

自社を如何にしてイノベーティブな企業に変えられるか

吉田 稔

要 約

本研究の目的（問い）は、「自社（資源・組織・価値基準）を、如何にしてイノベーティブな企業に変えられるか」である。自社の問題点を検証すべく、3種類のアンケート・サーヴェイを行い、既存研究と対比した。その結果、自社の問題点が明確になった。

変革の実践者として、会社組織における職制上の垂直ライン（上司と部下）でイノベーションを推進する媒体（インターフェース）、即ち、ミドル・マネジャーへの期待が高まっている。職場（部課）の壁を乗り越えて、学習の場を提供すべく、情報の提供と共有を推進する媒体として、その果たすべき役割は極めて大きい。

長期的な視野でマネージするミドル・マネジャーの育成が、自社の問題点を解決すると考えられる。

I はじめに

ミンツバーグは、「MBA が会社を滅ぼす」¹の中で、「マネジメントとは、本来、クラフト・経験、アート・直感、サイエンス・分析、の3つを適度にブレンドしたものでないといけない」と述べている。サイエンスに偏りすぎると官僚的な計算型になり、アーティスト気取りの経営者は、リスクなヒーロー型になる。筆者は、これら二つに偏るのではなく、クラフト・経験を軸に据えて、アート・直感とサイエンス・分析のバランスを取る、その感覚こそが重要なのだと理解した。

筆者は、本学の講義・イノベーション経営において、イノベーションの経営学²という1冊の本に出会い、合理主義者の経営学だけではなく、漸進主義者の経営学の重要性を学

1 『MBA が会社を滅ぼす ～マネジャーの正しい育て方』 ヘンリー・ミンツバーグ 訳者：池村千秋
日経BP社 2006年 P22

2 『イノベーションの経営学』 ジョー・ティッド ジョン・ベサント キース・パピッド 訳者：後藤晃 鈴木潤 NTT出版 2004年

んだ。学びを進める内に、「自社：繊維化学メーカー T 社の流通製品事業グループ X 社を、如何にしてイノベティブな企業に変えられるか」という問いが鮮明に、頭に浮かんだ。市場と顧客の変化に対応すべく変革するために、漸進的イノベーション³を継続的に進める、即ち、「学習し続ける組織風土と、学習効果による内発的動機付け」が、企業の持続的成長のコアになると考えた。自分自身を省みて、中間管理職の立場と視点から表現すれば、「長期的な視野でマネージするミドル・マネジャーこそが、企業にとって長期的に貢献するのではないか」という仮説が立てられる。

実際に、自社のミドル・マネジャーは、どのように感じ、考えながら、日々の会社生活を過ごしているのか。短期的計数結果成果主義制度の下で、長期的な視点でのマネージが可能なのか。疑問を明らかにするべく、自社内アンケート・サーヴェイを実施し、結果を分析・検証し、既存研究と対比させた。

II 自社アンケート結果と考察

II-1. アンケート・サーヴェイは、全て自社正社員を対象とし、3種類実施した。

1. トップ（役員：15名 回収率100%）及びミドル・マネジャー（管理職：次課長・主事 145名 回収率92.4%）に対する意識調査結果（2006年7月3日実施）

● 経営トップが評価するミドル・マネジャーに求められる役割充足度

変革意識に乏しく、成果の実現に邁進せずチャレンジしないというトップの評価

● ミドル・マネジャー自身が考える、求められる役割重要度（ミドル・マネジャー 145名対象 回収率92.4%・134名）

自社ミドル・マネジャーの多くは、会社方針に基づき、スピーディーに意思決定を行い、成果実現に邁進することがその役割上重要であると考えている。

● 職場の働き甲斐・遣り甲斐度調査（ミドル・マネジャー対象回収率同上）

自社の働き甲斐度・遣り甲斐度は67%に留まった。自社ミドル・マネジャーの多くは、特に、コミュニケーション不足から寂しさを感じているようだ。

● 理想と考えるリーダーシップについて（トップ15名及びミドル・マネジャー対象回収率同上）

トップは、ビジョン（53%）・やりぬく意思（67%）・組織の活力（47%）を選んだが、ミドル・マネジャーは、ビジョン（45%）とやりぬく意思（41%）で、組織の

3 『イノベーションの経営学』 ジョー・ティッド ジョン・ベサント キース・パピッド訳者：後藤晃 鈴木潤 NTT出版 2004年 P15。ここで筆者は、行き過ぎた合理主義に対する皮肉も込めて、一時的で急激な変化による能力向上を上回るイノベーションとして、「漸進的」を用いた。

活力は16%であった。この結果からは、「トップの想いが、組織の活性化の部分で、ミドル・マネジャーに伝わっていない（期待外れに終わっている）」と考えられる。

2. ミドル・マネジャー（145名対象 回収率60% 87名）のコンピテンシー⁴（本音と建前）に関する調査結果（2006年9月6日実施）

建前は、達成志向力（18.5ポイント）本音では、チームワーク力（15.8ポイント）（ポイントが高いほうがコンピテンシーとして必要とされるという理解）

3. 全社員（645名 回収率95% 615名）に対する意識調査結果（2006年11月6日実施）

● ホワイトカラーの生産性についての基礎調査（全43問）—本学・人的資源開発講義時配布資料をベンチマーク・データとして活用し、主な問題点（ベンチマーク・データとの大きな相違がある10項目）を抽出した。

自社	質問	ベンチマーク	内容	状態
2.91	Q.1	3.34	疲労度	高い
3.03	Q.7	2.76	権限委譲度	低い
3.18	Q.8	2.73	成果主義度（今後の動向）	低い
3.16	Q.9-A	3.57	情報共有交換度・フォーマル	低い
3.18	Q.9-B	3.59	情報共有交換度・インフォーマル	低い
3.43	Q.10	3.93	独自情報ノウハウ共有	低い
3.35	Q.11	4.00	独自情報ノウハウ提供	低い
3.43	Q.16	3.78	改善指摘・実現度	低い
2.83	Q.22-A	3.30	保守的度	高い
3.46	Q.23-A	3.73	ミドル・マネジャー変革抵抗感（客観）	低い

II-2. アンケート結果による考察

ベンチマーク・データと相関比較・分析した結果を、既存研究サーヴェイと対比させた結果、本研究では以下の4点が明らかになった。

①ミドル・マネジャーは、一企業人としての立場（職制上）による建前と、一個人としての本音に差異、即ち、計数結果を追求することが非常に大事だ という建前とは別に、本音の部分では、チーム（組織）としての活力を、如何に最大限に発揮させることができるかということを考えている。

②ミドル・マネジャーは、部下だけではなく経営トップ層をも、前向きに動機付けるべく、長期的な視野を持つイノベーターを目指すべきである。何故なら、イノベティブな思考と言動による人材育成こそが、部下のRPDCサイクル⁵（Research → Plan → Do → Check）を回転させ、学習させることになるからだ。

③部下のRPDCサイクルを回転させる事により、職制上の垂直方向コミュニケーション

4 ミドル・マネジャーが、「どういう行動特性が成果につながるのか」という視点で見た行動特性を選択。（建前に関しては、144問の答えをコンサルタントが分析し纏めた）

5 RPDCサイクルとは、Research-Plan-Do-Checkの頭文字をとったもので、営業担当者の基本サイクルを示している。

ンを活発にするだけでなく、水平方向（本部・部課の壁を越えた情報・ノウハウの提供と共有）シナジーも期待できる。

④ Plan → Do → Check → Act⁶ を Reflection（Act を Plan に反映させる）により、新たな RPDC サイクルに繋げた PDCARPDC サイクルは、当に、ダブル・ループ型のイノベーション・サイクルであり、それによって、ヒトは、問い→学び→答え を見いだし→答から更に問い学ぶ。それこそが企業の持続的な競争力の根源となり、自社をイノベティブな社風・組織風土を持つ企業に変える、大きなファクターになる。

Ⅱ-3. ミドル・マネジャーの課題

「自社をイノベティブな企業にするためには、何がポイントになるのか」を、この節で論じたい。アンケート結果を分析すると、キーワードは、1. ミドル・マネジャー 2. イノベティブ 3. 持続性 4. 動機付け 5. 学習効果 6. 情報の提供と共有 に集約される。これらのキーワードを、自社ミドル・マネジャーの問題点として認識し、如何にして克服すべきかを論じてみたい。

Ⅱ-3-1 問題点 1. ミドル・マネジャーの変革意識不足

「如何にして自社をイノベティブな企業に変えられるか」という筆者の問いは、筆者自身がミドル・マネジャーとして、過去7年間任されたユニットの業績回復へ向けて、思い悩み試行錯誤する中で、「担当するユニットを、イノベティブに運営しなければ、業績は回復しない」と、漸く辿り着いた答えに繋がる。筆者同様に、自社のミドル・マネジャーの本音の部分、即ち、チームワーク力（3人寄れば文殊の知恵）が必要なコンピテンシーだとの本音を、効果的に刺激すれば、自ずと「短期的成果のみに目を奪われずに、中長期的視野でイノベティブに発想すべき」に繋がる。

Ⅱ-3-2 問題点 2. 持続性と動機付け

近視眼的に目先の利益を追い求めると、合理性と確実性のみを追求し、その裏に潜む可能性を見過ごしてしまう。即ち、不確実性に潜む新規ビジネス開拓は、期待出来ない。短期的計数結果成果主義下における自社ミドル・マネジャーの現状は、目の前にニンジンをおぼら下げられた馬のような状態で、その動機付け要因は、高い業績給と差別化された社内ポジションである。人件費を経費として固定することが目的の成果主義下では、相対評価にならざるを得ず、誰もが頑張って計画対比実績達成率を高めれば、業績給の差別化は不可能になる。仮に、原資の上積みによる差別化が可能だとしても、低次元の自己満足（名

6 PDCA サイクルは、事業活動において、生産管理や品質管理などの管理業務を計画通りスムーズに進めるための管理サイクル・マネジメントサイクルの一つ。

誉欲)が達成できる程度であろう。固定された組織と与えられた商権の条件下では、盛者必衰・諸行無常は世の理であって、永遠に右肩上がりの業績(計画)などは、あり得ないと考える。即ち、計数結果による成果主義をベースにした動機付けには、限界がある。これを裏付ける資料が下表である。

自社の9本部と、60部課、それぞれの計数結果(計画対比売上・事業利益達成率)を調べるうちに興味深い事実が判明した。過去3年間(2004-2006年)を時間軸として、自社全9本部・60部課の計画対比の達成率を調べ、その表において3カ年の計画対比達成率(%)の状況を→(イーヴン) / (アップ) \ (ダウン) で表した。

達成率 平均	達成率 総平均	傾向 上昇 / 下降
105.05	92.65	→ \ /
121.9	94.18	\ / →
102.9	95.02	→ \ →
123.4	134.78	/ / /
111.95	104.07	→ → /
101.25	97.63	→ → →

上2行は、課の分析結果で、下の4行は本部の分析結果。表から分かる事実は、

1. 9本部においては、44%がイーヴン、即ち12/27(9本部3期 27の内)が→
 2. 60部課においては、17%のみがイーヴン、即ち、31/180(60部課3期 180の内)が→
- 簡単に、分析結果を纏めると、

- 全60課の計画対比達成率の多くは、激しくアップ・ダウン(83%)している。
- 全9本部の計画達成率は、ほぼ半分の4本部で→イーヴン(44%)である。

仮に、一担当者の持つビジネス単体を一つの株だと考えれば、本部長、即ち、役員クラスの経営トップは、様々なリスクの株を数多くポートフォリオで組み合わせて持ち、リスク分散が十分に出来ているということになる。本部レベルでは、分散された β を数種類持つポートフォリオが上手く作用して、リスクを相殺しているのである。結局のところ、一番大きなリスクを背負うことになるのは、一担当者である。ミドル・マネジャーは、その大きなリスクを負う(β の大きい単体株を持たされた)担当者を、指導・教育し、トップダウンにより課せられたユニット全体の計数計画に対する達成率を、マネージしなければならない。ここに、ミドル・マネジャーのリスクに対する潜在的な意識が感じ取られる。このリスクに対する不安を払拭するべく「目先の問題解決に没頭するあまり、自社ミドル・マネジャーは変革に対して消極的にならざるを得ない」のではないか。上述のロジックから考えるに、経営トップとミドル・マネジャーにとって、重要なことは、短期的な計数結果成果主義をベースとする近視眼的な利益構築ではなく、少し先を見た長期的持続的な事業システム構築であることは、間違いないと考える。

Ⅱ-3-3 問題点3. 情報・ノウハウ提案と共有意識の低さ

自社の特徴的で、更に深刻な問題は、情報・ノウハウ提案と共有が、特に非管理職社員にとって、全く意識されていない（それに反して管理職の主観では、情報・ノウハウ提案と共有が出来ていると考えている）ということである。インセンティブ報酬（特に外資系の金融機関）をイメージすると、独自情報とノウハウを他者に開示したくないという気持ちが理解できる。何故ならば、成果に繋がる独自の情報とかノウハウという類の他者への開示は、自身の成果を他者と差別化することに逆行するからである。

しかし、一橋大学院の野中名誉教授は、「SECIモデル」というナレッジマネジメントの基本理論として、暗黙知と形式知の知識変換の相互作用の重要性を論じている。「これらの相互作用には、4つの知識の変換プロセスがある。それぞれのプロセスは、(1) 共同化 (Socialization) (2) 表出化 (Externalization) (3) 連結化 (Combination) (4) 内面化 (Internalization) である」⁷ (野中・竹内, 1996: 91-104)。以下において、それぞれの変換プロセスとして4つのモードは、

①共同化のモード

日本型経営システムのOJTにはこの暗黙知としての職務に必要なノウハウや知識を、現場での共同作業によって暗黙知のまま伝達・共有する教育訓練としての有効性がある。

②表出化のモード

個人や職場集団内に共有された暗黙知をより確実に伝達可能な形式知に変換し、組織全体で活用するプロセスである。この結果、営業業務の規則やマニュアルが整備され、合理的なプロセスでの情報共有がおこなわれる。

③連結化のモード

形式的に提示された規則・仕様書・提案書データベースに蓄積された成功例などを組み合わせて加工処理し、新たにノウハウや知識を創造するプロセスである。

④内面化のモード

このプロセスは、形式知から暗黙知への変換である。形式知としての手続き書・仕様書・マニュアルによって業務をある程度理解した上で、それを実効する実地体験において学習し、実際の経験を重ねることで、形式知の枠組みから、あらたな暗黙知を獲得するプロセスである。」⁸

筆者は、この「暗黙知の形式知化情報ネットワーク」を社内で張り巡らすプロセスにおいて、ゲート・キーパーとなり、コミュニケーションの場作りに一役担うべく媒体となれるのが、他ならぬミドル・マネジャーであると考ええる。

7 『知識創造企業』野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博 東洋経済新聞社 1996年

8 SFAとナレッジマネジメント研究会 2004年

II-3-4 問題点 4. 学習効果

ジム・ボトキン著の「ナレッジ・イノベーション」にも、このポイントが指摘されている⁹。「組織でなければ、実現し得ないもの、ヒトとヒトが接することによってのみ生み出される創発力を内包していなければ、組織は長期的な競争力など構築できる筈が無い。効率性の達成だけでは競争に勝てない。人間の相互作用による知識創造そしてイノベーションの創発が組織の最も重要な役割なのである。」「いまや、イノベーションへと繋がるアイデアを自由に生み出せる組織と、それを実行する素早いマネジメントが求められている。」「どんな企業にしようとも、マネジャーの中心的な仕事は、継続的な生涯学習を促進し、絶え間なく知識の拡大する環境を先頭に立って育てることである。」

自社ミドル・マネジャーは、本来、意識している筈の本音（コンピテンシー）の部分を実行に移し、イノベティブなマネジメントを目指すべきである。更に、自らが変わろうとする中で、「部下も、By The Job Training・BJT¹⁰上で学習するプロセスにおいてこそ動機付けられるはずである」と考える。これが、筆者の予想するもう一つの答えである。「イノベーション志向のミドル・マネジャーは、部下を動機付ける」に関して、既存研究をベースに考察した。

III 既存研究サーヴェイ

III-1. 金井のミドル・マネジャー研究

神戸大学院の金井教授は、変革型リーダーシップ¹¹を次のように論じている。（この考え方は、今までに筆者が論じようとしてきたことに深い部分で繋がっている。）

- ① 「変革型リーダーは、将来に関する夢のある大きな絵を、ヴィジョンとして示す。自分がモデル（手本）となるような行動をとりながら、ヴィジョンのエッセンスを言葉に結晶させ、人々の注意の焦点をそこに喚起する。それが、変革を引っ張っていく力の源泉であり、変革のシナリオである。
- ② 会社や部門の環境を注意深く見つめ、変化の動向を嗅ぎ分け、変化の理由や意味づけを行う、即ち、環境探索（スキヤニング）をしっかりとやる。環境を探索するには、自分の持つ洞察力、メンバーへの知的刺激、作り上げてきたネットワークからの情報流入を積極的に活用する必要がある。

9 『ナレッジ・イノベーション』ジム・ボトキン 訳：三田昌弘 ダイアモンド社 2001年

10 加護野忠男神戸大学院教授の造語「実践と学習の同時追及」の大切さを強調している。「リーダーシップ入門」金井壽宏 日本経済新聞社 2005年

11 『経営組織』金井壽宏 日本経済新聞社 1999年

- ③ ヴィジョンの実現に資するような具体的なプロジェクトに、人々がチャレンジしていくのを促進・奨励する。また、リーダー自身が自分の得意な領域に拘らず、いろいろなコトに頭を突っ込めることが必要とされる。
- ④ 単なる圧力を超えた極限追求のような緊張感を醸し出す。
- ⑤ 自分についてくる人々の育成とケアリングを行う。
- ⑥ 必要な情報や資源（更に応援）を提供してくれるヒトからなる人的ネットワークを構築する。」

①は、目標管理に至るプロセスでのヴィジョンの提示であり、②は、垂直・水平コミュニケーションの促進、③は、「場」作りであり、④は、動機付け ⑤は、コーチングとメンタリングであり、⑥はネットワーク構築である。整理すると、筆者の変革型リーダーに対するイメージは、明確なヴィジョンを持つチェンジ・リーダーであり、トップに対しても忌憚なく意見し、且つ資源を獲得できる権力・パワーを持つ（パフォーマンス）。心優しきメンターであり、時に厳しいコーチ（メンテナンスが出来る）となる。

自社のミドル・マネジャーは、アンケート結果から考えても、「変革型リーダー」には程遠い感が否めない。業務遂行する中で、上記6つのポイントが完璧に出来ていれば、筆者が部下の立場であっても前向きに動機付けされると考えるのだが。

ここで、「動機付け」・モチベーションとは、経営学において、どのような定義なのかを既存研究から明らかにしたい。「やり甲斐・働き甲斐」が、モチベーションを高めると考えるが、実際に、ヒトは、どのようにして動機付けられるのだろうか。

Ⅲ-2. 動機付けとは

ステファン・P・ロビンスは、「組織行動のマネジメント」の中で、基本的な動機付けのプロセス¹²を、「6段階のステップとして定義している。

1. 満たされない欲求
2. 緊張
3. 動因
4. 探索行動
5. 欲求の充足
6. 緊張の緩和」

これら6つのステップの中では、1. 満たされない欲求を、2. 如何にして緊張に転化するか、即ち「駆動力」をどのようにして発生させるか が、個人的に、重要なポイントだと考える。「動機付けとは、何かをしようとする意思であり、その行動が出来ることが条

12 『組織行動のマネジメント』ステファン・P・ロビンス 訳：高木晴夫 ダイアモンド社 1997年 P73

件付けとなって、何らかの欲求を満たそうとすることである。欲求とは、生理的あるいは心理的な欠乏のある状態で、それによって何らかの結果が魅力的に見えてくるのである。」
筆者は、動機付けられた部下が、目の前の目標をクリアし達成感を感じて、次の目標にトライする気持ちを持つことが、シンプルな「自己実現」であると理解する。マズロー¹³は、この「自己実現」には、際限がないと論じ、永遠に回り続けるサイクルと述べている。

Ⅲ-3. マズローの欲求5段階説

マズローはこの欲求5段階説で、人間の欲求は5段階のピラミッドのようになっており、1段階目の欲求が満たされると、1つ上の欲求を目指して行くという。その5段階の内容は、1) 生理的欲求 2) 安全の欲求 3) 親和の欲求 4) 自我の欲求 5) 自己実現の欲求である。自己実現に至る(れる)ヒトは多くはない、とも言われるが、実際に、「自己実現」という言葉に感銘を受け、その定義に納得するヒトは、感覚的にも多い。誰しも、向上心とか探究心を生まれながらに持っており、それらの欲求を満たすことから得たノウハウ・知識・スキルを活用して日々効率的に生活しようとしている。第5段階の「自己実現欲求」には際限がなく、達成感の次に生まれる新たな「自己実現欲求」には、終わりが無い。ヒトは公私において、問い、学び、答えを探求し、そこからまた問いを見だし永遠に学ぶ存在なのである。

Ⅲ-4. 目標管理 (Management By Objectives)

自社OJTツールである目標管理制度の実効性を高めるために、どのように運用すべきなのか。「動機付ける力」¹⁴から引用し、自社に当てはめ、具体的にしてみると、

1. モティベーションについて検証する。会社として成功を分かち合い、貢献を評価する。本部・部課の壁を取り払う。
2. グループを単位とする。共同の目標を立て、短期的に、長期的に目標を管理する。互いに責任を分かち合う中に、相互指導・教育を行う。
3. 部下がマネジャーを定期的に評価する制度を立ち上げる。

最後に、自社アンケート結果考察に基づく自社問題点と既存研究サーヴェイのすり合わせをベースに、自社の課題を克服する改善策を、具体的に考えてみた。

13 アブラハム・マズロー (1908年～1970年 A. H. Maslow アメリカの心理学者) は、彼が唱えた欲求段階説の中で、自己実現の欲求とは、自分の能力、可能性を發揮し、創造的活動や自己の成長を図りたいと思う欲求のこと。

14 『動機づける力』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 2005年

IV 自社の課題と改善提案

自社の課題は、上述の如く、大きく分けて4つになる。筆者は、2005年度より2年間、ジュニア・ボード（社長諮問機関）で社長特命事項に関わってきた。2006年度のテーマは「新社風の創造と醸成」であったが、これら自社課題に関しても、ジュニア・ボードのメンバーで対応策を討議する機会を得た。筆者の主観的改善提案に、ジュニア・ボードの客観性を加味した改善策を、各論議論の末に纏め、別表に記した。

自社の課題	改善提案
①ミドル・マネジャーの 変革意識不足	①変革志向こそが評価される目標管理制度・人事評価制度へ（目標管理シートの中味を点数中心から変革志向へ変更） ②経営理念と行動指針（Change/Challenge/Create/Harmony）の再認識（職制を通じ経営理念と行動指針を再度浸透させる）
②動機付けの重要性 に対する意識不足 （モチベーションを 如何に高めるか）	①短期的な点数成果のみを評価するのではなく、変革の気付きと変革プロセスを加点評価する制度へ（イノベーターを評価するミドル・マネジャーへ自らが変わる）、即ち、中・長期的に学習し続け、自己実現を目指す組織風土作り ②ジョブ・チャレンジ制度 ¹⁵ 制定（スキルを磨き、供給することで、社員と会社が Win-Win の関係になる） ③チーフ・アシスタント制度制定（アシスタントの中で教育係を任命し、クラフトの部分の評価し、報酬で差別化すると同時に指導・育成を意識させる）
③情報・ノウハウ提案と共有意識の低さ （コミュニケーションの不足）	①情報ノウハウの提案と共有を可能にする「場」作り（部会・課会、グレード別研修の回数増加） ②エルダー制度の制定（面倒見が良い組織風土を目指す） ③SECIモデルの重要性アピール（組織内で、暗黙知の形式知化を促進し、目標管理で加点評価する） ④リクリエーションの充実（社長との「しゃべり場」の提供） ⑤慰安会費の会社負担支給（コミュニケーションも大事）
④学習効果の重要性 認識不足	①ジュニア・ボード（社長諮問機関）の継続運営 ②社内ミニ・ビジネススクールの開校 ③グレード別（管理職・中堅・若手等）研修を実施し、世代間の共通問題を認識・解決策を話し合う（ノウハウ・ノレッジを共有し、ネットワーク強化）

改善提案に関しては、既存研究サーヴェイによって「現場での学びから浮かんだ問いと、本学で学んだことから予想される答え」を対比させ、考察した。上述の「課題に対する改善策」については、2006年度ジュニア・ボードより、2007年3月度に行われた取締役・本部長会議時に、経営陣に提案済みである。

自社課題を改善するに当たって最も重要で、全ての基本となるべきは、イノベーション・マネジメントのプロセスの基盤に存在するルーティン、即ち、

15 「自己実現できる場の提供」の思想の下、自己選択によるチャレンジの場の提供として、T社グループのジョブ・チャレンジ制度（社内公募制度）は始まった。X社では、未導入。

Scanning-Plan-Solution-Do-Re・Innovation¹⁶である。それは当に、「学問答」サイクル¹⁷であると考える。「学問答」は、学びから問い、考えることで答を得る、その答から再度学ぶダブル・ループである。若手・中堅社員にとっても、そのループを回転させることが、当たり前前の基本動作、即ち、価値観になるように、ミドル・マネジャーが、自らを媒体として効果的な化学反応を発生させ、次代のイノベーション志向型ミドル・マネジャーを育成して行かねばならない。

当たり前のことを、当たり前に行うべく、イノベーション・サイクルを自らが回転させ続け、公私両面で、Life-Long Learning Commitmentの涵養を目指したい。

以上

引用文献

- 『経営組織』 金井壽宏 日本経済新聞社 1999年
『動機づける力』 DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 2005年
『イノベーションの経営学』 ジョー・ティッド ジョン・ベサント キース・パピッド 訳者：後藤晃 鈴木潤 NTT出版 2004年
『知識創造企業』 野中 郁次郎、竹内 弘高、梅本 勝博 東洋経済新聞社 1996年
『ナレッジ・イノベーション』 ジム・ボトキン 訳：三田昌弘 ダイアモンド社 2001年
『組織行動のマネジメント』 ステファン・P・ロビンス 訳：高木晴夫 ダイアモンド社 1997年

16 『イノベーションの経営学』 ジョー・ティッド ジョン・ベサント キース・パピッド 訳者：後藤晃 鈴木潤 NTT出版 2004年 P67

17 「学問答」学び、問い、答からまた学ぶ このサイクルを回転させ続けることが、Life-long learning commitmentの涵養である。玉田俊平太准教授 2006年度秋学期課題研究シラバスより