

研究ノート

知と行動の4行程モデルを用いた自己変革と 組織変革の促進

安部博文*

I would like to introduce a hypothesis that “Four-stroke cycle of monitoring system” is now proved to be effective to solve organizational communication problems, showing 3 cases of the monitoring system that I was actually involved. It is often to be seen that a strategic concept of top management does not permeate the whole organization, because of insufficient communication within a company. This would be followed by the fact that performance of the company could not meet the plan.

When a strategic concept of top management is well understood by all the staff of the company, the organization will amplify the shared knowledge along with the strategic concept. This is the ideal case when the organization functions as an amplifier. Then even if one of the staff cannot succeed in solving a problem, the organization can make it often as a team. But still insufficient communication within a company will cause difficulty. So my suggestion will be as follows, “Four-stroke cycle of monitoring system” should be adopted to lessen insufficiency of inner communication based on the hypothesis that an improvement of communications within a company will increase profitability of the company. In order to verify this hypothesis I introduced the monitoring system. So I have tried continuously the monitoring system in the personal training activities in the organization. So far, I would say, these continuous trials of the monitoring system produced the better results that the staff of the company could approach their own visions more easily through better communications among them.

The Four-stroke cycle of monitoring system is composed of “Taking-in knowledge”, “Expressing knowledge”, “Doing knowledge” and “Monitoring by themselves”. Every staff of a company needs communication with his colleagues to accomplish his job. These 3 cases of examples suggested communication within a company would be strengthened by continuous operations of “Four-stroke cycle of monitoring system” because action of a corporate staff to monitor by oneself as to inner communication would lead to increase of communication through awareness of it. Then I could say this method will assist corporate organizations to change themselves. In short, the followings represent the methods for more communication within a company.

* 電気通信大学 産学官連携センター 特任教授

- 1) Every staff is to have clear image of competency of what the best performer shows.
- 2) Every staff is to take 4 steps to realize their vision shared, such as “Taking-in knowledge”, “Expressing knowledge”, “Doing knowledge” and “Monitoring by themselves”.
- 3) Every staff is to have positive communication with his colleagues and his superiors.

キーワード：経営革新，コミュニケーション，人材育成，自己変革，モニタリング

1 はじめに

本研究の報告は今回が2度目となる。従ってここでは本研究の背景と目的については要点のみ簡単に説明しておきたい。国が中小企業の支援制度として中小企業経営革新制度を打ち出したのは1999年である。この制度は中小企業者がイノベティブな取り組みを行う事業計画を策定し、知事承認を受けて計画を実行するさい国や自治体から低利融資や補助金等の支援が受けられるというものであった。

筆者は2000年から8年にわたり地域の中小企業支援機関¹⁾で経営革新支援を担当²⁾し、この制度が中小企業経営に良い効果をもたらす様子を確認してきた。そこで現場における支援実務と並行して大学院に籍を置き、知識創造理論の視座から本制度と中小企業のパフォーマンスに関する研究を進めた³⁾。

この研究に必要な調査の過程で気になったことがある。それは、経営革新制度を活用する意欲的なベンチャーや中小企業においても計画当初に目指した付加価値目標を計画終了時に達成できたのは約6割という事実である⁴⁾。

ただ、報告書に記載されている計画未達成の理由と筆者の調査から得られた阻害要因には若干の相違があった。報告書では未達の理由として、新たな取り組みのための組織体制づくりや販路開拓の不備が筆頭に挙げられていた。これに対し、筆者の調査では組織内コミュニケーションの不全やリーダーの多忙さが要因として浮かび上がったのである。後者の要因は、大きく見れば報告書での組織体制づくりの不備に包含されるだろう。ただ、コミュニケーション不全の問題は大きな存在であるにも関わらず、あまりにも身近すぎるために返って阻害要因として捉えにくくなっているのではないか。そのような問題意識を持ったのである。

意欲のある経営トップが経営革新に取り組もうとしながらも、期待した結果を残せないとしたら、これは非常に残念な話である。その原因は多様であろう。しかし、その多

用な要因の一つに組織のコミュニケーションの問題があるならば、組織を構成するメンバーのコミュニケーション意欲やスキルが改善することによって、経営トップの戦略アイデアをこれまでよりももっと組織全体で共有・増幅することができるのではないか。つまり、トップからの知の入力に対して敏感に反応する組織になれば、阻害要因の全部とは言えないにしろ、相当程度に大きな部分が解決できるのではないだろうか。

そこで、この問題の解決のために、組織的コミュニケーションを活発化する「知と行動の4行程モデルによるモニタリングシステム」を考案・開発し、2012年の冬からは人材育成の場に導入し試行と検証を継続しているのである。

以下では、理論（システムの概要、システムのコアとなる理論モデル、モニタリングのための調査票）、事例と調査結果、結論と課題の3セクションに分けて報告する。

2 理 論

ここでは本研究のベースとなる、知と行動の4行程モデルによるモニタリングシステムの全体像、知と行動の4行程モデル、モニタリングのための調査票の3点を順に説明する。

2-1 知と行動の4行程モデルによるモニタリングシステム

本モニタリングシステムの全体像について説明する。図表2-1で示すように、本モニタリングシステムは次の3つの要素から成り立っている。第一は調査票による調査である。第二は調査結果のフィードバックである。第三は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である。

まず、第一の要素である調査票の目的について説明しよう。これは個人がビジョンに近づくプロセスを自分でモニタリングしながら、研修担当者や上司とコミュニケーションを取る機会を新たに創るのが目的である。

方法は、調査を行う組織内の人材研修担当者が研修者とその上司に調査の趣旨を説明する。これも新たなコミュニケーションの機会である。顔を合わせた対話によって調査票の意味を理解してもらい、回答へのモチベーションを引き出す。その上で調査を進める。このため事前に筆者が人材研修担当者と十分な擦り合わせを行う。当初の調査は紙ベースで行っていたが、2013年4月以降から調査票は紙ベースからWEB調査へ進化した。回答者はインターネットで指定されたURLにアクセスし、クリックとタイプだけで回答できる。WEB調査になって調査票の中にある「理由」の記入文字数が増加し、

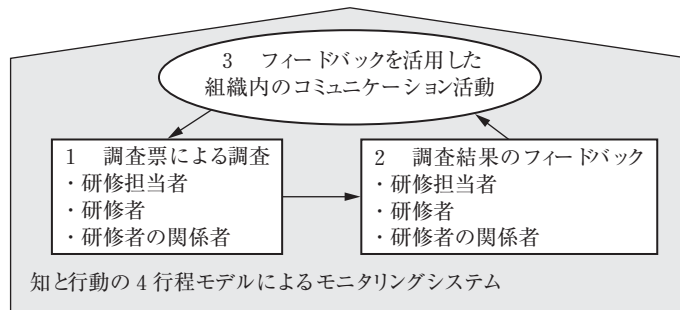
情報量が増えた。集計作業でも WEB から回答データを引き出しデジタル情報を整理するだけなので紙ベースの調査よりはるかに効率的になった。

第二の要素であるフィードバックは、調査で上がってきた結果を筆者から人材研修担当者に送り返す活動である。具体的には、筆者が回収したデータのうち選択肢で回答した部分はグラフ化して見やすくし、記述部分については表にまとめ一覧できるようにする。これに、筆者のコメントをつけて研修担当者に送り返すというプロセスである。

第三の要素であるフィードバックを活用した組織内コミュニケーション活動とは、人材研修担当者が研修者やその上長らと一緒に、筆者からのフィードバックを元に組織内の現場でコミュニケーションを取る活動である。この活動が組織内コミュニケーションを活性化し、トップからの知の入力に対して鋭敏に反応する組織へ変化する助けとなることを期待しているのである。

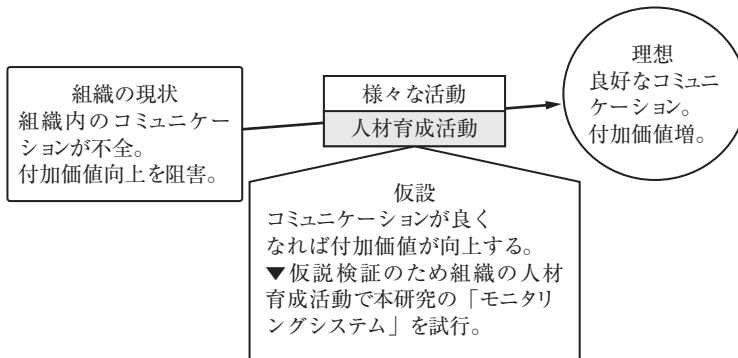
図表2-2はモニタリングシステムと組織活動の関係性を可視化したものである。本研

図表 2-1 知と行動の4行程モデルによるモニタリングシステム



出所 筆者作成。

図表2-2 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。

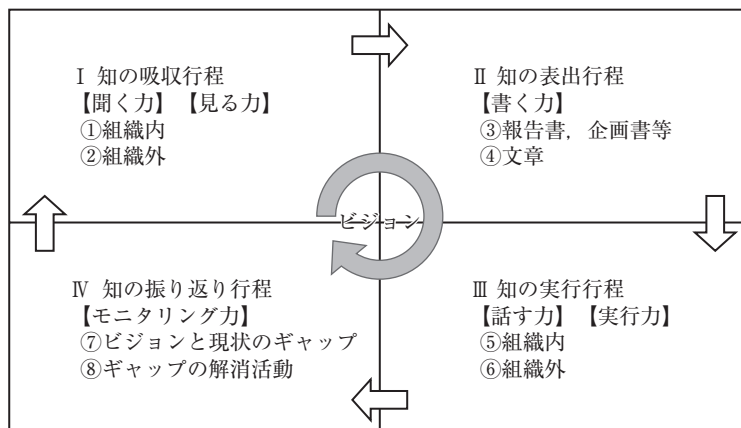
究の仮説は「コミュニケーションが良くなれば付加価値が向上する」である。この仮説を検証するため、企業が行う多様な活動の中でも特に人材育成活動に本システムを導入する。上述した3つの活動を通して個人の振り返りと組織内のコミュニケーションが改善され、その結果として経営革新等の新しい取り組みによる付加価値向上が達成する、というイメージである。

2-2 知と行動の4行程モデル

知と行動の4行程モデルは本研究の理論的コアである。組織を構成する個人⁵⁾に焦点を当てて変化を観察する。回答者が知の吸収・表出・実行・振り返りという4行程の活動を何度も繰り返しながら、回答者自身のビジョンに近づくという考え方である⁶⁾。

第一の知の吸収行程では、回答者は自分の聞く力と見る力を発揮して組織内外から自分が必要とする情報を吸収する。この行程では回答者は自己主張するのではなく、むしろ己を無にして相手の言わんとする真意を言葉はもちろん言外の意も汲み取ることが望ましいのである。第二の知の表出行程では、回答者は前行程で吸収した知を表出化することによって、文字・数字・図表などに転換するのである。自分が書いたものであっても、書き方によっては数日置いて読むと、いったい何を言おうとしているのか分からないことがある。他人に読んでもらう場合も同様である。時間や場所が異なる場においてもコミュニケーションが可能な表出技術力の向上を促すのである。第三の知の実行行程は、自分の知を回りの人々に提供し新たな知を協創する行程である。第四の行程は、前の3つの行程を振り返りビジョンと自己の現状を比較して、次の行動を考える内省的な

図表 2-3 知と行動の4行程モデル



出所 筆者作成。

行程である。回答者は自分と関係する人々とコミュニケーションを取りながら4つの行程を何度も繰り返す。自分のビジョンに向かう活動が組織内コミュニケーションの活性化につながるのである。

2-3 モニタリングのための調査票

モニタリングのための調査票について説明する。調査票は研修者本人用と回りの人用(上司や指導者用)の二種類がある。両者は多少表現が違うものの質問内容は同じである。回答者本人の認識と回りが見た認識とのギャップを比較し、相互に言葉を交わすことで回答者がやる気を出し組織内のコミュニケーションの活性化に貢献するのが調査票の目的である。以下、調査項目を紹介する。

回答の日付、回答者の所属と名前：

ビジョンとその理由：

I 知の吸収行程(聞く力と見る力)。

(1) 組織内で人に聞いたり現物を見たりして知を吸収する行動について。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

(2) 組織外で人に聞いたり現物を見たりして知を吸収する行動について。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

II 知の表出行程(文書構成力と文章力)。

(3) 読み手に伝わりやすいよう報告書・文書の構成に気を配っていますか。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

(4) 読み手に伝わりやすいよう文(主語・述語が明確, 5W2H, 短文など)作りに気を配っていますか。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

III 知の実行行程(話す力と実行力)。

(5) 組織内で人に話したり実行することであなたの知を提供する行動について。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

(6) 組織外で人に話したり実行することであなたの知を提供する行動について。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由：

IV 知の振り返り行程(モニタリング力とギャップ解消活動)

(7) 「ビジョン」と「現状」のギャップについて。現在は、

①非常に小 ②小 ③普通 ④大 ⑤非常に大 ⑥分からない / 理由:

(8) ギャップを解消する行動について。現在は、

①非常に活発 ②活発 ③普通 ④低調 ⑤非常に低調 ⑥分からない / 理由:

3 事例と調査結果

前回の報告は2つの事例で行った。今回は1つ事例を増やし3件とした。具体的には、自治体職員向けの講座、企業の技術者育成研修、そして大学の授業の3件である。調査を行った時期は2013年4月から10月である。まず、自治体職員向け講座から説明しよう。

3-1 自治体職員向け講座における調査結果

自治体職員向け講座の名称は、地域産業振興講座である。この講座は、東京都周辺自治体の産業振興担当者⁷⁾に向け、地域産業の振興を促進するプロデューサー能力を高めることを目的にしたものである。主催は、経済産業省関東経済局、中小企業大学校東京校、電気通信大学産学官連携センターの三者である。講座は月に1度半日かけて1年間を通して行うものである。

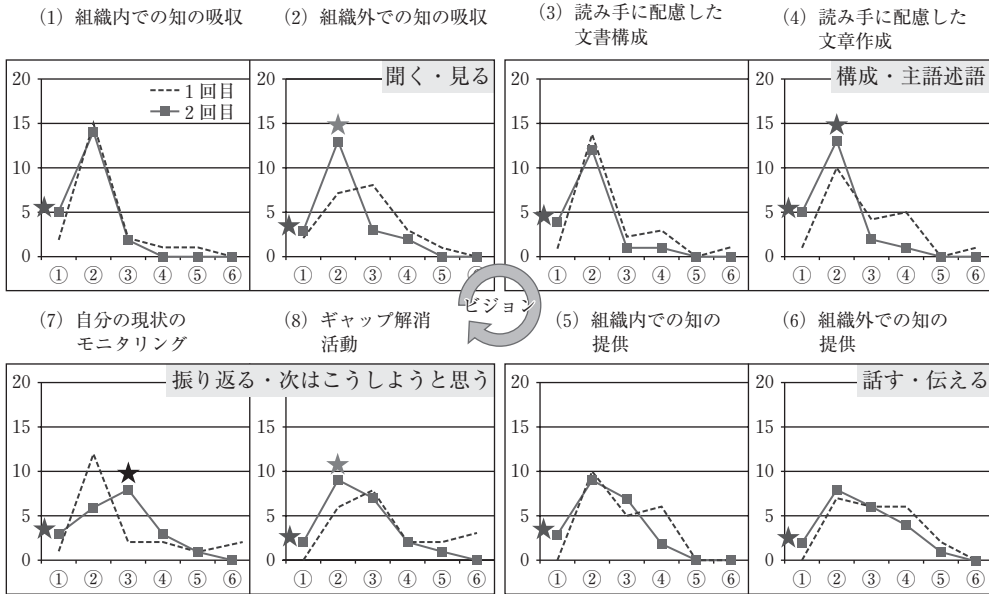
平成25年度の受講生と派遣責任者を対象に、2013年の4月と8月の2度実施した。さらに年度内に2回行う予定である。ここでは調査を終えた2回分の結果を報告する⁸⁾。

表の見方を説明する。表には8つのグラフがある。グラフの上にあるカッコつきの番号が調査票の質問番号である。各グラフのx軸の①から⑥の数字は設問の各選択肢番号である。y軸は回答者数である。折れ線のピークが左の①②に近いほど回答者の活動が活発であることを示す。同時にコミュニケーション活動の活発さも示す。折れ線のピークとボリュームゾーンが赤線より左に寄っているほど好ましい状態である。逆に④から⑥がある右側方向に折れ線のピークとボリュームゾーンが寄っていれば、活動やコミュニケーションが停滞していると見ることができる。

図表3-1は受講生の回答結果である。この表を見ると2つの質問項目でピークが初回より2回目のほうが向上していることが分かる。また8つの質問項目で①を選択した人数が初回を上回っている。ここから、受講生がビジョンに向かうためのコミュニケーション行動が積極的になっていることが分かる。しかし(7)の項目についてはピークがワンランク下がっている。これはモニタリングしていない、ということではなく、逆である。自分に対して前回より厳しい見方で評価している様子が伺える⁹⁾。

図表3-1 地域産業振興講座 受講生を対象とした調査結果

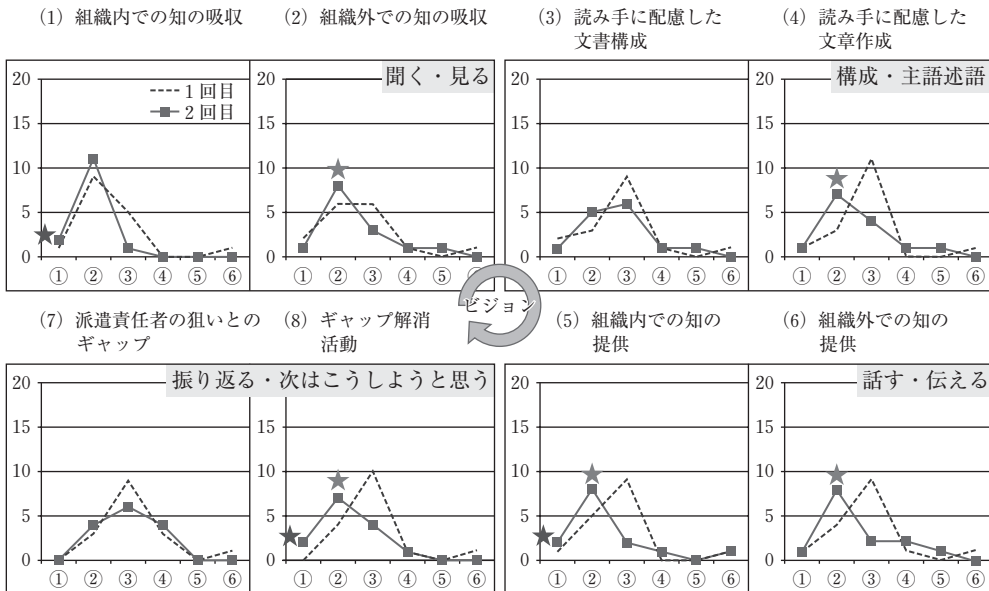
- 1 調査対象者 受講生
- 2 調査時期 (回答者数) 2013年4月 (21名), 8月 (21名)。
- 3 変化: ★①「非常に活発」が増加。★ピークがワンランクアップ。★ピークがダウン。



出所：筆者作成。

図表3-2 地域産業振興講座 受講生の上司を対象とした調査結果

- 1 調査対象者 派遣責任者
- 2 調査時期 (回答者数) 2013年4月 (16名), 8月 (14名)。
- 3 変化: ★①「非常に活発」が増加。★ピークが5箇所でワンランクアップ。



出所：筆者作成。

次に受講生の上司を対象にした調査結果を見てみよう。図表3-2は、上司の目から見て受講生がどのように変化しているかを示している。①の選択が3箇所増加している。また5つの箇所ではグラフのピークが左へとワンランクアップしている。ここから受講生の行動が活発になっていることを上司が認めていることが分かる。しかし、表3-1と比較するとピークの尖り方やボリュームゾーンの状態から、受講生が自分で思っているほど上司には変化が伝わっていないことも見て取れる¹⁰⁾。

以上の2度の調査結果はその度毎に筆者のコメントを添えて受講生と上司にフィードバックしている。しかしフィードバックを元に、それぞれの組織内で具体的にどのようなコミュニケーションが持たれ、活性化しているかについては未確認である。

3-2 企業の技術者育成研修

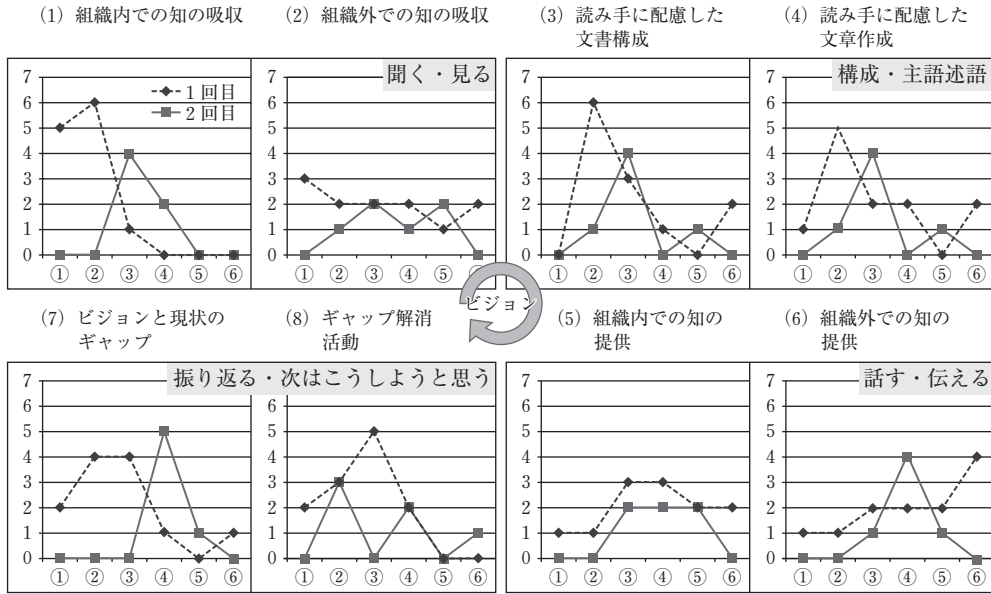
企業の技術者研修では、事例に株式会社ハートビーツ¹¹⁾を取り上げた。同社は従業員数50名、社歴8年の大学発ベンチャー企業である。同社の事業は顧客企業のWEBサーバーの稼働状態を24時間有人監視し、トラブルの予防や発生した場合の早期対応を手がける対事業所サービス企業である。顧客のITシステムへ個別に対応するため、同社の技術者はハードとソフトの両面にわたる専門知識が必要である。また技術的な知識だけでなくコミュニケーション力が必要とされる。それはITシステムに問題が生じたとき、顧客との意思疎通が重要になるからである。同社では採用した人材がこうした能力を早くに身につけられるよう、COO（前川哲也取締役）が人材育成を統括している。具体的には、採用した人材一人ずつに指導役の技術者がついてOJTを中心に問題対応ノウハウを伝授する。前川によると、新人が力を付けるチャンスはITシステムに障害が出そうな場合であるという。この時、指導者が見守る中で新人が自分でカバーできる範囲とチームに助けを求めべき段階の切り分けを覚えるのである。このような経験を積み重ね、頭と体でノウハウを身につけるといふ。

図表3-3は、ハートビーツ社の研修生の調査結果である。実は、初回と2回目では回答者が異なったため、同じ回答者の成長を確認することができなかった。理由は当初、筆者が想定していた調査期間よりもハートビーツの研修期間のサイクルが短かったため、回答者が入れ替わったことによる。ただ、この表のパターンの相違を見ると、採用時期の違いによって研修生の個性にかなりの相違がある、ということが分かる。

図表3-4は研修生の指導者が調査時点で受け持っている研修生について回答した結果である。これも上記と同様、研修生が入れ替わっているため、継続的な変化を見ることができていない。(1)の質問箇所以外、ピークやボリュームゾーンが③以下にある。こ

図表3-3 ハートビーツ 研修生を対象とした調査結果

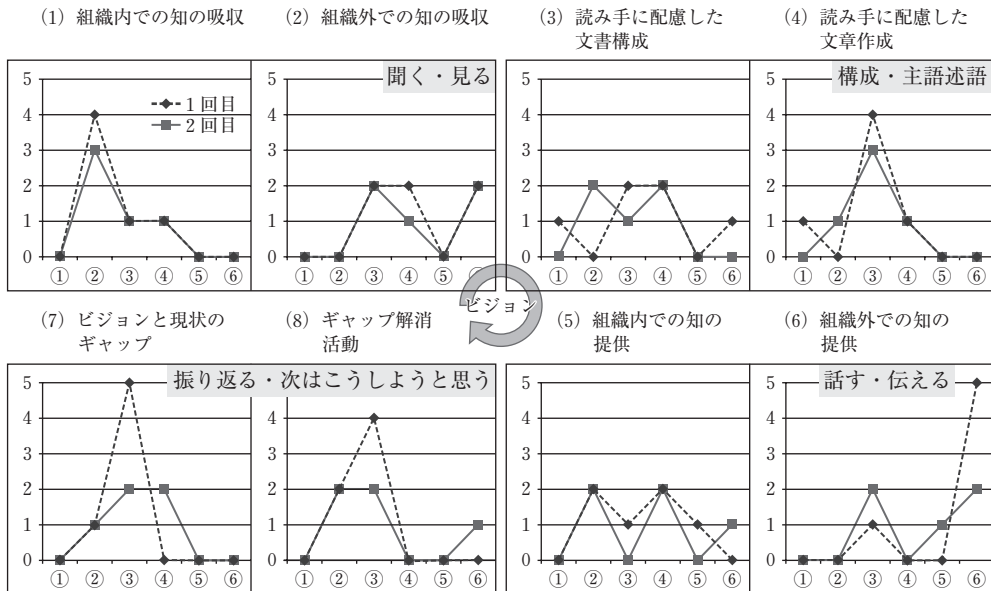
- 1 調査対象者 技術者（研修生）。
- 2 調査時期（回答者数） 2013年4月（12名）、10月（6名）。



出所：筆者作成。

図表3-4 ハートビーツ 研修生の指導者を対象とした調査結果

- 1 調査対象者 指導者。
- 2 調査時期（回答者数） 2013年4月（6名）、10月（5名）。



出所：筆者作成。

れから見ても、指導者は研修生をクールに見ている様子が伺える。

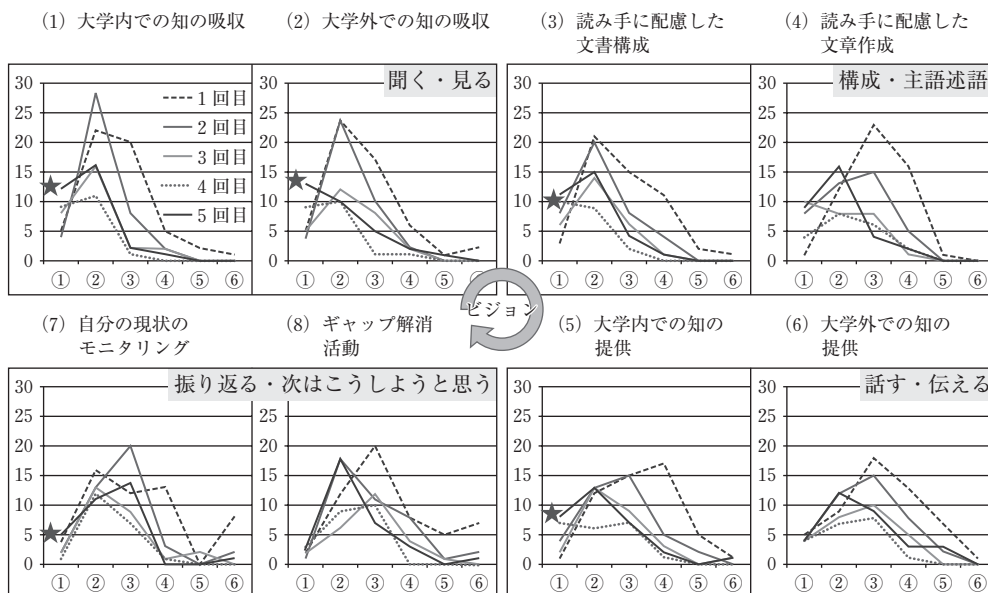
以上の2度の調査結果はその度毎に筆者のコメントを添えてCOOの前川氏にフィードバックしている。前川氏はこのフィードバックを直接回答者に伝えるのではなく、回答者が調査票に記したコメントを人材研修の改善に活用している。前川氏が職場でマネージメント・バイ・ウォーキング・アラウンドの手法を取り、1人ひとりとコミュニケーションを取っている¹²⁾。

3-3 大学の授業

大学の授業で調査を行ったのは、教員が学生に対してコミュニケーションを密にとった場合、どのような変化が起こるかを確認するためである。そのため筆者が持つ授業の2科目で調査を行った。一つは学部学生3年4年を対象としたベンチャービジネス概論である。受講生数は約50人である。もう一つは大学院1年生を対象としたベンチャービジネス特論である。受講生数は約80名である。共に調査期間は2013年4月から8月まで基本的に毎月1回実施した。

図表3-5 電気通信大学ベンチャービジネス概論の受講生（学部生）を対象とした調査結果

- 1 調査対象者 電気通信大学 学部3年, 4年生ベンチャービジネス概論受講生
- 2 調査時期と回答者数 2013年4月から8月まで毎月54名→41名→25名→21名→31名
- 3 変化:①の選択数が増加。初回に比べピークが(2)(4)(5)(6)で左にシフト。



出所：筆者作成。

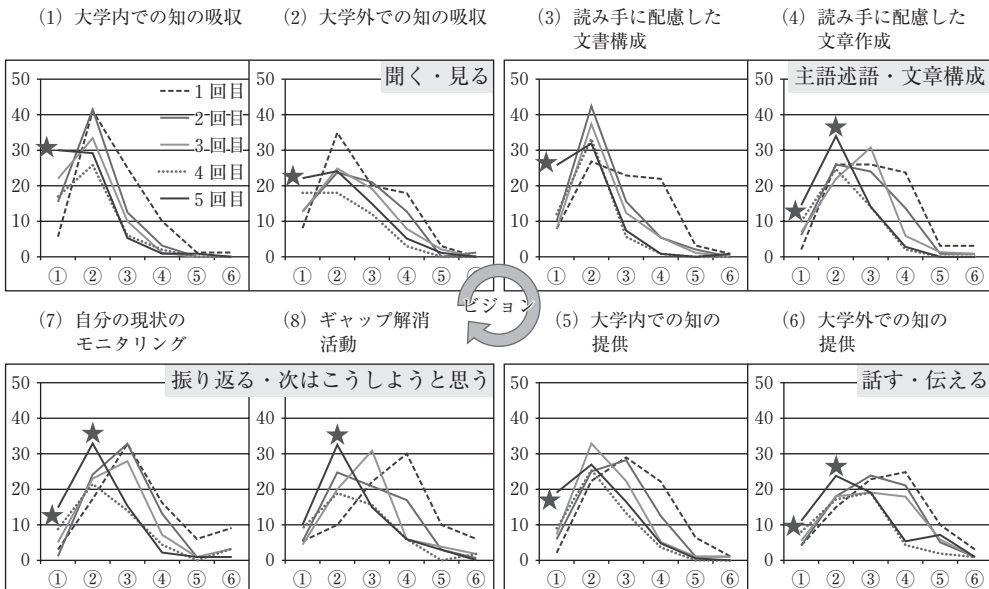
調査結果が出る度に講義資料の中にグラフを載せ、学部の授業の中では調査結果についての解説を行った。大学院の授業では外部講師をゲストに迎える講義形態を取っていたため、学部の授業で行ったような解説は行うことができなかった。講義資料の中に載せ、見て分かるように工夫した。

図表3-5は学部生の調査結果である。5回の調査結果を棒グラフで示している。回答者数は表内に示したように漸減し5回目でやや増えるという傾向である。回答者数が減ったにも関わらず毎回①の選択者数が増加し、ピークとボリュームゾーンも回を追うごとに①方向に動いているのが見て取れる結果となっている。

図表3-6は院生の調査結果である。ここでも調査の度に回答者数は表内に示したように漸減している。しかしながら、①の選択数は毎回確実に増え続け、最終回では最高値になっている。ボリュームゾーンも①の側に寄って行くように変化し、受講生が次第に積極的になっている様子が伺える。

図表3-6 電気通信大学ベンチャービジネス特論の受講生（院生）を対象とした調査結果

- 1 調査対象者 電気通信大学 大学院1年生 ベンチャービジネス特論受講生
- 2 調査時期と回答者数 2013年4月から7月末まで毎月 84→73→67→51→67
- 3 変化：回答数が等しい3回目と比較しても分かる通り①の選択数が増加している。



出所：筆者作成。

4 結論と課題

前回の研究ノートでは課題として、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を挙げたので、この整理から始める。前回以降、調査を重ねた結果、3つの事例のうち2つの事例で回を追うごとに改善が見られた。このことからモニタリングシステムの有効性はある程度確認できていると判断する。しかし、モニタリングシステムの3番目「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」については今回もまた手が届いてないなど、システムに改善が必要な箇所も浮かんできた。

今回、新たに得られた結論として次の3点がある。

第1は、本研究の狙いである、入力された個人の知が集団の力で増幅されるような鋭敏な組織づくりのためには、リーダーがこれまで以上に積極的にメンバーへコミュニケーションを働きかけ、人の言葉に耳を傾ける組織文化づくりを行う必要がある、ということである。リーダーは自分では伝えたつもりになっていても、メンバーにはリーダーが思っているほどには伝わっていない場合が多い。もともとこの調査は経営革新に熱意を持つ経営者の場合であっても組織内のコミュニケーションがうまくいかないために、結果的に十分なパフォーマンスが上がっていない、という問題から出発している。リーダーの知を受け入れ共振・増幅する組織づくりは、現場任せにするのではなく、経営者マターの重要な組織的な課題であることを再認識することができた。

第2は、現場におけるFace to FaceのコミュニケーションよりもITツールを利用したコミュニケーションを重用する組織が存在することを確認できたことである。IT環境が当たり前の環境の中で育ったメンバーが中心のIT系企業では、チャットやスカイプなどのITツールを使ったコミュニケーションを好む。一面的にFace to Faceを良しとして押し付けるのではなく、個々の組織文化に応じたコミュニケーション活性化政策が必要である。

本調査でもコミュニケーションはFace to Faceからという考えに固執するのではなくケース・バイ・ケースで対応する幅の広さが必要であることを認識することができた。とはいえ、チャットやスカイプを重用するハートビーツ社においても、顧客のシステムのパフォーマンスが低下するなど火急の場合には、チームメンバーが集まりFace to Faceで相談して段取りを決め、手分けして問題解決に当たるという。平常のコミュニケーションと火急の場合のコミュニケーションとで、ITツールとFace to Faceを使い分けている。

第3は、大学の授業の事例で見られるように、筆者が学生に働きかけるほど、自分のビジョンに向かうモニタリング活動に対する関心が高まった。これは敷衍して言うと、リーダーがメンバーにコミュニケーションを働きかけるほど、メンバーはビジョン達成へのモチベーションが刺激され行動が活発化する、ということである。

リーダーは現場やルーチンワークの責任を持っておりきわめて多忙である。しかし、経営トップが目指す経営革新のビジョンに共鳴して現場メンバーを動かすのは、やはり現場のリーダーが率先しなければならない仕事である。組織におけるリーダーの意識と役割の大きさを再確認することができた。

次に課題について3点を挙げ、同時に対応についても触れておく。

第1点目は、経営トップから組織への知の入力に対し、組織の反応・共鳴が鋭敏になるようにするのが目的である。この目的のためには、組織内メンバーのコミュニケーション力の引き上げが重要である。従って、この目的に直結するようモニタリングシステムをブラッシュアップする必要がある。このため、モニタリング調査に対する経営トップをはじめ部門リーダーの理解と積極的な関与を引き出すような説明と働きかけが大切である。自分のビジョンを組織に浸透させ、もっとパフォーマンスを引き出したいと熱望しているリーダーの率いる組織に対して本支援ツールとして提供し、共に改善していきたい。加えて、現場の知が経営判断に役立つようなコミュニケーションの仕組みの強化も経営の発展には重要である。今後の研究では双方向性の視点を意識して臨むことが大切である。

第2点目は、モニタリングシステムの構成要素3番目の「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」を確実にするための改善である。これまでは筆者は2番目のプロセスに留まっていた。しかし、3番目のプロセスが最も重要である。今後は筆者が人材育成担当者や指導者とのコミュニケーションを密に取り、企業がパフォーマンスを高められるようサポートを行う必要がある。

第3点目は用語の整理である。これまでビジョン、理想、目標という言葉をはほぼ同じ位置づけで使用していた。しかし、議論を進めるうち、ビジョンや理想は現実の行動の方向性を示すもので、期間を決めて具体的に到達する先を表現する言葉は目標としたほうが議論が混乱しないのではないかという問題意識が出てきた。つまり、現実の活動の方向性を確認する指針としてビジョンや理想があり、現実の活動は具体的な目標達成に向けて行われる、という整理である。また、事例で取り上げた3つにはそれぞれ個性と特長があることを考慮し、調査の目的と効果についてはさらなる整理が必要であると考えている。次回の報告は、これらの点を踏まえて上で概念と用語の関係を整理した上で

行いたい。

以上が結論と課題である。今後もこのモニタリングシステムの適用事例を増やし、改善と調査を重ねる。得られた結果は第3回として報告する予定である。

注

- 1) 財団法人大分県産業創造機構。
- 2) 約1,500団体・個人、延べ15,000件の対応実績。
- 3) その結果2010年に大分大学より博士（経済学）の学位を取得。
- 4) これは中小企業庁が発表した経営革新制度評価報告書で報告されたデータである。筆者の学位論文のテーマは経営革新を進める上での阻害要因研究であった。当たり前のことであるが、この研究結果は上記報告書の結果と一致するものであった。
- 5) 研修を受けている当事者。
- 6) 回答者のビジョンは単なる個人目標ではなく、組織が目指す人材像と重なっている。
- 7) 受講生は23名。所属は荒川区、大田区、所沢市、日野市、立川市、相模原市他。
- 8) 回答者が記述したビジョンや理由、質問項目を選択した理由については割愛する。選択項目の変化に着目して説明する。
- 9) これは理由の記述の分析で判明した。
- 10) 受講生のグラフのピークが高いのに比べ、上司のグラフのピークはそれほど高くない。裾野が広い形状である。
- 11) 藤崎正範代表、本社新宿区。<http://heartbeats.jp/>
- 12) 当社はFace to FaceのコミュニケーションよりもITツールを使ったコミュニケーションを好む技術者が中心である。席が隣でもメールやチャットを使ってコミュニケーションを取っている。職場は非常に静粛である。その中で前川氏はお菓子を配りながら話しかけて直接的なコミュニケーションを取るという方法を実行している

参考資料

- 植木英雄 et al. (2011)『知を創造する経営』8-33頁、文真堂。
- 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。
- 清水勝彦 (2011)『戦略と実行』日経BP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。
- 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。
- ピーター・M・ゼンゲ著、森部信之訳 (1995)『最強組織の法則』徳間書店。
- 野中郁次郎、勝見明 (2010)『イノベーションの知恵』日経BP社。

