

日本 MOT 学会による査読論文 (2008-8)

経営革新を促す組織能力に関する研究 ～経営課題の発見と解決プロセスにおける「気づき」の分析～

A Study on Organizational Capabilities for Management Innovation — Analysis of Awareness in Processes of Finding of Management Issues and Solution of Issues —

作田 稔 / 長田 洋
Minoru Sakuda / Hiroshi Osada

要 旨

経営革新は経営課題の発見と解決により導かれるが、本研究では課題発見プロセスでは、経営者自らの認知転換を促す行動が、課題発見の「気づき」を生み、課題解決プロセスでは、組織成員の「気づき」の連鎖・連動を促す経営者の行動が重要であることを明らかにした。さらにこの一連のプロセスを『「気づき」の認知サイクル』モデルとして提示した。

ABSTRACT

The corporate management innovation is achieved through both finding and solving management issues. This article makes clear that top management's action to encourage cognitive conversion leads to finding of issues or "awareness." In the processes of solving them, top management's action to encourage linking and interlocking of "awareness" among organizational members contributes to the solution of the issue. Such series of actions for management innovation are abstracted as "cognitive cycle model of awareness."

キーワード：経営革新、経営課題、気づき、組織能力、認知心理学

1. はじめに

経営管理における、人と組織に関する研究は、Weber, Barnard や Taylor の科学的管理法の研究以来、経営管理の中心的命題の一つとして多くの研究が積み重ねられて来た (桑田, 1998)。近年では P.Senge (柴田, 2004) の学習する組織の研究、古川 (1990) による組織変革プロセスの研究、David A.Nadler による変革の不連続に関する研究 (齊藤, 1998)、藤本 (1997) による創発を伴う組織の変革能力の研究などが知られている。さらに昨今、企業経営に重大な影響を与える組織事故やリスク管理の視点から、組織能力に対する関心が高まっている (古田, 2005) (中西, 2007)。しかしながら、経営革新を引き起こすトリガーや、経営革新を経営成果に具体的に結びつける組織能力の形

成過程の研究は、今日的課題となっている。

本報では、技術経営として経営管理に実践的に活用できる組織能力の知見を導き出すために、経営システムの長田モデル (長田, 2001) の中の「経営プロセスの変革因子」(イネーブラー) に着目した。特に、組織に蓄積・強化される、ストック型リソースの視点から、経営革新を起こす組織における経営課題の発見と解決のプロセスに影響を与える組織能力について分析する。なお、本報で用いる組織能力とは、組織として価値創造に向けて、成員の熟達を介して発揮することのできる組織の持つ能力 (capability) と定義する。

2. 先行研究と問題の所在

経営管理における経営者の方針展開に関する研究

は、赤尾(1988)、朝香(1981)等多くの品質管理の研究者と企業実務家により方針管理の研究として歴史的に展開されてきた。また近年では経営戦略の立案プロセスにおいて事業戦略と一体になった経営課題形成の重要性を解明した長田(1996)による戦略的方針管理の研究等が知られている。これらはいずれも、企業の経営課題の発見と課題解決の方向性に重要な示唆を与えてきた。

一方、経営環境が激変する中で、経営革新をさらに迅速・確実に遂行するための戦略経営実践上の経営課題の形成やその妥当性、さらには経営課題解決のベースとなる人や組織の行動変容や組織内でのスキルおよび能力の蓄積・活用に関する視点からの組織能力に関する研究は充分ではない。このためには人間行動に立ち入った、認知心理学(EysencK, 1990)などの研究方法を取り入れた学際的な研究統合が望まれる研究領域の一つと言える。

本報では、第一に、経営者の経営革新への「気づき」に着目し、その認知と行動が経営課題発見と課題解決の両面でどのように行われるかを分析する。次に経営者の「気づき」の認知と行動が組織成員の課題解決行動とどのように結びつき組織成果に繋がるのかについて企業の事例を分析する。

3. 研究の方法

本報では以下の2つの観点から組織能力を検討する。

3.1 経営者の課題の発見と解決に見る組織能力

第一に、経営者が経営革新を実現するために、どのようなプロセスを経て経営課題を発見し、その課題解決を図るのかについて、経営革新を果たし、その結果高業績を達成した経営者の言動からその行動特性を分析する(4章参照)。

研究対象の経営者の課題発見と解決に関する情報は日科技連クオリティマネジメント誌(2002~2007)、同クオリティのひろば(2002~2007)、山城経営研究所経営者講演録(1999)、JMAM 人材教育誌(2000~2007)およびインタビュー調査から言動を分析し、抽出した組織能力要素を他の経営革新を果たした高業績企業の経営者のインタビューにより検証する。

3.2 経営革新実践事例企業の分析

次に高業績企業が経営課題をどのように発見し、課題解決を果たすのか、その組織能力の特質を明らかにする。そのために、平成不況の中でも、年率平均10%以上の売上高と経常利益の伸び率を5期以上に亘り安定して上げた企業を選定し、高業績を可能とさせる価値創造プロセスの有無および経営革新の有無を分析する。さらにそこでの経営課題の発見と、環境変化をどのように組織の課題解決に結びつけているのかを詳細に検討する(5章参照)。

4. 経営者の「気づき」の認知マネジメント行動

経営者が、自社の経営革新を実現するために、どのように経営課題を認識し、課題解決に至ったかを以下

表1 調査経営者一覧

No.	会社名	経営者名	主な経営革新	資料
1	トヨタ自動車	張富士夫	業界再編の中での国際企業への脱皮	* QM(2002)第53巻第1号. 人材(2007)第19巻第11号.
2	トヨタ自動車	奥田碩	グローバル企業戦略推進と現場力再強化	* QM(2005)第56巻第1号.
3	キャン	御手洗富士夫	グローバル生産革新	人材(2000)第12巻第9号. 人材(2002)第14巻第2号.
4	アサヒビール	福地茂雄	シェア転換とフレッシュマネジメント	* Qひろば(2002)第10巻. * Qひろば(2003)第12巻.
5	NTTドコモ	大星公二	経営危機の乗り切り	* QM(2002)第53巻第5号.
6	かごめ	伊藤正嗣	新創業による事業革新	QM(2002)第53巻第6号.
7	ヤマト運輸	有富慶二	追隨他社とのCS体制差別化	QM(2002)第53巻第7号. 調査(2003).
8	日産	カルロス・ゴーン	経営危機からのV字回復	QM(2002)第53巻第10号. 調査(2004).
9	リコー	桜井正光	品質・環境戦略によるデジタル化推進と8年連続増収増益	QM(2002)第53巻第11号.
10	信越化学	金川千尋	9期増益体制推進	QM(2003)第54巻第2号.
11	オリンパス	菊川剛	中核事業強化と9期増益体制	QM(2003)第54巻第6号.
12	日本精工	朝香聖一	構造改革による競争力強化	QM(2003)第54巻第7号. 調査(2006).
13	小松製作所	坂根正弘	間接部門効率化とダントツ商品開発によるグレートアジア戦略	QM(2003)第54巻第9号.
14	シマノ	島野容三	品質管理、ブランド確立	QM(2003)第54巻第11号.
15	YKK	吉田忠裕	グローバル品質確保の精算革新	* QM(2003)第54巻第3号. 調査(2006).
16	サンデン	牛久保雅美	経営危機からワールドクラス品質経営への転換	* KAE(1999)第92号.
17	富士ゼロックス	宮原明	業界シェア奪回、閉塞打破	QM(2004)第55巻第3号.
18	富士ゼロックス	有馬利男	デジタルソリューション事業体制への転換	* QM(2004)第55巻第4号. QM(2004)第55巻第5号. 調査(2005).
19	前田建設工業	前田又兵衛	建設業での品質経営の追求	QM(2006)第55巻第6号. 人材(2006)第18巻第3号. 調査(2006).
20	シャープ	町田勝彦	液晶を中心としたオンリーワン企業戦略と戦略事業転換	QM(2004)第55巻第12号. 調査(2005).
21	日野自動車	蛇川忠輝	経営危機からの脱却とものづくり革新体制への転換	* QM(2005)第56巻第4号.
22	ジーシー	中尾真	経営危機からの脱却とジーシー流TQMへの挑戦	QM(2006)第57巻第3号. QM(2006)第57巻第8号. 調査(2006).
23	NECフィールディング	富田克一	サービスビジネスの再構築とCSの科学的追及と、自律的組織づくり	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2003)第13巻. Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
24	アドバンテスト	丸山利雄	差別化技術開発と優位性確立	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
25	THK	寺町彰博	独創的ものづくりと、顧客密着の事業確立	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
26	東芝	西田厚聡	事業再構築と戦略事業の革新	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
27	ダイキン工業	井上礼之	事業競争力強化	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
28	キャン電子	酒巻久	事業再建と組織風土革新	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
29	セイコーエプソン	草間三郎	事業技術革新と品質経営追求	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).
30	積水化学工業	大久保尚武	事業競争力強化	QM(2007)第58巻第4号. * Qひろば(2005)第34巻. 調査(2006).

(注釈) QM:クオリティマネジメント誌(日科技連) Qひろば:クオリティのひろば誌(日科技連)

人材:人材教育誌(JMAM) KAE:KAE講演録(山城経営研究所) 調査:筆者インタビュー調査
表中*印は、報告時会長職。無印は社長職。

の手順で検討した。

4. 1 調査対象の選定

対象となる経営者を、東証一部上場企業 1,581 社の中から以下の基準で調査した。

- ①バブル崩壊後の激変する環境下で、社長在任中に経営革新により業績を向上させた経営者であること
- ②PR 目的でないインタビュー調査ないし講演記録など自らの経営の取組みの推移に関する公開情報を持つ経営者であること

この結果表 1 のように日産自動車カルロス・ゴーン、アサヒビール福地茂雄、NTT ドコモ大星公二、日野自動車蛇川忠輝、ジーシー中尾眞等 30 名の経営者を選定し、分析の対象とした。

4. 2 経営課題発見時と解決時の経営者の言動分析

次に、講演録や各種インタビュー記事から、経営者が経営課題を発見する時の言動の特徴について、どのような状況で、何を目的に、何を重点に、どのような制約下で経営課題を認識し、経営課題を解決に導いたのかについて時系列的に以下の手順で分析を行った。

認知心理学の中で、人の問題解決や推論の研究を進めるに当たり、対象とする問題の構造を明らかにする方法として、問題の状態とそれを支配する操作子を分析する、状態空間分析 (海保, 2005) がある。本研

究では、経営課題ごとに特定すべき操作子を規定することが困難なため、課題の分析方法として、状態記述を時系列に行うこととした。即ち、①経営課題に気づく前の言動、次に②経営課題に気づいた後に取った言動、さらに③経営課題を認知した後に、自分自身に向かう言動と、④経営課題を認知した後に、組織の成員に向かう言動の分析を行った。同様に課題の解決プロセスにおける言動の変化を時系列的に分析した。その分析結果(代表例)を表 2 に示す。日産自動車カルロス・ゴーンを例に、分析結果を以下に概説する。

同氏は着任直後、社員との面談の中で社員の優秀さに気づくと同時に彼らの無力感、課題優先度の不明確さ、スピードある課題解決がなされていないことにもいち早く気づいている(上記①相当)。その後、最初に取り組んだ選抜スタッフによるリバイバルプランの策定に当たり、明快な方針と目標を明示し(上記②相当)、自らそれにコミットすることを明言し(上記③相当)、同時に組織成員にもコミットメントを求めた。さらに社内での自由闊達な発言や不確かさを自覚することを促した。特に若手、ミドルに発言を促し、リバイバルプランの実行最中には、課題の優先度を明らかにし、ヒエラルキーの排除を明言した(上記④相当)。また、自ら第一線現場を頻りに訪れ、変革の思想と方向性および現場の声を重視する姿勢を示した(上記③相当)。特に、顧客に向かって考え、スピードある一つ一つ

表 2 経営課題の発見時と解決時のプロセスに見られる経営者の言動分析

経営者名	主な革新事象	経営課題の発見プロセスでの認知行動				経営課題の解決プロセスでの認知行動			
		課題認知時点での本人の認知と言動	認知の進行状況下の言動	認知後に自己に向かう言動	認知後に組織に向かう言動	課題認知時点での本人の認知と言動	認知の進行状況下の言動	認知後に自己に向かう言動	認知後に組織に向かう言動
日産 カルロスゴーン	99/6 COO就任 01/6からCEO V字回復達成 リバイバルプラン明 示し変革実践 クロスファンクシ ョンによる組織力の 発揮 意思決定の迅速化	社員に無力感、課 題の優先順位不明 既成概念捨て社員 の声を傾ける 現場で第一線の 現場の意見を重視す る 常に化する環境 に適應する	危機感を持って経 営に臨む 社員の発言を良く 聴く/モチベーシ ョンに注意する 現場で第一線の 現場の人間が会社 の意見を聞く/現 場と接点を持つ/ 現場に足を運ぶ 様々な立場から意 見を聴く	自からコミットメ ントを明らかにする 組織の成果・結果 考えをフィードバ ックする 現場の人間が会社 の実態を反映して いる/唯一現実の 姿を把握する 新しい状況変化を 受け止める	成員一人一人にコ ミットメントを求め る 社内で確立した意 見に反対しても良 い 現場の提案をアク ションにむ繋げる 不確定要素を自覚 させる	自分の問題として 取組む 若手社員で意見を 言う人は少ない 社内の価値基準が 先行している 環境変化を自覚す る	課題の優先順位を 決める ヒエラルキーから 解放された場と体 制を作る 課題同士、組織同 士をリンクさせる 迅速に軌道修正す る	決めたことは朝令 暮改しない 組織の中に考え方 を伝播させる 別の視点から関係 性を見つめる 具体的行動を重視 しモニターする	一つ一つ具体策を 見出させる ヒエラルキーから 解放し、考えさせる お客様、ステー クホルダーにとって 何が一番良いのか 考えさせる スピードのある意 思決定プロセスを 持つ
アサヒビール 福地茂雄	フレッシュマネジ メントで逆転シェア の強化	スピードある経営 判断をする 前提そのものに疑 問を持つ ミッションを明確に する	品質第一、かつス ピードある意思決 定を行う 自から変化に対応 する 変えるもと変えざる ものを見極める	個人の参画と尊重 を進める/他者よ りも早く行動する 新しい状況を受け 止める 究極の姿を描く	市場に対応した管 理スピードにする 違う取組み、他社 との関わりに関心 を持たせる 置かれた状況を理 解させる	成功・失敗を徹底 して分析させる やるべき課題を明 確にする 実現する価値を明 確にする	現場を重視する 専門知識を活用す る 個人を尊重する	状況に応じた決定 をする 専門性を高める 目標を見定める	出来ない時は無理 をしない 共通の道具を持つ 組織の強みを強化 する
キャン電子 酒巻久	赤字事業の事業再 建と組織風土の革 新	現実を直視する/ 変化を受け入れる 自分の問題として 取組む	トップのビジョンを 示す/視点を変え て見直す トータル視点で 考える	顧客の立場から考 える/企業価値を 追及する 現場、顧客のファ クト情報を重視する	変化を受け止め させる/多様性を尊 重する 自分の置かれた状 況を理解させる	先見性、速さ、タイ ミングを重視する 即日行動に移す 成員間の協力関係 を良くする	必要なものに資源 を集中する 最適なタイミングで 開始する 組織の強みを強化 する	知らないことに挑 戦する 迅速に意思決定す る 成員のモチベー ションを高めること を考える	プロセスを自分で 考えさせる 成果を自分で評価 させる 自分の誇れるもの を持たせる
セイコーエプ ソン 草間三郎	プリンター事業の 技術革新と品質経 営の追求	自分の置かれた状 況を理解する/俯 瞰して考える 事業をデータに基 づき評価する	突き詰めて考える /変化を受け止 める 現場を重視する	批判的に対象を見 る/自己像を描く 新しい関係性を見 出す	究極の組織の姿を 描く 経営的視点と現場 レベルの視点を持 たせる	実現する価値/や るべき課題を明確 にする 失敗を徹底して分 析させる 兵隊の訓練を した教育を行う/ 組織の強みを活か す	エンパワーメントを 実践する 人材育成を考える	可能性を徹底して 追求する 目標、マイルスト ンを描く/関連組織 の実践力を高める	

の対応を取ることを求めた（上記④相当）。

4.3 「気づき」の認知マネジメント行動の抽出

本報では、意識を向けている対象に対する認知の変化を自覚することを「気づき」と呼び、「気づき」に基づく経営者の言動を、「気づき」の認知マネジメント行動と呼ぶ。前節4.2の分析により、経営者の経営課題発見時の「気づき」に関わる370件の言動と経営課題解決推進に関わる312件の言動を抽出し、これらを以下の手順で体系化した。

- ①経営者の認知と言動を時系列に従い、分析した。その結果、認知として「気づく」以前および、「気づき」の進行状況下の言動を第Ⅰ群の言動とし、認知後に自己に向かう言動を第Ⅱ群の言動、認知後に組織に向かう言動を第Ⅲ群の言動とした。
- ②上記Ⅰ～Ⅲ群に分類された各言動の要素に関し、言動の近接性および言動の意味を評価し、Ⅰ群3項目、Ⅱ群6項目、Ⅲ群10項目を中項目として抽出した。なお、ここで中項目の抽出とラベル付与に当たり、

認知心理学（Newell, 1972）、問題解決の心理学（安西, 1985）、産業・組織心理学（桑田, 1998）および成人の学習理論（永井, 2004）の知見を参考にした。

- ③第Ⅲ群については、さらに組織成員の達成動機に働きかける動機づけ要素のⅢ群と、組織成員の行動プロセスに働きかけるプロセス管理要素のⅣ群とに分離し、大項目とした。

その結果、「気づき」の認知マネジメント行動を「気づきの認知転換」「気づきの認知態度」「気づきのモチベーション」および「気づきの推進マネジメント」として分類・定義した。結果を、表3に示す。

第Ⅰ群の「気づきの認知転換」とは課題そのものを自覚し、「気づき」を生じる時点の言動であり、ここでは課題そのものに注意を向ける「課題動機」と、新たな認知を直接得る「認知の転換」および、率直な態度で他者に関わる「認知の転換促進」が、主に課題発見時の言動として抽出された。

第Ⅱ群の「気づきの認知態度」とは、経営者が環境変化や経営課題に向き合う態度・姿勢であり、自分の問題として対象に関わる「自己対峙」、全体状況を捉える「全体認知」、事象を絶対視しない「不確実の自覚」、本質を求める「本質追求」、新しい状況を受け入れる「開かれた態度」、現場・現物を重視する「リアリティの認知」が、主に課題発見時に6項目抽出された。

第Ⅲ群の「気づきのモチベーション」は、主に課題解決時に組織成員の達成動機を高める言動として抽出された。

第Ⅳ群の「気づきの推進マネジメント」は成員の「気づき」を促進する言動として、主に課題解決時に9項目抽出された。すなわち、成員に課題が何かを認知させる「課題認知」、成員の認知を整合させ、連携させる「認知共有・連携」、成員の熟達を支援する「道具性認知」、成員の実践行動を重視する「行動認知」、成員の自発的問題解決を促す「支援的リーダーシップ」、成員が課題解決に柔軟

表3 「気づき」の認知マネジメント行動

大項目	中項目	小項目	課題発見プロセス	課題解決プロセス
気づきの認知転換 (Ⅰ群)	課題動機	達成したい(することの)意義・意味・価値を求める 注意を働かせる	○	△
	認知の転換	自分以外(顧客・取引先・協業者など)の立場から考える・意見交換する 一つ高い視点・別の関係性から見つめる	○	△
	認知の転換促進	意見の違い・要望を理解する 反論を言う・率直に話し合う 否定せずに相手の話しを聴く	○	△
気づきの認知態度 (Ⅱ群)	自己対峙	自分の問題として取組む 自分が置かれた状況を理解する	○	△
	全体認知	ものごとの全体像・背景・統合されたものを見極める	○	△
	不確実の自覚	不確定要素への自覚がある 前提そのものへの疑問を持つ	○	
	本質追求	突き詰めて考える・究極の姿をえがく	○	
	開かれた態度	新しい状況、変化を受け止める 違う取組み、他者との関わりに関心を持つ	○	△
	リアリティの認知	現場・顧客・実体験・ファクト情報を重視する 経営的視点と現場レベルの視点を持つ	○	△
気づきのモチベーション (Ⅲ群)	成員モチベーション	モチベーションを高める・参画させる 個人を尊重する	△	○
気づきの推進マネジメント (Ⅳ群)	課題認知	実現する価値/やるべき課題を明確にする	△	○
	認知共有・連携	組織成果へのつながりを示す ビジョン・課題認識を共有する 組織の連携、連帯が取れる体制にする		○
	道具性認知	共通の道具を持つ 具体的な目標を設定した教育をする 専門知識を活用する(高める)		○
	行動認知	迅速に行動し、修正確認する 具体的行動を重視し目標を定め、モニターする		○
	支援的リーダーシップ	一人で解決できない問題を支援し意思決定する 組織資源が発揮できるよう組織の葛藤を取り除く		○
	認知の柔軟性	出来ない時は無理をしない		○
	自発性指向	決意を持って挑戦する エンパワーメントを実践する		○
	組織効力感	組織の強みを強化する この組織で達成できると思う		○
	自己評価	自己評価しフィードバックする		○

(注釈) ○印:6割以上の経営者にみられる明確な傾向 △印:3割前後の一部の傾向

に臨むことを促す「認知の柔軟性」、成員の主体的行動を重視する「自発性指向」、組織の強みを活かし課題解決に向かう「組織効力感」、自律的フィードバックを促す「自己評価」が主に、課題解決時に成員の「気づき」を促し、連携させる経営者の認知マネジメント行動として抽出された。

4.4 「気づき」の認知マネジメント行動の検証

4.3節の「気づき」の認知マネジメント行動の抽出項目の妥当性を、高業績コニカミノルタオプト社のトップインタビュー（東京都地域産業振興協会、2008）で検証した。

同社は技術革新の激しい高機能光学デバイス事業のメーカーで、非球面デバイスで世界シェア6割以上を維持し続け、特定波長DVDデバイスの先進的技術開発を実現している。同社の売上高、経常利益共に過去5年間25%以上を実現している。同社を検証企業とした理由は、同社が高業績であるだけでなく先端情報産業の中で、激変する市場で熾烈な技術開発、市場競争競争のもと絶え間ない経営革新を果たしていることによる。

同社の経営トップは創業以来、常に先行技術開発を志向し、市場での影響力の強い顧客企業の動向に経営者および技術者とも細心の注意を払い、技術者を市場に送り出し顧客ニーズの把握を怠らない（Ⅰ、Ⅱ群）。顧客との密接な交流の中で課題を発見し（Ⅰ、Ⅱ群）、柔軟な経営戦略会議や先行技術開発を通じて課題解決を行っている（Ⅲ、Ⅳ群）。頻繁に開催される朝会では現場・現物の議論と対話が重視される（Ⅱ、Ⅲ群）。事業戦略もフレキシブルに見直され、重点課題の進捗・変更は組織成員に徹底され、人材育成に高い関心と配慮を展開している（Ⅲ、Ⅳ群）。

同社のトップの課題発見と組織の課題解決行動は、4.3節に示した「気づき」の認知マネジメント行動の大項目と抽出項目を追認するものとなった。

5. 経営者の認知行動と組織成員の行動変容

4.3節で明らかとなった、経営者の経営課題の発見と解決の「気づき」の認知マネジメント行動も、その「気づき」が組織内に浸透し、組織成員の課題解決に向けた行動、即ち組織成員の行動変容無しには、実際の経営革新は起こり得ない。

本章では、経営革新を果たした、高業績企業を対象に経営者の認知行動と組織成員の行動変容の関係、すなわち、経営課題の発見から解決までのプロセスを経営者および成員にインタビュー調査を実施し、認知マネジメント行動を可能とする、『「気づき」の認知サイクル』をモデル化した。

表4 事例企業の業績 (2001～2005年)

単位：億円

企業名	ももしもホットライン	コメリ	ユーエスエス	西松屋チェーン	日信工業	
売上高	2005年度	546	2494	802	951	1668
	2001年度	320	1703	260	494	998
	平均年成長率	14.30%	10.00%	32.53%	17.79%	13.70%
経常利益	2005年度	67	152	235	100	184
	2001年度	43	102	109	39	121
	平均年成長率	11.73%	10.48%	21.90%	21.20%	11.05%
業界成長	2005年度	4335	38453	3333	14810	77800
	2001年度	2997	32921	1853	11199	53587
	平均年成長率注1	9.7%注2	4.0%注3	15.8%注4	7.2%注5	9.8%

注1・テレマーケティングエイジェンシー上位30社 日本テレマーケティング協会報告書(2007年)

注2・ホームセンター市場予測は日本DIY協会小売部門上位21社売上高より試算

注3・日本オートオークション協議会主要9社売上高より試算

注4・衣料品専門店、子供雑貨取扱上位10社売上高より試算

注5・自動車、二輪車プレーキ、駆動、伝達、部品メーカー上位22社売上高より試算

※企業業績：東洋経済編(2002～2008年)『会社四季報夏版』および『未上場会社上期版』

5.1 高業績企業の選定と業績

ここで取り上げた高業績企業は、経営者の言動と組織成員の行動変容の関係性が分析し易い専門企業を中心に選定した。一部上場企業で、2001年～2005年の間に年率平均10%以上の売上高と経常利益の伸び率を5期以上に亘り安定して上げた、高業績候補企業41社の中から、製造業1社、業態の異なる流通業2社、サービス業2社を選定した。ももしもホットライン、コメリ、ユーエスエス、西松屋チェーン、日信工業、の5社である。各社の過去5年間の業績を表4に示す。いずれも厳しい競争環境の中で、業界平均以上の高い成長率を示している。

5.2 事例企業における経営課題の発見と解決

5.2.1 事例企業の分析

事例企業5社における経営課題の発見と解決に関するインタビュー調査結果の概要を表5に示す。いずれも厳しい外部環境変化にいち早く「気づき」、卓越した価値創造プロセスを形成し、経営者が経営課題の発見と解決に組織を挙げて取組んでいることが確認された。

調査結果の概要を述べる。流通業のコメリは、新潟県に本社を置き、農機具、農業資材、園芸植物の小売り販売により全国1,000拠点目標にチェーン展開している成長企業である。同社は、メーカーからの直接取引、物流センターでの集中検品によるローコスト化はもとより、POSによる一品管理を高品質、短納期化に直結させ、さらに独自の自社の店頭ブランド商品開発に繋げ、零細中堅で優れた技術・品質を持ちながら散在している地場産業を自社のビジネスプラットフォームで連結し競争力を高めている。特に同社では、商品・価格等の消費者動向を注視し、市場の変化を即座に生産、販売、物流、サービス、商品企画に敏感に反映させている。同社の重要な経営課題発見の場は、毎月1泊2日で約600名を超える店舗責任者が一堂に会する合同会議であり、単なる情報交流の場ではなく、経営課題そのものを発見し、見直す場となる。そこで

表5 高業績企業における課題発見と課題解決プロセスとその状態変化

企業名	もしもしホットライン	コメリ	ユーエスエス	西松屋チェーン	日信工業	
経営の特徴・戦略	・専用コールセンター化、データマイニング力でソリューション能力を持ち、ロイヤル顧客と長期的信頼構築	・農機具・資材と園芸植物を中心に、POS単品管理と商品開発統合し、地場中小ワンアイテムからのサービス力、実行力・物流革新による経営	・カーオークション評価基準の開発・公開、価格決定プロセスの透明化、ITシステム化力によるネット含む流通改革	・直営店ダイヤモンド情報と店舗、商品、物流、顧客サービスまでのローコストオペレーションと、標準化、IT統合力を発揮した経営	・アルミコア技術ベースに、軽量化設計、設備・生産技術の垂直統合による独自、先行技術開発による経営	
卓越した価値創造プロセス	・顧客心理・欲求の解明力、人間性、コミュニケーション力に基づくハイクオリティのサービス提供プロセス	・単品商品企画開発プロセスと一貫した物流とサービス提供プロセス	・ITシステム化力中核に迅速で信頼性高いサービス開発と提供プロセス	・物流、サービスのローコストオペレーションプロセス ・プライベートブランド商品開発プロセス	・ABS技術高度化とコア技術開発力強化プロセス	
主な課題発見の場	・ロイヤル顧客への頻繁なトップセールス ・QC室によるクオリティ点検 ・データマイニング分析 ・朝礼、昼礼、夕礼ブースミーティング	・地域統括マネジャー合同会議プロセス改善をプロジェクトで毎月一泊二日600名以上 ・拡大合同会議年3回1000名 ・エリアマネジャーCS会議毎週	・カーオークション会場内週次ミーティング ・4半期ブロックミーティング、年度全国会議、月度支部会議 ・部門監査	・顧客購買行動分析 ・ダイヤモンド情報・商品・物流・顧客サービスまでの分析 ・パートナーリング物流革新 ・月例マネジメント研修	・月次棚卸会／事業棚卸発表と討論会 全マネジャー ・オールインワンチーム活動 ・ダイレクトコミュニケーション	
主な課題解決の場	・ロイヤル顧客への頻繁なトップセールス ・QC室と連携したブース教育 ・サービス・クレームのフィードバック	・スターバリュー商品開発 ・サービス・クレームフィードバック／取引先との信頼構築	・カーオークション評価基準、価格決定プロセスの開発・公開 ・ITシステム統合高度化 ・部門監査報告会	・物流・顧客サービスまでの分析に基づく標準化 ・パートナーリング物流革新 ・トータルローコストオペレーション	・オールインワンチーム活動 ・デジタルマニュアルチャリングサークル活動 ・ABS差別化商品開発 ・一人多役主義人事	
課題発見プロセス	第1ステージ ・トップのロイヤル顧客からの評価伝播 ・各ブースごとの直接クレーム	第2ステージ ・地域統括マネジャー合同会議 喜ばれたサービス、支持された展示、問題クレーム徹底討議	第3ステージ ・カーオークション会場内週次ミーティング ・高度IT情報リアルタイム取引	第4ステージ ・顧客購買行動分析と観察	第5ステージ ・月次棚卸会／事業棚卸発表と討論会	I, II群
課題解決プロセス	第1ステージ ・QC室によるクオリティ点検	第2ステージ ・合同会議で自組織アクションプラン認識 ・現場責任者の課題形成	第3ステージ ・週末オークション目標との確認 ・自組織課題の確認	第4ステージ ・顧客購買行動分析と観察	第5ステージ ・市場クレームの自組織課題 ・ダイレクトコミュニケーションによる課題深掘	II, III群
課題解決プロセス	第3ステージ ・QC室と連携したブース教育 ・サービス・クレームの対応	第4ステージ ・自組織店舗毎改善、改革、強化策実行 ・店舗毎メンバー教育	第5ステージ ・カーオークション評価基準改定、価格決定プロセス公開 ・ITシステム統合高度化	第6ステージ ・物流・顧客サービスまでの分析に基づく標準化	第7ステージ ・オールインワンチーム活動 ・デジタルマニュアルチャリングサークル活動	III, IV群
課題解決プロセス	第4ステージ ・QC室の個人別フィードバック・個人スキルの自己評価 ・再度第1ステージへ	第5ステージ ・全体プロセス振り返り ・再び合同会議へ	第6ステージ ・部門監査報告会 ・販促施策の点検 ・第1ステージへ	第7ステージ ・顧客サービス全体の見直し ・再び顧客購買行動分析と観察へ	第8ステージ ・技術課題点検 ・全体の振り返り ・再度プロセス見直し第1ステージへ	IV, I群
評価対象	QC室と運動したブースマネジメント	地域統括マネジャー合同会議と店舗改革	カーオークション会場内週次ミーティング	顧客購買行動分析と観察	月次棚卸会と運動したオールインワンチーム活動	対応する認知マネジメント

(注記)参考資料15により作成

認知マネジメントの表記群 I群～IV群は「気づき」の認知マネジメント行動に対応課題発見プロセスと課題解決プロセスの各ステージは「気づき」の認知状態を示す

は商品開発やプロセス改善をプロジェクトベースで徹底してトップを交えて議論すると同時に、店舗ごとの革新課題が毎回見直され、各店舗にフィードバックされる。各店舗では顧客の消費行動をPOSや購買行動分析、および他店舗の成功事例の展開などで見直し常時プロセス改善を進めその結果を翌月の合同会議で再び議論し変革を促進している。

同様に、コールセンターを運営するもしもしホットラインではロイヤル顧客へのトップセールス、クレーム情報のデータマイニングによる課題発見とブース教育による課題解決が図られている。

カーオークションのユーエスエスではオークション会場でのミーティングや監査により発見された課題を、週次でオークション評価基準書に反映し、その情報を公開することによりオークションの品質とスピードを高めている。また、子供服を販売する西松屋チェーンでは顧客購買行動分析、ダイヤモンド情報分析により発見した課題を商品開発とローコストオペレーションに繋げている。自動車・二輪車のブレーキ製造の日本のトップ企業である日信工業では技術の月次棚卸会により発見された課題は、組織が一体となって改善を行うオールインワン活動により課題解決を促進している。

5.2.2 『「気づき」の認知サイクル』モデル

上記の企業の分析から、いずれも環境変化を「気づき」として迅速に組織の中に内在化させる共通した4つのステージからなるプロセスが抽出された。

各社の経営課題の発見プロセスでは、第一の状態として、その課題の遂行責任を担う当事者が経営責任者と共に課題に「気づく」場が設けられている。もしもしホットラインではトップのロイヤル顧客訪問時の評価のフィードバックミーティング、コメリではマネジャー合同会議など（詳細表5参照）である。しかるのち第二の状態として、課題の遂行責任者が自分が責任を持って関わる課題範囲の自覚を深める状態への移行が認められる。コメリの合同会議で作成するアクションプラン、ユーエスエスのオークションイベント達成確認会議などである。さらに第三の状態として、組織を挙げて課題解決に取り組む状況が作られる。西松屋チェーンの物流・顧客購買行動の徹底した観察と分析への対応やコメリの店舗ごとの現場教育の徹底などである。さらに第四の状態として課題解決の完了を確認し全プロセスを関係者が同じ目線で振り返り、達成感や共感を再び経営者と確認・共有する場が形成されている。日信工業の月次棚卸発表会やコメリの月度合同会議などである。これらの4つの状態変化が5社から見

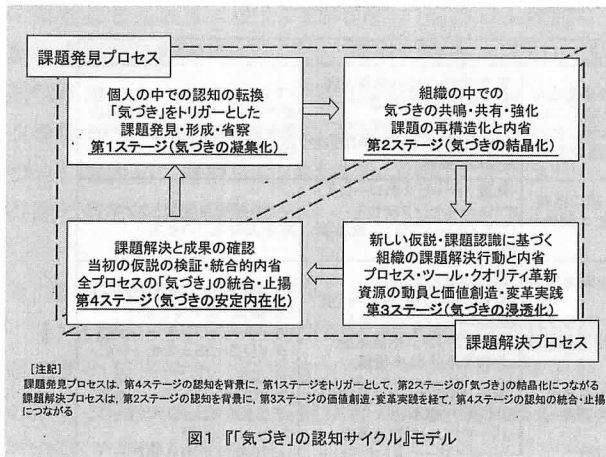


図1 『「気づき」の認知サイクル』モデル

図1 『「気づき」の認知サイクル』モデル

出された。経営者との関わりも各状態に応じて循環的に変化・移行することが認められた(表5)。

それら4つの状態変化が、図1のように「気づきの凝集化」「気づきの浸透化」「気づきの結晶化」「気づきの内在安定化」の各ステージとして抽出され、組織の重要経営課題の発見と解決のプロセスに沿った組織的行動として観察された。これを『「気づき」の認知サイクル』モデルと呼称する。

i) 第1ステージ(気づきの凝集化)

関心を持つ価値創造領域に起る何らかの環境(状況)変化を経営者と組織成員がギャップとして意識の中に認知し、経営課題に「気づき」、課題発見する段階

ii) 第2ステージ(気づきの結晶化)

組織の中の他の関連する組織やメンバーとの交流の中で「気づき」の共鳴・共有・強化が進み、関係する組織メンバーがその課題を内省しつつ自分の課題の一部として認知し、課題の再構造化が進む段階

iii) 第3ステージ(気づきの浸透化)

組織成員間・関連する各プロセスでの、環境変化の与件認識が進み、課題解決に向けた仮説理解や課題解決行動が主要プロセス、主要関係者まで進み、成員の熟達やコアコンピタンスの強化などが、一人一人の「気づき」に基づく組織の課題解決行動となり、行動変容の自覚と内省を経て新たな価値創造・革新が具体的に実践される段階

iv) 第4ステージ(気づきの安定内在化)

環境変化への課題対応が組織全体のプロセスに浸透し成員と組織が変化対応・変容を遂げ安定化する段階。実現できた価値と課題発見から解決までの全プロセスの振り返りにより組織として認知される「気づき」と成員の「気づき」が統合・止揚される段階

課題発見プロセスは、第4ステージの認知を背景に、第1ステージをトリガーとして、第2ステージの「気づき」の結晶化に繋がる。課題解決プロセスは、第2ステージの認知を背景に、第3ステージの価値創造、

変革実践を経て、第4ステージの認知の統合・止揚に繋がる。

高業績企業は、これらの「気づき」の循環的サイクルの中に、経営トップが迅速に経営課題に「気づける」仕組みを経営プロセスの中に内包している。

6. 認知心理学の視点からの考察

6.1 経営者の「気づき」の認知マネジメント行動

経営者の「気づき」の認知マネジメント行動の特徴を認知心理学の視点から、以下に考察する。

第I群の「気づきの認知転換」の特徴の一つは、他者の視点の活用である。その典型は、顧客や取引先との対話など他者との対話や議論の場が視点の転換(副島, 1973)、即ち課題への「気づき」を生む可能性が高いことである。そのことはインタビュー調査(東京都地域産業振興協会, 2008)からも窺われた。議論の仕方、情報交換の仕方に率直な姿勢で関わることも、他者との関わりの中で「気づき」が生まれ易くする方策とも考えられる。自覚的な経営者の態度と行動が経営革新のトリガーに求められる所以である。

第二は、「課題動機」への研ぎ澄ました選択的注意の発揮(Eysenck, 1990)が認知転換を促進すると考えられる。但し、逆に選択的注意を働かせることは、一部の情報を遮断することでもあり、注意を集中させたり、注意を解放・拡散させたりする第II群の行動が、第I群の行動を補完するとも考えられる。第II群の特徴は、「自己対峙」をはじめとした各項目のいずれもが、外界と自己とを繋ぐ認知態度であり、環境変化を内在化させると同時に、内的認知を外界に繋ぐ上で鍵となる態度と行動の要素と理解される。中でも「リアリティの認知」は総ての経営者が重視する言動として抽出されており、注目される。現場、現物、現実が「気づき」を強力に促す要素と考えられる。

第III群の「気づきのモチベーション」は課題解決プロセスにおいて、主に成員の達成動機を高め、成果を確実にする上で不可欠の要素であり、第IV群で中心的役割を担う組織成員の「気づきの推進マネジメント」に影響を与えるものと考えられる。

第IV群の各項目は課題解決プロセスで観察されたことから、組織能力の発現・発揮に直接影響を与える要素と考えられる。中でも課題解決は、認知も熟達も異なる成員一人一人が担うことを考える時、組織能力の蓄積性を高め、状況に応じて発揮させる要素を明らかにすることが重要となる。その要素の一つとして、「道具性の認知」が想定される。今後さらなる検証を必要とするが、少なくとも今回の調査企業では「気づき」を促す学習の場が形成されていた。これは、組織成員の熟達を具体的に高め、組織内共通の価値・意味・言語および認知の基盤を形成し、「認知共有・連携」と

も関係する要素と思われる。その他8つの要素も、いずれも組織成員の主体的課題解決とストック型リソースの連携を可能とするものと理解される。

6.2 『「気づき」の認知サイクル』モデルと

「気づき」の認知マネジメント行動の意味

『「気づき」の認知サイクル』モデルは、「気づき」のステージ変化が、経営課題の発見と解決のプロセスと一体となって展開されることを示している。かつ、多段階で、しかも時間的経過の中で変化・変容し、組織の成員一人一人の「気づき」が状態の変化に応じて量的・質的に変化することも示唆している。

認知は本来個人的なものであり、個人の経験と熟達に大きく依存している。従って、個人の「気づき」が組織の価値創造プロセスを通して、統合されるためには、「気づき」を重視した組織の「場」（伊丹，2005）のマネジメントや認知的学習（松尾，2006）の重要性が示唆される。

さらに「気づき」の各ステージ毎に動態的な自己への省察が付随していることも見逃せない。特に「気づきの安定内在化」のステージにおける評価プロセスは次の認知転換と経営革新の戦略課題形成のプロセスに関係しており、さらなる認知的研究が必要な領域と考えられる。

7. まとめと今後の課題

本報は、企業の経営革新に直接影響を与えるストック型リソースの蓄積、配分、消滅に最も影響を与える経営者を対象として、経営管理に実践的に活用できる知見を、経営課題の発見と解決のプロセスから分析した。この結果、経営者が、自らの認知転換を促す行動を自覚的に取ることが、「気づき」をトリガーとした経営革新の課題の発見に繋がるのが本研究の認知マネジメント行動の時系列的分析から明らかになった。さらに、経営課題の解決プロセスに於いては、創発やミドルアップダウンの中核ともなる課題解決を担う組織成員の「気づき」を連鎖・連動させるように経営者のマネジメント行動を発揮させることが、課題解決を早め、経営革新を確実なものとするのが事例研究5社の経営課題の発見と解決プロセスの分析から明らかとなった。また、組織能力の発揮を促す一連の「気づき」の認知マネジメント行動の要素が抽出された。

本研究で提示した『「気づき」の認知サイクル』モデルからは、経営革新における認知の転換や認知の連鎖と連携、さらには組織における熟達の意味や組織における道具性認知の重要性が推察された。このことは、組織能力を成員の熟達を介して保有、発揮されるものとして考える上で示唆を与えるものと言える。

本研究の一般的妥当性をさらに高めるために、「気

づき」の認知マネジメント行動の実証的、定量的調査および『「気づき」の認知サイクル』における認知の変容のより実証的解明を今後の課題とする。

（さくだ みのる／おさだ ひろし）

《参考文献》

1. 赤尾洋二他(1988)『方針管理活用の実際』,日本規格協会.
2. 安西祐一郎(1985)『問題解決の心理学』,中央公論社, pp.124-174.
3. 朝香鐵一(1981)「計画の品質管理」『標準化と品質管理』第23第8号.
4. Eysenck, M.W. & Keane, M.T., (1990) Cognitive psychology : A student's handbook. London : Laurence Erlbaum Associates Ltd.
5. 藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』,有斐閣.
6. 古川久敬(1990)『構造こわし』,誠信書房, pp.167-223.
7. 古田興司(2005)『組織能力を高める』,東洋経済新聞社.
8. 伊丹敬之(2005)『場のマネジメント』,東洋経済.
9. 海保博之編(2005)『認知心理学』,朝倉書店.
10. 桑田耕太郎編著(1998)『組織論』,有斐閣.
11. 松尾睦(2006)『経験からの学習』,同文館出版.
12. 中西晶(2007)『高信頼性組織の条件』,社会経済生産性本部.
13. 永井健夫(2004)「成人学習場としての省察的学習論の意義について」『成人の学習』,年報, pp.32-44.
14. Newell, A & Smith, H.A. (1972) Human problem solving. NJ : Englewood Cliff.
15. 日本科学技術連盟(2002~2003)『クオリティマネジメント』第53~54巻.
16. 日本科学技術連盟(2002~2007)『クオリティマネジメント』第53~58巻.(詳細は表1に示す)
17. 日本科学技術連盟(2002~2007)『クオリティの広場』第7~49巻.(詳細は表1に示す)
18. 日本能率協会編(2000~2007)『人材教育』第12~19巻.(詳細は表1に示す)
19. 長田洋編著(1996)『TQM時代の戦略的方針管理』,日科技連出版社, pp.39-56.
20. 長田洋編著(2001)「ストック型リソースの評価」『企業革新を導く経営システムの自己評価』,日本規格協会, pp.155-203.
21. 齊藤彰吾監訳・David A. Nadler, (1998)『組織変革のチャンピオン』,ダイヤモンド社.
22. 柴田昌治監訳・P. Senge (2004)『学習する組織「10の変革課題」』,日本経済新聞社.
23. 副島羊吉郎(1973)『「問題解決における中心転換の心理」』,風間書房.
24. 東京都地域産業振興協会(2008)「高業績企業A社のトップインタビュー調査報告書」.
25. 山城経営研究所編(1999)「富士ゼロックスのビジョナリー経営」『KAE 経営者講演録』第92号.