

## 研究ノート

# 「知と行動の4行程」モデルによる知の創造と 自己変革の促進

安 部 博 文\*

## The Promotion of Self-innovation and Creation of Knowledge by the “Four-Stroke Model: Behavior and Knowledge”

Small and Medium Companies are trying to use the Law of Supporting Business Innovation for their survival. Government report says that 60% of small and medium companies have succeeded to achieve their goals by using the Law of Supporting Business Innovation, while 40% failed. Insufficient marketing and organizational system tends to be the main reason of failure. However, there seems to be another fatal reason which is hard to recognize, that is the insufficiency of internal communication. The lack of communication cannot bring the team (or organization) to understand clearly the vision of Business Innovation. Just because the organization does not share the vision itself, members cannot take appropriate action.

Communication is the key to solve serious problems. Therefore, we introduce a monitoring system of self-innovation to in-house training for human resources development. This monitoring system will bring forth opportunities that facilitate active communication within the organization. When communication is present and being practiced in an organization, the more unnoticed serious problems can be covered and solved, which has been hindering Business Innovation. In this paper, we report the result of the first survey activities.

キーワード：経営革新, コミュニケーション不全, 人材育成, 自己変革,  
モニタリングシステム

---

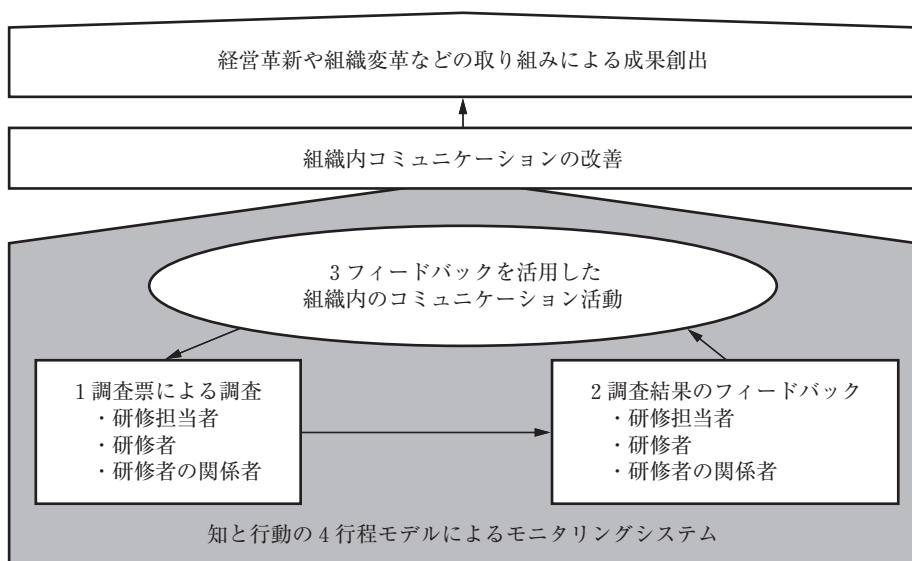
\* 電気通信大学 産学官連携センター インキュベーション・マネジャー／非常勤講師

## 1. はじめに

外部環境が著しく変化する今日、組織経営においては知の共有と創造による不断の経営革新活動が不可欠になっている。しかし実際のところ、経営革新を進める前向きな姿勢の組織であっても、計画に対して十分な成果が収められないケースが少なくない。例えば、中小企業庁が経営革新計画を実施した企業を対象に行った調査<sup>1)</sup>によると、付加価値目標が達成できなかった企業はその理由として販路開拓の不備や組織体制の不十分さを挙げている。だが、それだけではない。筆者が経営革新計画実施企業に知の共有と創造の視点からインタビュー調査を行ったところ、組織内での情報の共有がうまくいっていないことが分かった。組織的に新しいことに取り組もうとしても、コミュニケーションの上で壁があり情報共有がうまく進まないために成果が出ないのである。

この研究の目的は、組織内のコミュニケーション不全という問題の解決に向けて新たに開発した人材育成活動のモニタリングシステムを提案することである。コミュニケーション不全の問題を解決する糸口として着目したのは人材育成の活動である。組織は様々な人材育成活動を行なっている。それぞれの人材育成活動には目指す人材ビジョン<sup>2)</sup>がある。その人材ビジョンに向けて研修者がどのように変化しているかをモニタリ

図1 モニタリングシステムと組織的な効果の関係



出所：筆者作成。

ングし、研修者を含む上司など関係者とモニタリング情報を共有する活動を通じて、組織内のコミュニケーションをより良いものにしていこうというのが本モニタリングシステムの狙いである。

このモニタリングシステムは後述する「知と行動の4行程モデル」を理論モデルとし、具体的な活動として「調査票による調査」「調査結果のフィードバック」「フィードバックを活用した組織内のコミュニケーション活動」の三つのステップを備えるシステムである。

この研究ノートでは、理論モデルとモニタリングシステムの最初の2ステップを中心に報告する。第3のステップについては、現在進めている調査事例での情報収集と分析を継続し次回の研究ノートで報告する。

## 2. 背 景

組織が経営革新活動を進める際に生じる阻害要因について、筆者が行ったこれまでの調査研究ではコミュニケーションの不全という問題があることが分かっている<sup>3)</sup>。この問題は具体的には、トップの思いが組織全体に浸透しない（その結果、現場が自社の経営革新計画を知らないこともある）、現場の状況がトップに届かない、部門のリーダーが多忙なためトップの思いと現場の思いをつなぐ機能を果たしていない等の形になって出現している。外部環境が激しく変化する今の時代、企業は不断の経営革新活動によって変化に柔軟に対応する必要がある。

コミュニケーションの担い手は組織のメンバー全員である。組織メンバー間の風通しが良いことが理想である。しかし、前述の調査では、創業後、人が増えて部門を作ると壁ができる（部門の壁）、創業メンバーと中途採用メンバーの間で壁ができる（キャリアの壁）、部屋やフロアが違うために壁ができる（空間の壁）など様々な壁が生じる。その結果、壁ができる前の「阿吽の呼吸」や「目を見れば分かる」といった暗黙知ベースのコミュニケーションが通用しなくなることが分かった。さらに壁がある場合、その内側にいるメンバー同士のコミュニケーションも停滞している場合が少なくないことも分かった。従って、部門の壁・キャリアの壁・空間の壁などの解消策と同時に、メンバー同士の間にある壁（心の壁）をなくしていく工夫が必要である。

壁をなくす上で重要な役割を果たすのは、リーダーシップを発揮する者である。これと同じくらい重要なのは、リーダーに協調しリーダーの知を集団で拡大するフォロワーシップである。リーダーが発揮するリーダーシップと仲間によるフォロワーシップが共

鳴・共感することで活動が活発になる。このような内部環境であればメンバー間のコミュニケーションも良く、革新活動を進める上で必要な情報伝達もスムーズに流れるはずである。

本研究のモニタリングシステムでは、調査から得られたデータを元に研修担当者が組織内のキーパーソンと連携し、研修者が研修者の周りのメンバー（上司や同僚）とコミュニケーションする機会を作る。これによってメンバー同士の壁を低くするもしくは取り払うのである。これが第3ステップ「フィードバックを材料にして研修担当者が組織内で仕掛ける新たなコミュニケーション活動」の狙いである。

### 3. 知と行動の4行程モデルの説明

#### 3-1 クルマを動かすエンジンを参考にした人を動かす知と行動のモデルの開発

本研究では、SECIモデルの応用モデルを作成し、これを元に調査票を作成するというステップを踏んだ。順に説明しよう。SECIモデルは個人の知を組織的に増幅し、新たな製品・サービス・業務システムを創出するイノベーション活動の分析モデルである。組織的なイノベーションの分析モデルとして有用であり、応用研究の蓄積も豊富である。しかし、本研究ではイノベーション人材の育成という個人レベルの活動に焦点を当てているため、SECIモデルをそのまま使用するのには困難がある。そこで新たな応用モデルを開発した。

目標とする人材ビジョンに向けて進む人の知と行動の過程を見てみよう。組織が理想とする人材ビジョンを掲げる。そのビジョンに向けて組織メンバーは必要な知を外部から取り入れ、次に取り入れた知を自分なりの視点や考え方に基づいて編集し文書や図表など見える形に転換する。また、外部に対して自分の知を提供したり、具体的な行動を起こす。そして現状の自分の状態と目指すビジョンとのギャップを意識し、再び新たな知の収集に向かう。これらの四つの行程を繰り返しながら人材ビジョンに近づいていく。

この四つの行程はクルマを動かすガソリンエンジンの動きと似ている。クルマ用のエンジンは、4ストローク・エンジンと言われる。第一ストロークはシリンダー内に空気とガソリンを吸い込む吸入行程、第二ストロークはピストンでガソリンと空気の混合ガスを圧縮する圧縮行程、第三ストロークは混合ガスを爆発させてパワーを得る爆発行程、第四ストロークはシリンダーから燃焼ガスを排出する排出行程である。ガソリンエンジンはこの4ストロークを繰り返しながら、クルマを目的地まで動かすパワーを生み出している。

表1 ガソリンエンジンと知と行動の4行程の比較

ガソリンエンジン	知と行動の4行程
【吸気】 ガソリンと空気の混合気をシリンダーに取り入れる	【吸収】 人などから知を吸収する
【圧縮】 混合気の圧縮	【表出】 吸収した知を整理し、図表・文書の形で見えるようにする
【爆発】 混合気に点火、爆発させ運動エネルギーを得る	【実行】 思いを人に話したり、実行する
【排気】 燃焼ガスをシリンダーから外に出し次のサイクルに備える	【振り返り】 ビジョンと現状の差をモニタリングし、次のサイクルに備える

出所：筆者作成。

人は知と行動の四つの行程を繰り返して理想の人材ビジョンに向かう。クルマは四つのストロークを繰り返すガソリン・エンジンで目的地に向かう。知と行動の四つの行程を、人が自らをビジョンへとドライブするパワーユニットと見立て、今回のモデルを「知と行動の4行程モデル」と呼ぶ。

### 3-2 知と行動の4行程モデル

本研究の理論モデルになっている知と行動の4行程モデルについて説明する。4行程モデルはそれぞれの研修プログラムや組織が掲げる理想の人材ビジョンを目指して、組織メンバーが知と行動の4行程を繰り返しながら近づいていく状況をモデル化したものである。回転のサイクルは組織メンバーの状況に合わせ、日・週・月・四半期・半年など自由に設定できる。

次に、知と行動の4行程モデルの各行程を順に説明しよう。

#### I 知の吸収行程

研修者<sup>4)</sup>が、所属組織の内部や外部の人あるいはその他の情報源から知<sup>5)</sup>を集め、吸収する行程である。組織内、組織外のキーパーソンのところまで足を運び、直接会って話を聞くという活動は、何かのテーマを抱えた研修者にとって貴重な情報を仕入れる機会となる。会話での気付きによって新たな発見やヒントを得ることも多い。コミュニケーション不全の対応策としては、会話の機会を増やすことが大切である。この知の吸収行程では、インターネットや紙媒体の資料を通しての情報収集も含めているが、特に、Face to Faceで人の話を「聞く力」や現場の状況等を「見る力」に焦点を当てる。

## II 知の表出行程

研修者が組織の内部や外部から吸収した知を、記録や人に伝えられる文書や図表に転換する行程である。この行程の活動内容は、SECIモデルにおける表出化と同じである。文書の形としては、報告書、提案書、企画書など、読み手が存在するものを重視する。また、読み手にとって読みやすい文章の作成力が大切である。そこで、ここでは「書く力」に焦点を当てる。

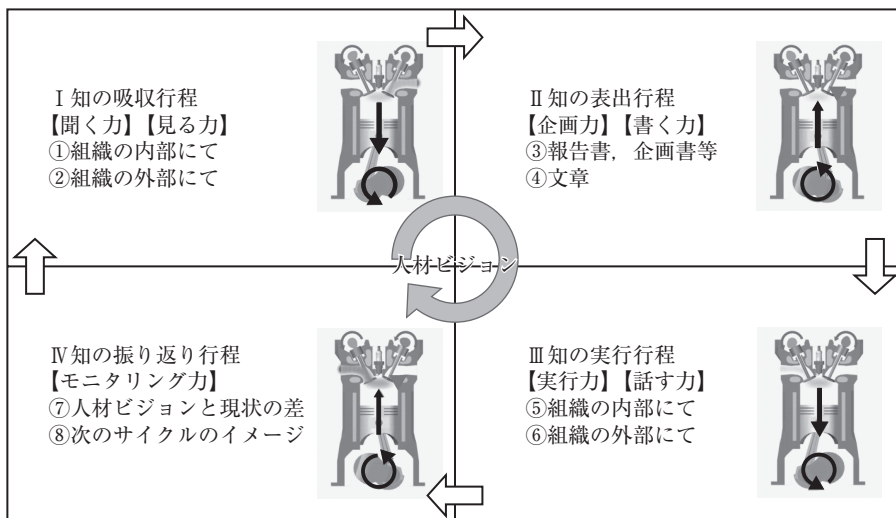
## III 知の実行行程

研修者が所属組織の内部や外部で、上司・同僚あるいは仲間と一緒に何を実行したり、人に自分の思いを話す行程である。知の吸収と表出の行程を経て、ここでは、上司や同僚、仲間に対して具体的な活動でお返しをする行程である。研修者の周りの人は、研修者の具体的な活動に触れることで、次のコミュニケーションにつながっていく。知の実行行程は4行程の中で最も見えやすい行程である。そのためここでは「実行力」や「話す力」に焦点を当てる。

## IV 知の振り返り行程

研修者が人材ビジョンと現状の自分とのギャップを認識し、次にどう改善して人材ビジョンに近づくかを考える行程である。研修者の内面的な活動であるため、周りからは

図2 知と行動の4行程モデル



出所：著者作成。4ストローク・エンジンの図はWikipediaより。

見えにくい。しかし、次の人材ビジョンに向かう上で大切な行程である。ここでは研修者の「モニタリング力」に焦点を当てる。

#### 4. 調査票の説明

実際の人材育成の現場で調査するため、知と行動の4行程モデルを元にした調査票を作成した。調査対象は、研修者、研修者の周りにいる人々<sup>6)</sup>、研修担当者である。

調査票は記名式である。調査票の内容は、3者ともほぼ同様である。ただ次の違いがある。研修者は自分のことについて書く。これに対し、研修者の周りにいる人や研修担当者は、研修者の変化について感じたことを書く。この点に違いがある。

調査票の質問は全部で次の8項目である。

- (1) 組織内部（例えば、同僚、上司、他部署等）での情報収集に関する意識について。
- (2) 組織外部（例えば、研修の場、現場やキーパーソン等）からの情報収集に関する意識について。
- (3) 相手に伝わる企画・提案・報告等の文書を作成する、という意識について。
- (4) 読み手が理解しやすい文章を書く、という意識について。
- (5) 組織内部（例えば同僚、上司、他部署等）での提案・情報提供等の意識について。
- (6) 組織外部（例えば、研修の場、現場やキーパーソン等）への提案・情報提供等の意識について。
- (7) 前の(1)~(6)の活動について、「人材ビジョン」と「自分の現状」のギャップ意識について。
- (8) イメージと現状の差=ギャップの解消意識について。

以上八つの質問に対する回答は次の要領で行う。研修開始時に比べて調査時点が「①非常に高い、②高い、③普通（変化なし）、④低い、⑤非常に低い、⑥分からない」の6択からいずれか一つを選択する方式である。研修者のレベル向上を目指す研修なので選択肢の④⑤は不要かも知れない。しかし、例えば1年間にわたる研修などでは途中で意欲が低下する状態が起る可能性もある。こうした場合、研修者の状況把握につながるためネガティブな選択肢である④と⑤を設定した。また、全項目に選択理由を記述するようにした。



## 5. 調査事例の説明

今回は二つの人材育成活動事例で調査を行った。調査を行った時期は2012年12月である。調査対象は、自治体職員向けの講座と企業の技術者育成研修である。まず、自治体職員向け講座から説明しよう。

### 5-1 地域産業振興講座

この講座の名称は、地域産業振興講座である。主催は、電気通信大学産学官連携センター、関東経済産業局総務企画部企画課及び中小企業基盤整備機構中小企業大学の3者である。対象は、首都圏の自治体等で産業振興を担当する職員23名である<sup>7)</sup>。

自治体では今後、人口減、事業所数の減少、税収減等が予想される。そこで、自治体として新しい考え方で地域振興を進める能力を持つ人材の育成が必要になっているという背景がある。

この講座の目的は、地域における経済活性化戦略を導き出すことのできる知見と能力を持つ人材（地域振興プロデューサー）を育成することである。目指す人材像として、①地域の産業振興に関する政策・施策を立案できる（企画力）と②地域の産業振興に関する取組を関係者の理解と協力を得て実行に移すことができる（実行力）の二つを掲げている。

内容は、月1回（4時間程度）の座学、工場や商店街の現場見学が中心である。講師は、月毎のテーマに応じて適切な人物をゲスト講師として迎える。受講生は1年の受講を通して、自分の自治体の課題を解決する政策を立案・発表する個人プロジェクトを進めることになっている。

### 5-2 ハートビーツ社における技術者育成研修

次に、株式会社ハートビーツの技術者育成研修を説明する。

同社は、企業のWEBサーバーを24時間監視するサービス（マネジメント・サービス・プロバイダMSP事業）を提供する会社である。代表取締役は藤崎正範氏。研修担当は取締役の前川和也氏である。本社は東京都新宿区にあり、創業は2003年、従業員数は40名である。理念は、「みんな仲良く」「プライドを持って」「変化を楽しむ」。MSP事業では、技術者の能力と人数が受託可能なサービスの質と量を決定するため、人材の採用と育成は同社の事業基盤となっている。研修の対象者は、新規・中途採用の技術者



2名である。

ハートビーツのサービスは、顧客がITインフラを意識せず、本業に集中できる環境を提供することを目的にしている。そのため、同社は目指す人材像として「企業の理念を理解している」「火急時にも、お客へ落ち着いて的確な対応ができる」「リナックスサーバーに関する高度な知識を持つ」等を挙げている。

方式はOJTや座学による社内研修である。

## 6. 調査結果の報告

前項で紹介した二つの人材育成活動事例の関係者に対して、2012年12月にメールで調査票を送信し回収するという方法で調査を行った。回収した調査票は二通りの処理をした。一つは集計結果をグラフにしたものである。他の一つは、選択理由の記述を一覧表にしたものである。ここではグラフを中心に結果報告する。最初にグラフの見方のポイントについて2点説明しておこう。第一は、グラフの山は左よりが望ましい。理由は、調査の回答で「非常に高い」「高い」が左の二つだからである。第二は、グラフの形は類似するのが望ましい。理由は、研修者、研修者の周りの方々の認識が似ていると言えるからである。

### 6-1 地域産業振興講座の調査結果

最初に地域産業振興講座の結果から報告しよう。調査票の回収状況は、受講生が19名（対象は23名、回収率83%）、受講生の上司である派遣責任者が13名（対象は23名、回収率57%）、研修スタッフ6名（対象は6名、回収率100%）である。

調査結果をグラフにしたものが図3である。この図から言えることは次のとおりである。

- I 知の吸収行程については、グラフのピークが揃っており、受講生・派遣責任者・研修スタッフの3者とも似たような認識を持っていることが伺える。
- II 知の表出行程については、受講生の意識が左寄りで高めであるのに対し、派遣責任者は少し冷めた見方をしている。研修種スタッフは受講生に近いパターンになっている。
- III 知の実行行程については、組織内部への提案に関しては派遣責任者のほうが受講生より高い評価をしている。これはIIと対照的である。組織外部への提案に関してはグラフのパターンが類似している。

Ⅳ 知の振り返り行程については、グラフのピークが揃っており、三者とも似たような認識をしていることが伺える。

各行程における受講者と派遣責任者の選択理由の例を紹介しよう。

#### I 知の吸収行程

「②高い」を選択した受講者：同僚との情報交換は行うように心がけている。しかし、上司との情報交換について意識はあるものの行動は伴っていない状況である。そこで担当業務に関して情報交換を行う機会を設けた。

「①非常に高い」を選択した派遣責任者：研修参加により意識が高まっている。業務に対して今までにない新しい視点を感じられ、本講座で学んだ知識を活用していると感じる。

#### II 知の表出行程

「②高い」を選択した受講者：工場見学においては、現場で起きている事実に基づいた情報を収集したいという意欲が向上し、自ら社員にインタビューを行うなど受講開始前と比べて行動にも大きな変化が現れた。その理由としては、机上で資料等を読み解き、そのコメントを述べるだけでは、それなりの成果物しかできないということに気づいたからである。

「①非常に高い」を選択した派遣責任者：産業界の関係者から積極的に話を聴取する機会や場を増やすほか、大学図書館に調査・研究等で足を運ぶなど、積極的な情報収集に努めている。

#### III 知の実行行程

「①非常に高い」を選択した受講者：自分で作成する文書は無駄を省いて分かりやすく書くことを心がけるようになった。

「②高い」を選択した派遣責任者：自己の担当業務は勿論のこと、内部会議においても企画案を提出するなど積極的である。

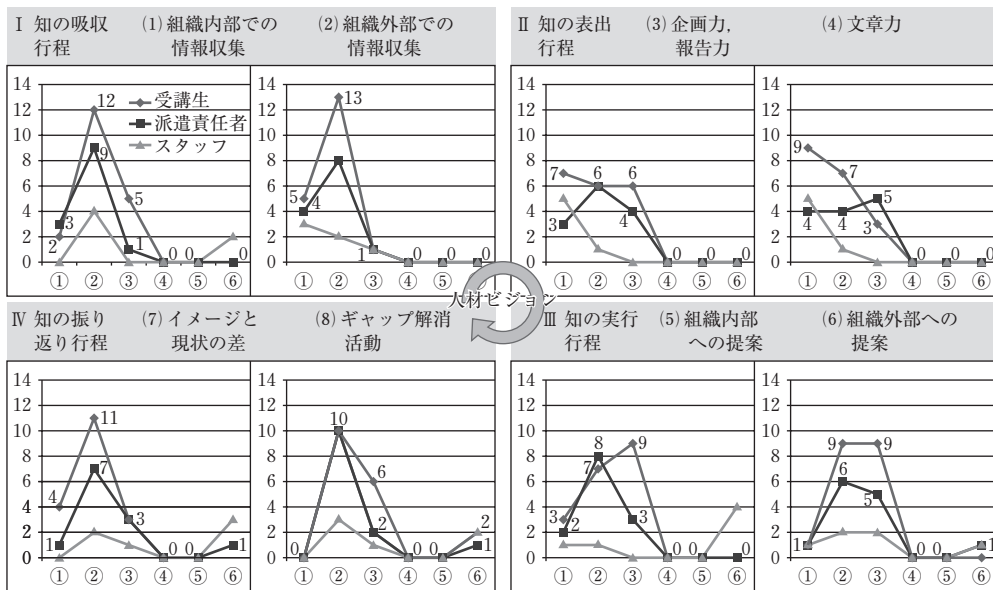
#### IV 知の振り返り行程

「②高い」を選択した受講者：読み手が理解しやすい文章を書くことはもちろん、読み手の立場になったときに、「どのように感じるのか」「初めて読む人でも理解できるのか」ということを強く意識するようになった。

「②高い」を選択した派遣責任者：読み手が誰なのか、目的はなにかによって文章の構成、文言の書き方などを工夫し、論旨をしっかりと伝える姿勢が見られる。

以上が知と行動の4行程の各行程での選択理由の例である。この例で見られるように、選択理由を見ることによって、一段と深く受講生の知の状態を把握することができ

図3 2012年12月時点における地域産業講座における知と行動の4行程状況



受講開始に比べて現在は、①非常に高い ②高い ③普通 (変化なし) ④低い ⑤非常に低い ⑥分からない

出所：筆者作成

ることが分かる。

調査結果フィードバックに関しては、調査者である筆者が研修スタッフへグラフと選択理由の一覧表を提供した。研修スタッフはこれらの情報を元に、今年度の残りの講座の充実と来年度の講座内容の改善に向けて検討材料にする予定である。

### 6-2 ハートビーツ社の調査結果

次にハートビーツ社の調査結果を報告する。調査票の回収状況は、研修生が2名（対象は2名、回収率100%）、研修生の周りの方々（対象は5名、回収率100%）である。

調査結果をグラフにしたものが図4である。この図から言えることは次のとおりである。

- I 知の吸収行程における(1)組織内部での知の吸収については、グラフのピークが揃っており、研修生と周りの方々が似たような認識を持っていることが伺える。しかし(2)組織外部での知の吸収は研修生のバラつきと周りの方々のバラつきの両方が目立つ。
- II 知の表出行程については、グラフがキザギザであり、ピークも一致していない状況であることが分かる。グラフのギザギザは回答者がそれぞれ違う事象を見ている

のか、あるいは、同じ事象を見ている場合であれば認識の仕方にズレが生じている可能性がある。

Ⅲ 知の実行行程については、グラフのパターンはやや似ている。ピークが中央か右寄りとなっている。

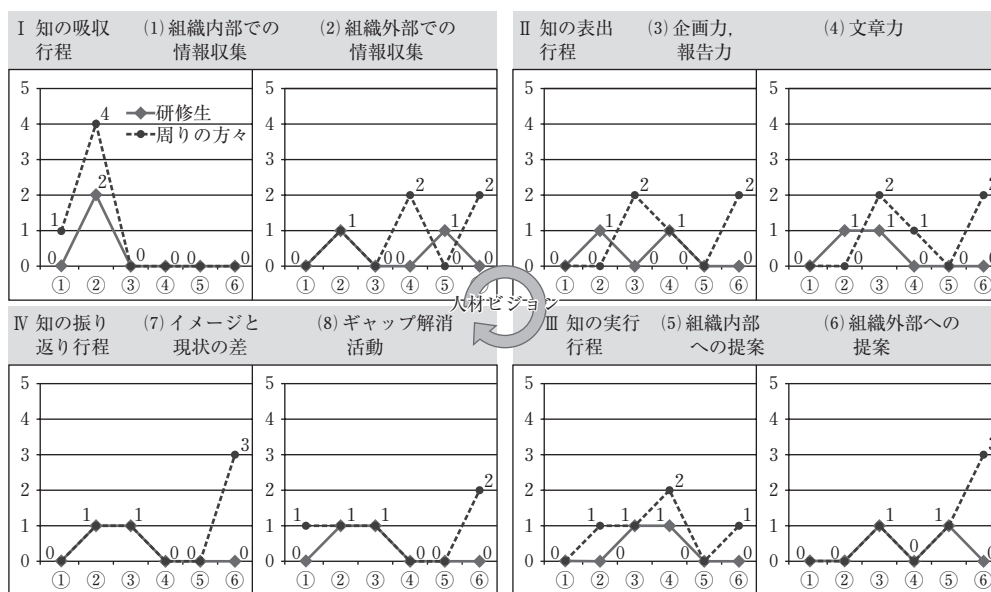
Ⅳ 知の振り返り行程については、⑥分わからない以外はグラフのパターンは類似している。

以上の調査結果を元に著者は、教育担当者に「グラフのパターンから分かったこと」として次のフィードバックを行った。

- (1) 組織内部での情報収集：研修生、周りの方々の両者の認識が揃っています。教育責任者は、自信をもって今の方法を進めてください。
- (2) 組織外部での情報収集：バラついています。教育責任者は、外部での勉強会参加についての HB の考え方を研修生に示して良いと思います。研修生がスキルアップのために、自分の意思で参加するのが理想ですから、工夫した示し方が望ましいです。
- (3) 企画力、報告力：バラついています。教育責任者は、研修生に HB での報告活動について、指針（のようなもの）を示して良いと思います。
- (4) 文章力：バラついています。教育責任者は、研修生に HB が良しとする文章要件について指針（のようなもの）を示して良いと思います。顧客とのメールのやりとりの場面において、HB 側からの文章は誤解が起きにくいものにするのがリスク対策として有効と思います。
- (5) 組織内部への提案：パターンは似ていますが、低い傾向です。教育責任者は、研修生からもっと声を引き出す機会を作るよう工夫すると良いと思います。
- (6) 組織外部への提案：パターンは似ていますが、低い傾向です。研修生なので外部へのフィードバックが低い傾向であることは問題ないと思います。
- (7) イメージと現状のギャップ：パターンは似ています。しかし、周りの方々が⑥分わからないを選択していることから、研修生のギャップ意識が周りの方々にうまく伝わっていない様子が伺えます。
- (8) ギャップ解消活動：重なっている部分と相違部分の両方が現れています。しかし、前の項目と同様、周りの方々が⑥分わからないを選択しています。このことから、教育責任者は、研修生がギャップを埋める活動を周りの方々と一緒に進める形を工夫すると良いと思います。

また、次の内容の提言をした。「ハートビーツはどんな人を理想とするのかについて、研修生と社長・教育責任者・周りの方々が話し合いをする場を設ける形でコミュニケー

図4 2012年12月時点におけるハートビーツ社における知と行動の4行程状況



受講開始に比べて現在は、①非常に高い ②高い ③普通 (変化なし) ④低い ⑤非常に低い ⑥分からない

出所：筆者作成

ションを取ってはいかがでしょう」。

これに対して、以下の感想が研修担当者より送られてきた。

(1) 調査について

- ・ いままで社内で強く方向性を打ち出していなかった項目に対する評価が低いのが興味深かった（組織外部での情報収集，企画力，文章力，組織外部への提案）。
- ・ OJTを強く実施しているメンバーとそれ以外とでギャップ解消の意識に対する評価が異なっている。
- ・ 情報提供については、本人のスキルレベル，性格に任せている部分が大きく，今後強化していく必要を感じる。
- ・ 概ね想定していた内容であったため，このモデルを用いてどの程度変化が起きるかが楽しみ。

(2) フィードバックについて

- ・ いままでアウトプットの習慣を十分に示していなかった。その示し方で企画力，報告力に効果がありそう。
- ・ 2013年1月からグループ内にメンター制度（ブラザーシスター制度）を導入し，メンター同士の情報共有も合わせて実施していく予定です。

・OJTや研修を担当するメンバーが2013年はもう少し増える予定ですので、さらにこのモデルを高速で回せるのではないかと考えております。

以上の研修担当者の評価を見る限り、本調査に対する企業側の評価はまずまずと言えるだろう。

## 7. 考察と課題

以上の調査結果を元に知と行動の4行程モデルの有用性について検討する。

まず調査結果のグラフから読み取れるものが多いことが分かった。読み取った内容を研修責任者にフィードバックすることで、研修担当者は、目指す人材ビジョンへ到達する方法を改善したり、スピードを加速することができる。また、調査票の理由に挙げられたコメントからは、研修者に研修の意図の浸透度が伺える記述や研修の運営の改善につながる意見があった。研修担当者が、調査結果を元にして組織内コミュニケーションの機会を作るきっかけにすることができる。さらに、研修者の変化が周りの方々の認識として伝わるには、研修者が意識レベルから一歩進んで行動レベルに引き上げて、具体的に行動して表現する必要があることも分かった。「彼・彼女は成長した、積極的になった」と評されることによって本人の成長が一段と進むことが考えられる。そのためにも、自分の変化を周りに分かりやすく示す必要がある。

今回の試験的な調査では、知と行動の4行程モデルによる調査が、人材ビジョンに向かって進む研修者の変化をモニタリングする上で有効であることが確認できた。

本研究が目指すのは、人材育成活動のモニタリングシステムが組織内コミュニケーションを促進し、組織の経営革新の促進に貢献することである。このシステムは既述したように「知と行動の4行程モデル」を理論モデルとし、具体的活動として「調査票による調査」「調査結果のフィードバック」「フィードバックを活用した組織内のコミュニケーション活動」の3ステップで構成されている。最初の二つのステップについては、今回の調査で見ると有効に機能していることが分かった。

これからの課題は二つある。一つはモニタリングシステムの有効性のさらなる検証とシステムの改善である。知と行動の4行程モデルが回転する上での時間軸との関係性を明らかにするなど理論モデルの内部構造の整理も含め、現在の調査事例について継続的に調査を進める必要がある。そのため今回取り上げた2つの事例を対象にして2013年3月に再度調査を行い検証に取り組む予定である。

もう一つは、第3のステップである「フィードバックを活用した組織内のコミュニケ



ーション活動」の調査である。今後、研修担当者との連携を取りながらデータを収集する。その上で、組織の変革活動の促進に寄与しているかどうかを検証する。

最後に、知と行動の4行程モデルの調査票開発段階からご指導を頂いた電気通信大学の竹内利明特任教授、また調査にご協力くださった地域産業振興講座の主催団体様、ハートビーツ株式会社様にこの場をお借りして御礼申し上げます。

#### 注

- 1) 平成18年度、平成19年度に中小企業庁が行った経営革新の評価・実態調査報告書による。
- 2) 組織が掲げる理想の人材像である。今回の事例で取り上げた人材育成プログラムの人材ビジョンについてはそれぞれの事例紹介の部分で紹介している。地域振興講座では「企画力と実行力を備えた地域産業振興プロデューサー」を掲げている。ハートビーツ社は「リナックスサーバーに関する高度な知識を持ちハートビーツの企業の理念を理解し、現場では火急時でもお客へ落ち着いた確かな対応ができる」人である。また、研修者である組織メンバーは組織が理想とする人材像をベースに、それぞれが自分の思いや解釈を含めた人材ビジョンを持っていると考えられる。本研究では、各自の人材像と組織の掲げるビジョンを擦り合わせる機会も大事なコミュニケーション活動として捉えている。
- 3) 「中小企業の経営革新の阻害要因と支援の研究：知識創造理論を応用した大分県5社の事例研究」（2010年3月、大分大学学位申請論文）および「組織的知識創造の理論を応用した中小企業の経営革新の分析：大分県の経営革新企業事例を用いて」（2009年3月、『大分大学経済論集』第60巻第6号、pp.133-166）。
- 4) このほか学習者、研修生、受講生など表現はいくつかあるため、ここでは研修者に統一する。
- 5) 暗黙知、形式知を問わず人材ビジョンに直接的・間接的につながる情報全体を言う。
- 6) 研修者の上司、同僚等である。
- 7) 平成24年度の受講自治体等は以下の通りである。東村山市、荒川区、中小企業基盤整備機構、さいたま市産業創造財団、西武信用金庫、大田区、多摩信用金庫、市原市、調布市、所沢市、相模原市、日野市、戸田市、静岡市、新宿区、三鷹市、昭島市、東京東信用金庫、長野県岡谷市、立川市、東京都、多摩市役所、（公財）大田区産業振興協会、八王子市。

#### 参考文献

- 中小企業庁経営支援課・アビームコンサルティング株式会社（2008）『平成19年度 創業・経営革新対策調査：経営革新の評価・実態調査報告書』中小企業庁経営支援課、アビームコンサルティング株式会社。
- 中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所（2007）『平成18年度 創業・経営革新対策調査：経営革新の評価・実態調査報告書』中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所。
- エドガー・H・シャイン、金井真弓訳、金井壽宏監訳（2009）『人を助けるとはどういうことか』英治出版。
- 村上勝則 et al.（2007）「SECI モデルに基づくベストプラクティスの抽出・展開活動」『プロジェクト・マネジメント学会2007年度春季研究発表大会予定稿集』 pp. 390-394。
- 野中郁次郎、勝見明（2010）『イノベーションの知恵』日経 BP 社。
- 野中郁次郎・竹内弘高著／梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社。
- ピーター・M・センゲ著、森部信之訳（1995）『最強組織の法則』徳間書店。
- 清水勝彦（2011）『戦略と実行』日経 BP 社。
- 武内雅宇 et al.（2006）「実践・教育複合型協調学習場の設計支援に向けたオントロジー工学的アプローチ」『人工知能学会論文誌』 21巻2号 F, pp.184-194
- 植木英雄 et al.（2011）『知を創造する経営』8-33頁、文真堂。