費用の負担だけで、サービスを楽しむことができるのである。働く人も働かない人も同様に扱うのが公平なのか、平等なのか、働いた人は働いたなりに評価され、そうでない人は、評価されないという関係を徹底することが公平を意味するのか、実は簡単には決められない問題でもある。企業活動におけるステイク・ホルダーの議論でも触れたが、リスクを冒した人と冒さない人が公平に扱われるというのはどういうふうに使われるべきであろうか。別の表現を取り上げるなら、「差別」と「区別」はどのように同じでどのように違うのか、混同してしまっていないかという疑問が提示されることになる。

ここでは深くは触れないが、他の一例として経済学で言われる「市場の失敗」に関する議論がある。確かに市場の失敗が示すところは、市場の持つ調整能力の限界と危険性を例証していると言う点で重要な考え方である。市場万能主義に継承をならしているともいえる。しかし考え方を変えて、市場の失敗を、市場運営が円滑かつ効率よく進められるコストのようなものであるととらえたら、また別の評価なり対処法の考察が可能になると言えないだろうか。筆者自身は、未だこのとらえ方を試みに始めて見たばかりなので、議論の明確な方向性を提示できる訳ではない。しかし一つのとらえ方としてかように、「市場の失敗」をとらえてみた場合、全く別のアプローチからの分析が出てくると思えてならないわけである。このように暗黙のうちにならされてしまった分析方法や概念定義に対して新しい発想を動員して新たに分析し考察することは本当に重要であることがご理解いただけると考える。このほかにも、実は数多くの、既成概念や表面的な理解のままに思考停止してしまっているような概念定義も多い。紙幅の関係でここでは逐一取り上げる余裕がないが、是非とも改めて学生と対峙して積極的に議論してみるべきであると考え次第である。

以上のように、多様な問題の提起を行ったところで、最終的に思考プロセスをどのようなものを持って行くべきかを述べておく。思考迷路から抜け出すための戦略的思考法の徹底した理解と実践を促すことが、最終目的であり、トレーニングの目指すゴールでもある。何を目的に企業の事業運営を継続して行うのか、誰が相手なのか、誰のためにやるのかといった基本的な認識をき

ちんと押さえておくことが何より重要である。自分が目的としないところ、相手とする必要のない人々を、例えば重要な理解関係者として想定してそれらに応じて評価を得ようとするのは、意味のない作業と言わざるを得ない。自らが市場に提供する財、サービスの受け手のプロフィール（特性など）をきちんと設定できなければ、戦略プラン及び戦術パッケージの構築は出来ないし、成果の分析も的確に行えない。誰が相手で、何が目的かという基本的な問題意識はなにより重要なことを再認識しなければ、実践的かつ効率的な企業戦略は構築できないということである。この基本的な概念認識がないところで、有名な SWOT 分析はじめとする戦略構築や成果分析をしても、結局は有効かつ中身のある具体的戦略提案は出来ない恐れがあることを認識しておくべきであろう。

【参考文献】

- [1] 小笠原 宏「実学経営教育としてのビジネス・ゲーム演習～通説・定説への挑戦～」2009年1月（流通科学大学高度教育センター紀要）
- [2] 小笠原 宏「企業組織の属性分析の新たな分類法と投資重視の戦略構築手法の提案[1]～M-M-Iモデルの提案～」（流通科学大学紀要 2008年9月）
- [3] 小笠原 宏「企業組織の属性分析の新たな分類法と投資重視の戦略構築手法の提案[2]～「50%ルール」による意思決定アプローチの提案～」（流通科学大学紀要 2009年7月）