



新規事業創造に関わる主要概念の体系化と エビデンス・ベーストの経験学習モジュールの提案

-中小企業支援の通説「理論は役に立たない」に挑む-

提出日：令和 7年 2月 4日

入 学 年	令和 4年
学 生 番 号	7530-34-3610
所属プログラム	ビジネスリーダーシップ
氏 名	槌田 昌子
WS 担当教員 氏名	山田 仁一郎 教授

—囲碁や将棋の世界に定石があるのと同じように、教科書に書かれている理論は「経営の定石」である。何も知らないで経営するのと、定石を知って経営するのでは、おのずと正しい判断の確率に差が出る。それは会社の長期的な業績に直結するはずだ—星野佳路

内容

1. はじめに -背景と研究動機.....	5
1.1 研究対象 -新規事業創造のサイエンス	12
1.2 研究目的 -エビデンス・ベーストの経験学習モジュールの提案.....	13
1.3 定義.....	14
1.4 研究の哲学的基盤 -クリティカル・リアリズム	14
1.5 アプローチ方法の選択	15
2. 概念化-新規事業創造の統合モデル.....	18
2.1 新規事業創造に関する文献レビュー	18
2.2 新規事業創造のプロセスモデル.....	18
2.2.1 コグニティブ・ウォール	20
2.2.2 ダイナミック・ケイパビリティ	22
2.2.3 パフォーマンス.....	27
2.3 認知の壁の根底にある哲学的対立.....	30
2.3.1 実証主義（Positivism） vs. プラグマティズム.....	30
2.3.2 理性の壁.....	33
2.3.3 センスメイキングの有用性	34
2.4 新規事業創造の統合モデルまとめ	35
2.5 新規事業創造の統合モデルの貢献と活用可能性.....	36
3. Cultivating Creativity: The Terroir for Dynamic Capability (クリエイティビティ開発：ダイナミック・ケイパビリティを促進する組織的土壌)	38

3.1 定義.....	38
3.2 クリエイティビティとイノベーションに関する文献レビュー	39
3.2.1 Anderson et al., 2014	40
3.2.2 Hülshager et al., 2009	41
3.2.3 Acar et al., 2024	41
3.2.4 7S フレームワーク	42
3.3 組織のダイナミック・ケイパビリティを高める要素.....	44
3.3.1 個人のレベル	45
3.3.2 チームレベル	48
3.3.3 組織のシニアマネジメントレベル	54
3.4 事業環境・組織構造と組織開発.....	59
3.5 ダイナミック・ケイパビリティを高める要素－貢献と活用可能性.....	61
4. プラクシス！ 理論と実践を結びつける学習モジュール	63
4.1 経験学習と組織学習	63
4.2 6つの学習モジュール	65
4.3 カウンセリング -課題の分析と対応する学習モジュールの選択.....	65
4.4 学習モジュールの概要	67
5. 考察.....	97
5.1 学術的貢献.....	97
5.2 実務的貢献（中小企業経営の支援実務）	97
5.3 学術的課題.....	99
5.4 実務への導入における課題（中小企業経営の支援実務）	99
6. 結びと展望.....	100

図表目次

図 1	An iceberg metaphor for CR ontology and epistemology(Fletcher, 2017)	14
図 2	推論アプローチのイメージ(Canva AI powered products 及び DALL・E を使用して作成).....	17
図 3	新規事業創造のプロセスモデル.....	19
図 4	新規事業創造プロセスと哲学的基盤の統合モデル	32
図 5	Dynamic componential model (Amabile and Pratt,2016)	39
図 6	7S framework (筆者作成).....	42
図 7	経営環境マトリクスと組織戦略の関係 (筆者作成).....	59
図 8	組織学習分析のための理論フレームワーク(Argote & Miron-Spektor ,2011)....	64
図 9	学習モジュール診断ツール(筆者作成)	65
図 10	Module3 の構成 (筆者作成).....	68

1. はじめに -背景と研究動機

私は経営学が好きだ。

子供のころから動物が好きだった私は、高校生になって経営に興味を持つようになった。組織は人の集合体でありながら、単なる集合体を超えてアイデンティティや慣性を持ち、進化し、まるで一匹の生物のようだ。経営者は、この組織という大きな生き物に魂を与える特別な存在だが、組織はやがて経営者個人の意思も超えて複雑な存在に成長する。株主や経営者個人とは異なる、生物のようで生物でもない組織、会社とは、いったいどういう存在なのだろうか。そんな根本的な問いに挑む経営学は、生物の複雑性に挑む遺伝学や脳科学、進化生物学、動物行動学と同じような面白さがあった。大学の経営学科に進んだ私は、卒業後も、折に触れて MBA のスター教授たちが出版する書籍やビジネス誌を読んでいた。

約 10 年の実務経験を経て、好きな経営学を現実の経営に生かす仕事をすべく中小企業診断士の資格を取得した。しかし、新人診断士への実務指導を担当するベテラン診断士達から出てきたのは、「理論は役に立たない」「中小企業経営に戦略論は関係ない」といった、経営学に対する否定的な意見ばかりだった。一般的に、診断士として活躍する方々は、前職での実務経験を活かし、実務家同士の情報交換や実務書から新たな学びを得て研鑽を積み、成果を出されている。経営学の知識など、お呼びではなかったのだ。

商工会・商工会議所、地方自治体などの地域の支援機関が中小企業診断士などの士業と連携して地域の小規模零細企業の経営支援に取り組むのに対し、中小企業庁の下部組織である中小企業基盤整備機構（中小機構）では、主に、豊かな実務経験を持つ大企業出身の専門家と連携し、成長性が見込まれる中小企業の支援に取り組む。中小機構でもやはり、支援の知識基盤となるのは豊かな実務経験で培われた経験知だ。地域の支援機関でも中小機構でも、実務家の豊かな経験知を基盤として経営支援の現場が動いている。専門家らの豊かな経験知は、中小企業の抱える具体的な課題の解決に向けて、確かな洞察と示唆を提供できる。

このような実務経験に基づく支援は、支援を受ける側の中小企業のニーズと一致している。中小企業の経営者もまた、現実の問題にアプローチできる具体的なアドバイスを求めており、経営学や経営理論への期待はない、というよりも、そもそも選択肢にない。上場企業の役員経験者を含め、これまでに、「理論と現実の経営は違う」「所

詮、机上の空論だ」という言葉を何度聞いたか覚えていない。MBA で経営学を学んだ中小企業経営者からすら、「授業の内容は、机上の空論だと感じる。」という冷めた言葉を聞いた。こうした中小企業経営者の経営学に対する懐疑的な視線は、私の周囲に限ったものでもないようだ。コーネル大学のホテル経営大学院で MBA を取得し、経営学の教科書通りの経営を実践する星野佳路氏も、「『教科書の理論なんて机の上でしか通用しない』『本当にビジネスの現場で役に立つのか?』と思う人がいるかもしれない。実際に教科書通りに経営している人は、周りを見渡しても多くはない(中沢, 2010)。」と語る。経営学を机上の空論と切り捨てる言説は、むしろ一般的な理解だ。中小企業経営の現場で、経営学や理論に対する期待は、驚くほど低い。

経営学の視点は、中小企業経営者に何の洞察も提供できないのだろうか。

中小企業の経営支援の現場で、経営学の知識は無力なのだろうか。

私はそうは思わなかった。経営学からの学びは、複雑で捉えどころのない現実の企業を視る、確かな視点を提供してくれる。私は 2019 年の中小企業診断士資格取得と同時に何のつてもない状態で独立したが、3 年後には、多忙で依頼された案件を断らざるを得ないほどに、専門家派遣や講師の仕事をいただく状況になっていた。M&A アドバイザリー業務と事業会社での M&A 実務を経験してきた私は、中小企業経営に関して全く実務経験を持っていない。マネジメントの経験すらない。戦略策定したことも、事業計画書を作成したことも、新商品を開発したことも、プロモーションをしたこともなく、チェンジ・リーダーとなってビジョンやミッションを掲げ、組織改革を牽引したこともない。それでも私の言葉が経営の現場で役に立ったならば、それは私の成果ではなく、私に力を与えてくれた経営学の成果だ。

中小企業診断士として様々な業種・規模の経営者と対話し、一緒に経営を考える中で、経営学は中小企業経営の役に立つ、という手ごたえも感じられた。経営学は、複雑な会社組織を診る様々な視点を提供してくれる。経営者の語る悩みは一見複雑で捉えどころのない現象に見えるが、経営学の提供する視点でその背景に目をやると、現状を生み出す複数のメカニズムが浮かび上がってくる。これらの視点を経営者と共有することで、彼らは新たに得た視点を自社の経営の文脈にあてはめて理解し、自社の進むべき方向と課題、具体的な施策を次々考え始める。経営学の視点は、間違いなく、経営者が未来を拓くための武器になる。経営者らが置かれた状況に

合わせて適切な武器を選択して解説し、実践を通じて使い方を伝え、経営者が自分で積極的に使いこなすようにサポートするのが私の仕事だと感じるようになった。

具体例として、ある中堅消費財メーカーとのプロジェクトの事例を紹介したい。

OEMが収益の柱であるこの企業は、収益性の高い自社ブランド製品の売上比率拡大に取り組んでいた。新設された事業企画部門の部門長に就任した、後継経営者候補のA氏（現経営者のご子息）の希望は、「製造部門の工程表のような形で、新商品の企画から製品化に至るプロセスを確立して整理したい。自分がいなくとも、従業員が自分で商品開発できる状態が理想だ。」というものだった。衛生用品を扱うOEMメーカーらしい発想であったが、A氏の考える形で消費者の心をつかむ商品を生み出すことは難しいと思われた。事業機会の着想における、顧客インサイトや共感性の視点が欠けているように感じられたからだ。

そこで、Job理論やデザイン思考が提唱する、顧客観察と共感に基づく価値提案の着想方法について解説し、A氏率いる事業企画チームで既存商品や競合品の顧客のリアルな声を収集し、一部の顧客には電話でのインタビューも行うようアドバイスした。顧客との接点を多く持つことで共感が深まり、A氏から自然と価値提案の仮説が生まれ始めた。その後、A氏は競合分析や差別化の重要性、優位性を含む訴求ポイントの設定、テストマーケティングによる事業コンセプトの検証など、関連する概念を習得していった。

ブランディングに関する理解を深める中で、A氏は、「そもそも、自社はどのような商品を提供したいのだろうか」という新たな問いに至った。この問いをきっかけに、私はパーパスやミッション、ビジョン、経営理念と呼ばれるものが何であり、なぜ経営に必要なのか、について解説した。数世代にわたる自社の経営理念の棚卸を行ったA氏は、今の経営理念は、先代経営者らの当時の時世における経営哲学や社会貢献への決意を示しているもので、会社の価値観の支柱になっているが、新商品の方向性を定義するものではないと結論付けた。事業企画部で今後様々な商品の可能性を議論するためには、議論を拡散させすぎずに一定の方向に収斂させる、企業ミッション・存在意義の明確化が必要だ。一方で、A氏は先代と現経営者らの経営哲学を大切にしたいとも感じていた。最終的にA氏は、経営理念は現状のものを維持する一方、今後の開発の方向性を示し、かつ、自分たちのアイデンティティとなる価値観を「開発アイデンティティ」と名付けて新たに策定することにした。

A氏のチームが一連の新商品開発プロセスを体験し、フォーマット・工程表としての整理ができた時点でプロジェクトは終了したが、終了から半年以上経った頃、A氏から、『漸くコピーライティングが完了いたしました』との連絡があった。ホームページ

ジに掲載された「開発アイデンティティ」には、プロジェクト終了時はまだ整理して言語化できていなかった、顧客の役に立ちたいという真摯な思いが、短い言葉にうまくまとめられていた。

A氏の事例では、新商品開発プロセスの整理という支援目的を通じて、商品開発に伴走しながら顧客起点のマーケティング発想や価値提案、アジャイルな開発姿勢、経営理念の組織運営上の役割、などの幅広いトピックについて学んでいただいた。さらに、基本的な考え方の解説以外はリードせず、A氏からのアウトプットを重視して半年間の支援に取り組んだ。その成果として、A氏の当初目的通り新商品開発をフォーマットや工程表に落とし込むことができたが、これ自体はその後の経営に特段の影響を持つ成果ではない。むしろ、A氏が経営に関する新たな「考え方」を獲得し、現実の文脈で解釈して実践した学びが、今後の経営により大きな成果をもたらすと考えている。一通りの開発プロセスを実践したA氏は、工程表や企画書フォーマットといった形式知を組織メンバーに共有するだけでは商品開発に不十分で、自分がメンバーと一緒に一連のプロセスを共有してOJTによって伝えることも重要だ、と考えるようになっていた。A氏の学びはプロジェクトで完結しておらず、プロジェクトで生まれた二つの企画は、その後二つとも新商品として発売された。商品紹介ページに記載された情感あふれる開発ストーリーや、製品の機能性ではなくターゲットユーザーの視点で価値訴求するパッケージデザインから、プロジェクトで得た学びを積極的に経営に生かしている様子が伺えた。

イノベーションのジレンマの提唱者として有名なクリステンセンも、経営者が経営理論を自社の文脈で理解し、積極的に使い始めた瞬間を、著書の中で鮮やかに描いている。

若き日のクリステンセンは、インテルの会長であるアンディ・グローブから、直々に、「破壊的イノベーションに関する研究がインテルに持つ意味を解説してほしい」との依頼を受けた。興奮して迎えた約束の日、アンディからは「きみに割ける時間は10分しかない。きみの研究がインテルにとってどんな意味を持つのか、そこにとだけ教えてくれ。そうすればやるべきことをやるから。」と伝えられた。しかしクリステンセンは突っぱねた。「私はインテルのことをほとんど知らないじゃないか。私にできるのは、まず理論を説明することだ。そうすれば、全員で理論のレンズを通して会社の問題を考えられる。」結局、クリステンセンは、途中でアンディを苛立たせながらも10分以上かけて破壊的イノベーション理論のモデル図とそのメカニズムについて語りきった。彼がすべてを語り終えるや否や、アンディは「分かった。インテルにどうい

う意味があるかというところ……」と話を引き取り、語り始めた。この時のアイデアは後に、インテルのローエンド参入戦略として実現している。

「わたしは『何を考えるべきか』でなく、『どう考えるべきか』を示した。その結果、彼は自分が正しいと考える大胆な決断を、自力で下すに至ったのだ。」(クリステンセン et al., 2012)。

もう一度言いたい。経営学の視点は、経営者が未来を拓くための武器になる。経営学は、『どう考えるべきか』について、汎用性のある確かな視点を与えてくれる。経営学の視点とは、クリステンセンの破壊的イノベーション理論のようなシャープな理論だけを指しているのではない。本稿で私は、経営学の世界で一般的に受け入れられているような、基本的な「考え方」を幅広く「経営学の視点」と表現している。

例えば、価値提案の着眼点を顧客側の主観に置く Job 理論やエスノグラフィー、マーケティングの 4C のフレームワーク、外部環境と内部環境を分析し、競合優位性を持続させる戦略立案の考え方、権限委譲とフィードバックを活用してモチベーションを高めるマネジメント、ブランドイメージの集約化による訴求力の強化など、経営学を考えるうえで基本となる「考え方」こそ、中小企業経営を「どう考えるべきか」の重要な指針になる。

また、経営の役に立つには、「どう考えるべきか」について複数の視点を同時に提供することも重要だ。A 氏の事例では、Job 理論やデザイン思考の着想の視点のみを提供するのではなく、新商品開発と収益性に強く関連すると思われた複数の「考え方」を提供した。「新商品を作る」という事柄一つをとっても、顧客起点の着想、競争優位性を意識した製品戦略、早期のプロダクト・マーケット・フィットを目指すアジャイル発想、ブランディングやマルチ・チャネル・マーケティング、コンペティション・ベースのプライシングを前提としたコスト設計、開発部と販売部門を巻き込んだ製品の収益性シミュレーションなど、関連する要素は複数あり、どれか一つでも完全に無視してしまえば、成果は期待できない。現実の経営では、複数の「考え方」を並立させ、同時進行で考える必要がある。これらの「どう考えるべきか」の複数の視点を重ねて初めて、「新商品を作る」プロセスをより良いものに刷新することができ、経営の役に立つことができるのだ。

現実の経営を理解する際の、複数の視点の重要性は、ヘンリー・ミンツバーグがゾウの比喻で示す通りだ。言い換えれば、経営の現象に対処するためには、複数の視点からアプローチすることが必要なのだ。高校の頃から、私の経営への興味関心には、

生物に似た複雑性を解き明かす面白さが根底にあり、経営支援を仕事としている今もその認識はかわらない。

経営学の視点は、一つだけを取り出して現実の経営の文脈に当てはめれば、時に机上の空論なのかもしれない。しかし、複数の視点を並立させることができれば、経営学の視点は自社の現状を的確に捉えるレンズとなり、経営者が未来を拓くための武器になる。経営学は無力ではなく、中小企業経営者に確かな洞察を提供できるのだ。

本稿は、以上のような問題意識と主観的経験を背景として生まれたものだ。京都大学 GSM と HEC Paris で新たな経営学の視点を学びながら、蓄積された経営学の知識を、どのように現実の経営に生かすかを考えた。私は経営者ではないため、社会に価値をもたらすには、経営者にこれらの知識基盤を伝え、現実の経営の文脈の中で理解して使いこなしてもらう必要がある。このような堂々巡りの思考から、時間をかけて結晶化するように浮かび上がってきたのが、新規事業創造に関連する経営学の視点を実践につなげる、経験学習モジュールのアイデアだった。

まず、対象を新規事業創造に絞る理由について。経営の問題は多岐にわたる。ありとあらゆる経営者のニーズに経営学が最良の洞察を提供するわけではない。そもそも、経営支援の現場は、優れた実務家の豊かな経験知が支えている。そんな中でも、実務家の経験知だけでは対応が難しい分野が一つだけ思い浮かんだ。新規事業の創造だ。様々な業種や条件の下で新規事業を次々と成功させた実務家はそう多くない。例えば、大企業でグローバル M&A から新規事業を構築し、数千億円単位の設備投資を意思決定するプロセスと、BtoB の経験しか持たない中規模企業が限られたリソースで BtoC の事業機会を探るプロセスでは、意思決定のプロセスも必要な知識やスキルも異なる。

これまでの仕事の経験を振り返ると、様々な「考え方」を軸にコンサルティングを展開する私のもとに来る依頼は、大きく分けて二種類であった。新規事業・新商品開発を支援する案件と、物事を論理立てて考えるのが好きなタイプの経営者の経営相談案件だ。経営支援を行う組織で案件を割り振るのは、担当企業の問題に応じて最も適した専門家を引き合わせる、マッチングのプロフェッショナル達だ。彼らの目から見ても、経営学の視点は、新規事業創造の現場で現実の経営の役に立つことができていたのだろう。

このような理由から、経営支援の現場において経営学の視点を活用しやすい分野は、新規事業創造の分野だと考えた。経験論がうまく活用できない未知の局面においてこそ、過去の複数の事例から抽出して汎用的な知に精製した経営学の「考え方」が

重要になる。二つの大学院で学んだ知識をさらに深め、新規事業創造に関連する主要論点を整理して知識基盤を確立することができれば、新規事業創造に取り組む企業の課題に適切にアプローチすることができる。

次に、新規事業創造の役に立つ経営学の視点を、学習モジュールという形で伝えることについて。既に述べた通り、経営学の視点を現実の経営に生かすうえで重要なのは、実際に経営に取り組む人々が具体的な文脈の中でそれを理解し、使いこなすことだ。様々な役に立つ「考え方」は、関数のようなものであり、適切なインプットがなければ価値あるアウトプットは得られない。これらの「考え方」を最も経営に効果的に使えるのは、現状をよく理解し、インプットを最大化できる組織の当事者たちだ。で、あれば、新規事業創造の「考え方」を学習モジュールとして組織の当事者たちに提供することで、経営学を現実の経営に生かすことができるはずだ。

ここで言う「組織の当事者たち」とは、経営者のみならず、チームリーダーや一般従業員をも広く含んでいる。当初、学習モジュールの対象者は経営者を想定していたが、新規事業創造に関する「考え方」の学びを重ねる中で、対象者は経営者からチームリーダーや従業員にも拡大することにした。新規事業は経営者一人で作るものではない。これまでの経験では、経営者や後継者が新規事業を牽引するケースばかりを見てきたが、企業によっては、経営陣ではない組織メンバーが新規事業を牽引することも十分にありうる。また、新規事業創造に関連する概念には、経営者が持つべき視点もあれば、現場リーダーが持つべき視点や、メンバー各自に働きかけることが必要な視点も含まれる。組織の新規事業への取り組み状況に応じて、適切な学習モジュールの選択と参加者の範囲は個別に検討する必要があると考えるようになった。経営者へのアプローチとしては、新規事業創造の経営課題に対してなぜその学習モジュールが適切で、誰に参加してもらうことで、経営にどのような効果が見込まれるのか、について、十分話し合うプロセスそのものが重要だ。この対話を通じて、経営者は自社の現状への理解を深め、学習モジュールの採用を超えて、積極的に変革に取り組むことができる。

また、基本的に中小企業経営者は経営学の知識など求めていない。経営学の知識に期待する場合でも、忙しい経営者は、何の役に立つかわからない「考え方」を辛抱強く拝聴してくれるほど暇でも優しくもない。クリステンセンの事例に出てきたアンディのように、彼らが求めているのは直接的な答えだ。彼らはきっこう言うだろう。「その『考え方』とやらは、うちの会社にとってどんな意味があるの？そこんところだけ教えて。そうすればやるべきことをやるから。」

このような経営者側の視点に立ち、企業の現状に対して最適な学習モジュールを提案できる診断ツールを可視化して用意することにした。これにより、経営者は今直面している問題に対して、「メニュー表」と「おすすめ」を得ることになり、現状のヒアリングを経て抽象的な提案を聞かされるよりも納得感が高い。学習モジュール一覧から、現状の課題解決に最適な学習モジュールを選び、一緒に話し合う過程で、新規事業創造に関する基本的な「考え方」の共有も進めることができる。

以上のような背景と動機から、新規事業創造のメカニズムを明らかにし、エビデンスに基づく効果的な学習モジュールを提案するという、壮大な試みに挑むことにした。

1.1 研究対象 -新規事業創造のサイエンス

新規事業創造を対象に選んだが、企業は新規事業創造に課題意識を持っているのだろうか。調べてみると、新規事業の創造は日本企業にとって30年来の経営課題であった。山田(2000)によると、1995年、1996年、1999年に行った関西生産性本部の会員調査では、「最も悩んでいること」の第1位はいずれも「新規事業の創出」であった。2018年の日本能率協会の調査でも、「新製品・新サービス・新事業の開発」は5年後の経営課題の2位であり、新たな収益基盤の確保は30年来重要な経営課題である。

このような課題意識は日本だけでなく、世界共通のものである。経営学では、ダイナミック・ケイパビリティという概念が、新たな経営上の強みを創造するための重要な要素として、特に2000年代以降、研究者の間で注目されている(Teece, 1994、Eisenhardt & Martin, 2000、O'Reilly & Tushman, 2008)。また、Corporate Entrepreneurship(CE)は、企業が積極的に新規事業を創造することで組織を活性化し、外部環境に適応して生き残りを目指す活動(Ireland et al., 2009)として注目され、CE活発化のメカニズムや企業パフォーマンスとの関連性についての研究が進んでいる。CEに関する主要な研究論文310本のうち55%は2011年以降に発表されており(Urbano et al., 2022)、新規事業創造への関心の高まりがうかがえる。

新規事業創造への関心が高まる一方で、新規事業創造は技術開発ほど現実の企業経営に定着していない印象を受ける。日本能率協会の調査(2018)よれば、新規事業開発に取り組む企業のうち50.9%が、新規事業開発の成果を得られていないと回答している(「成果は出ていない」「あまり成果は出ていない」合計)。新規事業創造がうまくい

かない理由として、現場担当者は「支援するアクセラレーター人材の不足」・「推進するリーダー人材の不足」・「制度の構築・運営ノウハウの不足」を訴える(Sony Startup Acceleration Program, 2023)。彼らの声からは、自社に新規事業創造をマネジメントするノウハウがなく、ノウハウを持った人材もおらず、外部からノウハウを提供してくれる支援者もない、という切実な現状が見て取れる。こうした状況は、中小企業診断士として新規事業開発の経営支援を複数担当した著者の経験とも一致する。新規事業の経営支援を依頼された際、経営陣の要望は新規事業アイデアの生み出し方や推進方法を学びたい、という内容であり、具体的な問題解決よりも、新規事業創造に関する実践力の習得が目的であった。

経営陣が直面している課題の根底には、新規事業創造に関する体系的な知識、すなわち「サイエンス」の欠如がある。この欠如を補うためには、検証を経て信頼性が確立された経営学の知識が役に立つはずだ。学問的な知識は、過去の豊富な事例から抽出された汎用的な洞察であり、未知の状況下をすすむための確かな思考基盤となる。

1.2 研究目的 -エビデンス・ベーストの経験学習モジュールの提案

本稿の目的は、新規事業創造のサイエンスに基づく経験学習モジュールの提案にある。Kolb (1984) によれば、学習とは知識の単なる蓄積ではなく、プロセスであり、知識は学習者の経験を通じて試みられ、再構築され続けるものだ。経験学習の、プロセスを重視する知識観では、新規事業創造のサイエンスを整理して講義やセミナーで解説するだけでは、相手の知識に十分な影響を与えることはできないと考える。実践者自身が主体的に行動し、その過程から積極的に学びを得る経験が不可欠だ。このような知識観に基づき、本研究では、講義とワークショップ型のアクティブ・ラーニングからなる学習モジュールの開発を目指す。

この学習モジュールには、基本的知識のインプットに加えて、経験を通じて知識を試し、内省し、概念化するワークショップを取り入れ、経験学習サイクルを通して知識を内面化するプロセスを提供する。これにより、組織の当事者たちが新規事業創造のサイエンスを各自の文脈で解釈し、実践に活かして組織を変化する力を養うことができる。学習モジュールを通じて、有効な洞察とスキルを組織の当事者たちに提供し、新規事業創造の実践力を高めることが、本研究の究極のゴールである。

1.3 定義

本稿で「新規事業創造」と表現するものは、既存の学術研究では Corporate Entrepreneurship (CE) と表現される。既存研究では、CE を、既存企業による新規事業の創造や、イノベーションや変化・刷新によって企業の若返りを目指す、様々な活動、という幅広い意味で定義する (Kuratko, 1990、Urbano et.al., 2022)。一方、既にルーティンとなっている新商品開発は本稿の「新規事業創造」に含まない。新商品が企業の既存組織で確立されている分業体制とプロセスの範囲内で創造されるのに対し、新規事業は、企画からマーケティング、製造といった分業部分を統合する新たなプロセスの構築を通じて創造される (Hippel, 1977)。この定義でいえば、例えば、特定の BtoC の新商品の開発は、ある企業にとってはルーティン化された新商品に過ぎず、他方、既存事業が BtoB に特化している別の企業にとっては新規事業創造となりうる。CE 研究では、新商品開発も含んだ研究が散見されるが、企業経営上は全くインパクトが異なるため、「新規事業創造」は単なる新商品開発を含まない、企業のプロセス全体を変化させる活動のみを対象とし、本稿の議論を進める。

1.4 研究の哲学的基盤 -クリティカル・リアリズム

学習モジュールの有効性を担保するため、本稿は、知識基盤の構築に重点を置く。一見遠回りなアプローチに見えるが、確固たる知識基盤がなければ、その上に提案される学習モジュールも有効性に確証が持てない。信頼性の高い知識基盤の構築が、有効な学習モジュールを生み出すための前提条件となる。

このような考えは、クリティカル・リアリズムの哲学的基盤の上に成り立っている。

クリティカル・リアリズム (CR) とは、ロイ・バスカー (Roy Bhaskar) が英国の社会理論学者らとともに開発した哲学的基盤 (philosophical system) である (Gorski, 2013)。CR は、現実世界を、経験界 (Empirical)、実際界 (Actual)、本質界 (Real) の三層で捉える (Gorski, 2013、Fletcher, 2017) (図 1)。経験界は我々が経験し、観察できる世界だ。しかし、その前提として、私たちが主観的に捉えてい

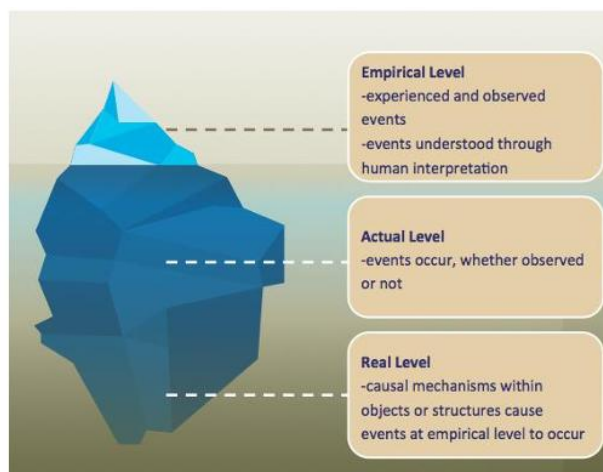


図 1 An iceberg metaphor for CR ontology and epistemology (Fletcher, 2017)

るかどうかに関わらず事象が発生している実際界があり、さらにその根底にある本質界には、事象を生み出すメカニズムが存在する。

学習モジュールは表層の経験界に位置し、経験界の事象は、目に見えない本質界に存在する様々なメカニズムの複合的な影響に規定される。従って、効果的な学習モジュールを提案するためには、新規事業創造に影響を与える主要なメカニズムを明らかにし、これらの知識基盤をもとに学習モジュールを設計する必要がある。このような考えから、本稿ではまず、新規事業創造の実践を規定する本質的なメカニズムを解明し、その後、エビデンス・ベーストの学習モジュールを提案する。

1.5 アプローチ方法の選択

既に述べた通り、本稿の前半部分では、新規事業創造の本質的なメカニズムを解明し、経験学習モジュールを作成するための知識基盤を確立することを目指す。この理解に基づき、知識基盤を獲得するためのアプローチを検討する。

まず考えられる方法として、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) がある。GTA は質的研究手法であり、データ分析から「データの中に出てきた現象がどのようなメカニズムで生じているのかを示す『理論』を産出しようとする」(戈木クレイグヒル, 2014)。このアプローチは、事例研究において深い洞察を得て内在するメカニズムを抽出するために有効である。一方で、観察事例の特定の文脈に依存するため、「新規事業創造の全体に内在する本質的なメカニズム」のような、根本的なメカニズムを全体的に解明することに必ずしも適しているわけではない。

対照的なアプローチとして、実証的アプローチも考えられる。実証的アプローチは量的研究手法であり、統計分析によって仮説を検証する。しかし、新規事業創造の本質的なメカニズム全体に関する仮説は提示されていない。また、仮にそのような仮説を示す先行研究があったとしても、新規事業創造という広範な事象に対して意味のある実証研究を行うことはおそらく不可能だ。ワークショップ・レポートの現実的な時間的・予算的制約の観点からも、実証的アプローチは現実的ではない。

そこで、第三の方法として、クリティカル・リアリズムの哲学的基盤に基づく推論アプローチを考えたい。

CR は、社会現象に関して経験される現象の奥深くに本質的な因果メカニズムが存在するという存在論的 (ontological) 立場を実証主義 (Positivism) と共有する一方で、社会現象に関しては、自然科学のように個別の事象を閉じた世界に分離して、現象間の

因果法則を抽出することはできないと考える。CRは、主体 (entity or agent) の持つ傾向性としての因果法則に着目する点で、普遍法則としての因果メカニズムを追究する実証主義と異なる立場をとる。さらに、CRでは現実の社会を複数の主体 (agent) と力 (power) が複雑に関与する世界としてとらえ、観察される現象は様々な因果法則の影響を同時に受けて規定され、重層的な性質をもつと考える (Gorski, 2013)。このように、CRは、社会の根底にある本質的なメカニズムの存在を前提としながらも、私たちが直接完全な知識を得られるとは考えず、経験界で観察される社会現象を理性的に判断することを通じて、「真理らしい」知識を得ることができるに留まると捉えている。また、CRはこの世界を理論決定的なものとしてせず、複数の理論から説明されるものと考えている (Fletcher, 2017)。

以上のCRの世界観を前提に、新規事業創造の本質的なメカニズムを考察する。

- 1) 本稿の前半の目的である新規事業創造のメカニズムは、CRの三層モデルの中で、最も深い本質界に存在する。既存研究には、新規事業創造のメカニズムを包括的に説明するモデルはないが、CRでは、メカニズム自体は存在すると考える (存在論的立場)。
- 2) 新規事業創造に関連する知見は、CE、起業家研究、クリエイティビティ研究、資源ベース理論、ビジネスモデル・イノベーション研究などの分野に分散している。これらの研究成果は、新規事業創造に影響を与えるメカニズムを部分的にとらえたものだと考えられる。
- 3) 経験界で観察される新規事業創造の実践は、本質界の複数の因果法則の影響を同時に受けて規定されている。そのため、新規事業創造を理解するためには、単一の因果法則ではなく、複数の因果法則の複合的な作用を捉える必要がある。

このような理解を前提にすれば、新規事業創造に関連する複数の研究分野について分野横断的に文献レビューを行い、既存研究の知見から重要な因果法則を抽出して統合することで、新規事業創造の本質的なメカニズムを捉えた概念モデルを推論することができると考えられる。この推論アプローチで捉える本質界のメカニズムは直接的に経験的事実から導かれるものではないが、既存研究で観察された経験的事実が起点となっているため、間接的に経験的事実に根ざした信頼性の高い知識基盤を得ることができる (図2)。

以上の検討を経て、GTAよりも汎用性が高く、実行可能なアプローチとして、CRに基礎を置く推論アプローチを採用した。推論アプローチで到達する本質的なメカニズムの理解は、学術的に精緻なものではないが、知識基盤がない今の状態では、新規事

業創造の実務に既存研究の成果を活用することが難しい。まずは、新規事業創造に関して明らかになった知見の全体像を整理し、知識基盤を確立する必要がある。また、学術的な真理の追究ではなく、経験学習モジュールの提案という当面の目的に対しては、推論アプローチによって必要かつ十分な信頼性を確保できると考えた。

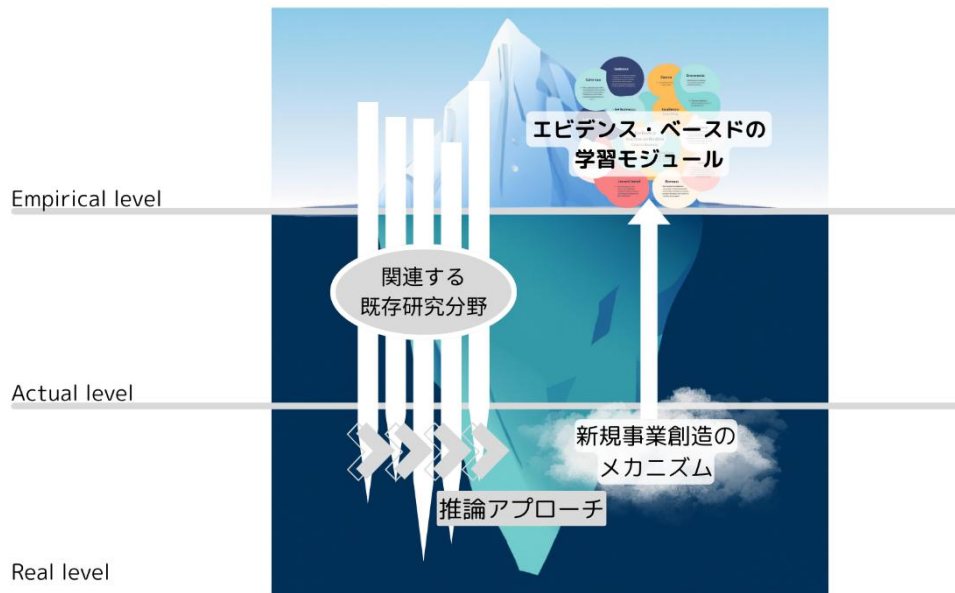


図2 推論アプローチのイメージ(Canva AI powered products 及び DALL・E を使用して作成)

2. 概念化-新規事業創造の統合モデル

2.1 新規事業創造に関する文献レビュー

自身のこれまでの実務経験と京都大学 GSM 及び留学先の HEC Paris で得た知識をもとに、新規事業創造に関連するエフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティ、センスメイキング、クリエイティビティ、両利きの経営、新規事業開発、コーポレート・ベンチャリング、経験学習などのキーワードに関して、まず引用数の多い論文とレビュー論文を通読した。さらに、これらの論文から新規事業創造に関連する箇所の引用論文を参照した。また、指導教官らからのアドバイスに基づき、コーポレート・アントレプレナーシップ、及びビジネスモデル・イノベーション分野についても、同様の文献レビューを行った。このような文献レビューを経て、新規事業創造に関連する主要な既存研究の知見を把握した。

文献レビューを行うことで新たなキーワードに出会い、再度検索して主要論文から知見を得る、ということを繰り返し、参照した論文数は、本稿で引用しなかった論文を含めると最終的に 111 本に及んだ。これらの論文は、グーグル・スカラー又はウェブ・オブ・サイエンスで検索して取得した。なお、参照論文の信頼性を確保するため、1)グーグル・スカラー引用数が 100 件を超えるもの、2) ウェブ・オブ・サイエンスにて、ジャーナルの Journal Impact FactorTMが Q1 のもの、3)京都大学 GSM 又は HEC Paris の教官が引用したか、又は直接紹介されたもの、および、4)以上の 1~3 いずれかの条件を満たした論文が引用していた論文、のいずれかの条件を満たす論文のみを対象に文献レビューを行っている。また、これらの論文には、学術誌に掲載されたもの以外にも、ハーバード・ビジネス・レビューなどのビジネス誌の記事など、グーグル・スカラーで提供されているコンテンツを幅広く含む。

次に、これらの既存研究の知見を、自身が 100 名以上の中小企業経営者と対話し、うち 4 社の企業においては半年以上にわたって新規事業創造を継続支援した経験と照らし合わせ、自らの実務経験と主要な既存研究の知見とを矛盾なく説明できる統合的な解釈を試みた。試行錯誤の思考実験を経て、以下に示す体系的な理解に至った。

2.2 新規事業創造のプロセスモデル

次のモデルは、企業が新規事業創造に熟達していくプロセスに影響を与える複数の因果法則(傾向性)と、そのメカニズムの全体像を示している(図3)。

このプロセスモデルは、1)コグニティブ・ウォール、2)ダイナミック・ケイパビリティ、3)パフォーマンスの三つの要素から構成されている。

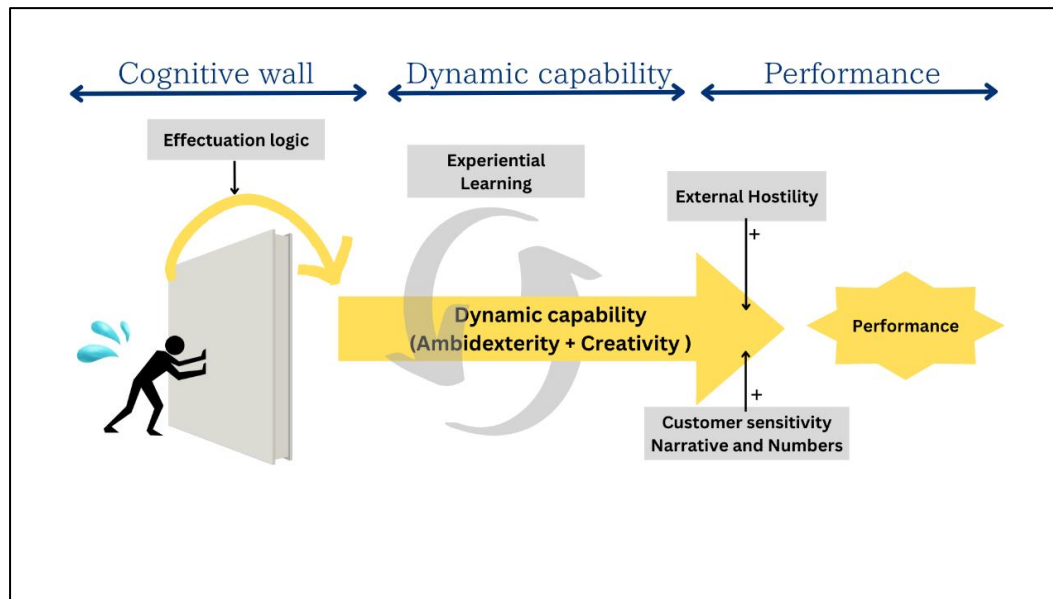


図3 新規事業創造のプロセスモデル

企業が新規事業創造を志すとき、最初に立ちはだかるのは経営陣の認知の壁だ。分析、計画、管理といったキーワードを中心に経営を行ってきた経営陣にとって、新規事業創造に適した創発的なマネジメントスタイルはなじみがない。彼らが「世界は自分たち次第でかえられる」という信念を持ち、エフェクチュエーション論理が描き出すような起業家的なマインドセットを身に着けることができれば、経営陣は認知の壁を乗り越え、積極的なトライアル・アンド・エラーによる経験学習サイクルに入り、ダイナミック・ケイパビリティ獲得の端緒につくことができる。

ダイナミック・ケイパビリティとは、還元すれば、新規事業を創造して新たな収益事業を生み出し続ける経営陣の能力であり、積極的な経験学習の継続によって高めることができる。起業家的な小規模ワンマン経営でない限り、個人ではなく組織としてダイナミック・ケイパビリティを高めることが求められ、このためには両利きの経営スキルとクリエイティビティ&イノベーションを醸成する組織開発スキルが必要だ。

さらに、ダイナミック・ケイパビリティによって新規事業創造の取組が活性化することと、生まれた事業アイデアが収益性の高い事業へ育つことは別の問題だ。ダイナミック・ケイパビリティによって、新規事業の種は多く生みだせるようになるが、多くの種をまけば自ずと実がなるわけではない。事業アイデアという種の状態から事業を育成し、利益という果実を得る可能性、つまり、新規事業の成功確率を高める必要がある。この、新規事業のパフォーマンスに影響する重要要素としては、既存研究か

ら、一つの外部環境要因と二つの内部環境要因を見出すことができた。外部環境に関しては、企業が直面する市場環境が厳しい場合に、新規事業創造は財務的成果を生み出す可能性が高い。内部要因としては、カスタマー・センシティブティ、および、ビジネスモデリングにおける価値提案と収支計画の磨き上げとのバランスの能力の二つがある。顧客への感受性を高め、さらに、ストーリーと数字のバランスの取れたビジネスモデルをくみ上げる能力を磨くことで、新規事業創造の取り組みはより、成果につながりやすいものとなる。

以下では、新規事業創造のプロセスモデルの3つの構成要素を、理解の根拠となる既存研究の知見とともに順番に解説する。

2.2.1 コグニティブ・ウォール

世の経営者がすべて、起業家のような創発的な経営姿勢を持っているとは限らない。創業経営者の跡を継ぐ後継経営者や、企業の従業員が子会社の経営陣に任命された場合、また、従業員から経営メンバーに昇格した場合などは、創業者のように予見不可能な世界でゼロから事業を構築した経験がなく、過去の分析に基づいた将来予想が可能な世界を前提とした、計画と管理を重視するマネジメントスタイルに慣れ親しんでいる。このような企業では、まず経営陣自身が予見不可能な世界の歩き方に親しみ、認知の壁を乗り越える必要があるだろう。

新規事業創造 (CE 戦略) のモデル化に取り組んだ Ireland et al. (2009) は、経営陣の認知的要因が、新規事業創造に舵を切る際の先行条件になると指摘している。経営陣が起業家的なマインドセットを身に付け、さらに組織にも起業家マインドを醸成して初めて、組織を新規事業創造に方向づけることができるという。同様に、Chesbrough (2010) もまた、新規事業創造を阻む要素として認知的要因に着目する。企業は既存事業で培った思考パターン (Dominant logic) から抜け出せず、新規事業創造につながる情報を意思決定から締め出してしまいが、エフェクチュエーション論理の行動主義 (acting over analysis) の思考パターンを獲得することで、過去からの推論 (foresight ex-ante) を脱し、積極的なトライアル・アンド・エラーと外適応 (adaptation ex-post) のプロセスに入ってビジネスモデルを創造していくことができると主張する。

a) エフェクチュエーション論理

エフェクチュエーション論理とは、Sarasvathy (2015) が、シリアルアントレプレナー27名へのインタビューを丁寧に分析し、彼らに共通する特徴的な思考パターンを5つの原則に整理してまとめたものだ。従って、エフェクチュエーション論理には、た

だ事業創造を行うだけでなく、事業創造を成功させる思考パターンが示されている。エフェクチュエーション論理はアントレプレナーの研究から生み出された論理であり、本来既存企業の新規事業創造の文脈ではないが、既存企業における新規事業創造への活用の可能性も報告されている。既に示した Chesbrough の他、Brenk et.al. (2019) は、意思決定論理として、既存事業に最適なコーゼーション論理と新規事業に最適なエフェクチュエーション論理を並存させることを提案している。また、日本においても柳 et.al, (2024) が、オムロンにおける新規事業開発を研究し、新規事業創造の初期段階ではエフェクチュエーション論理が活用され、その後、不確実性が減少して7割程度の成功が見えた段階でコーゼーション論理の安定的な組織プロセスに移行する、という時系列的な使い分けの事例を報告している。

エフェクチュエーション論理は、「予見不可能な世界の歩き方」を教えてくれる。27人のシリアルアントレプレナーは、例えるなら、予見不可能な暗闇の海に何度も飛び込み、一度も再起不能になることなく、収益事業を育てて何度も生還した人たちだ。エフェクチュエーション論理の5つの原則には、成功するための知恵だけでなく、予見不可能な世界で再起不能になることを避けるための知恵が詰まっている。例えば、5つの原則の一つ”Affordable loss”の原則は、起業家はリスク選好的という一般認識を覆し、現実のシリアルアントレプレナーは無理なリスクは取らないことを示している。予見不可能な世界では失敗を避けることができないため、彼らは、失敗を前提に、損失を再挑戦可能な程度に限定する。リスクをとって成功に懸けるのではなく、トライアル・アンド・エラーを繰り返すことで成功に至るのだ。また、“Bird-in-hand”の原則は、今あるリソースを起点として手持ちのリソースで何ができるかを考える、起業家の思考パターンを示す。彼らは、将来の成功を前提にリソースに投資するバックキャストの意思決定は行わない。さらに、“Lemonade”の原則の示す通り、起業家らは、現在持つリソースだけでなく、予期しない偶発的な状況もチャンスに変えられないかと考える。

予見不可能な世界では、情報収集や分析、計画といった理性の光によって未来を見通すことができない。このような見通しの効かない世界で、暗闇の中の未来の一時点に向かって一直線に進むのはあまりにも危うい。それよりも、足元の確実な一步を踏み出し、一步分前進した位置から見通せる範囲の確実な一步、さらに次の一步へと、現在地を起点に確実な前進を繰り返す。このような意思決定は、開始時点でゴールの位置はわからないが、踏み外さずに前進し続けることで、より良い場所へ到達することができる。よりよい場所とは、新規事業においてはプロダクト・マーケット・フィットや、ビジネスモデルの磨き上げを意味する。起業家は、分析や計画に時間を割く

よりも、まず動き、動くことで新たな情報を得て、動きながら考える。エフェクチュエーション論理が“Pilot in the plane”の原則として示す、行動起点・今、ここにあり続ける世界観を手に入れることができれば、経営陣は自然と新規事業創造の試行錯誤のプロセスに入っていくことができるだろう。

以上のような理由から、経営陣がエフェクチュエーション論理を習得することは、新規事業創造に成功する思考パターンを疑似体験することになり、認知の壁を超えて新規事業創造のトライアル・アンド・エラーの学習サイクルにスムーズに入る契機になると考える。

b) Locus of control

エフェクチュエーション論理の他にも、新規事業創造を活発化させる経営陣の認知特性としては、Locus of control が広く知られており (Miller, 1983、Rotter, 1966)、Internal locus of control (自分次第で未来を変えられるという考え) を持つ人は、リスクテイクやイノベーション、積極性といった CE 的な行動をとりやすいことが複数の研究で示されている (Kets de Vries & Toulouse, 1982、Miller, 1983)。Locus of control は個人の認知特性であり、エフェクチュエーション論理のような学習が可能かは分からないが、診断テストによる自己理解や、コーチングによって思考パターンの変化を助けることは可能かもしれない。

2.2.2 ダイナミック・ケイパビリティ

認知の壁を超えて新規事業創造の端緒についたとして、新たな事業を創造し続けるダイナミック・ケイパビリティを獲得するためには、経営陣の更なる認知的努力が必要だ。ダイナミック・ケイパビリティとは、競争優位をもたらす新たなリソースの組み合わせを生み出す能力だ (O'Reilly & Tushman, 2008、Eisenhardt & Martin, 2000、Winter, 2000)。より具体化すれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、既存事業の収益性を維持しながらも同時に新規事業の創造を行う、経営陣の両利き (Ambidexterity) の経営能力であり、この能力は個人に属するものではなく、企業の特定の文脈の中で、経営陣が学習を通じて獲得していくものだ (O'Reilly & Tushman, 2008)。ビジネスモデル革新の視点からダイナミック・ケイパビリティの正体に迫るビジネスモデル・イノベーション (BMI) 研究の潮流でも、外部環境に適応して BMI を起こすためには、経営陣の認知的側面が重要な役割を果たすことが示されており (Demi & Lecocq, 2010、Foss & Saebi, 2017、Doz & Kosonen, 2010、Sosna et al.,

2010)、ダイナミック・ケイパビリティは経営陣の経営能力に根差しているという理解は支持される。

a) 両利きの経営能力

O'Reilly と Tushman は、両利きの経営能力 (Ambidexterity) の具体的な内容として、組織設計とリソース分配、シニアマネジメントの間での戦略方針の合意形成とインセンティブ設計、組織メンバーへのアイデンティティの提供をあげている (O'Reilly & Tushman, 2008)。彼らが提唱する "Ambidexterity as a dynamic capability" は、組織的アンビデクステリティ (organizational ambidexterity) に基づいた議論であり、その焦点は主に組織設計に向けられている。しかし、単に組織図を変更し、リソースとアイデンティティを提供するだけで、新たな事業を生み出す活力に満ちた組織が形成されるのだろうか。

Waterman et al. (1980) は、当時主流であった戦略 (strategy) と組織設計 (structure) のみに着目するマネジメント視点では適切に戦略実行できないとの問題意識から、Strategy、Structure の二つの S に加えて、System (組織構造のソフト面、特に人事考課)、Skill (ケイパビリティ)、Style (マネジメントスタイル)、staff (人的資本)、Shared value (Raison d'être: 存在理由) の 5 つの要素を重要な組織の構成要素として指摘し、組織を診るための 7S フレームワークとして発表した。これらの 7 つの要素は相互に密接に関連しており、「他の部分を無視して一つの分野で大きな変化を起こすことは難しい、というよりもおそらく不可能だ (Waterman et al., 1980)」とされる。ダイナミック・ケイパビリティが両利きの経営能力であるならば、Strategy と Structure、Shared value の 3 つの S にのみ着目して 4 つの S に言及しない既存の議論だけでは、組織に変化をもたらすことは「難しい、というよりもおそらく不可能だ」。

O'Reilly と Tushman の両利きの経営能力に含まれていない System、Skill、Style、Staff の組織のソフト面に関して、ダイナミック・ケイパビリティとの関連を明らかにしてきたのは、クリエイティビティ&イノベーション研究の分野だ。ダイナミック・ケイパビリティを高める両利きの経営能力について、組織のソフト面の視点を補完するため、以下では、つづいてクリエイティビティ&イノベーション研究の基本的知見を概観する。ダイナミック・ケイパビリティと両利きの経営、クリエイティビティ&イノベーションの論点は、新規事業創造を実現するために重要な中核プロセスであり、かつ既存研究の知見のボリュームが多いため、ダイナミック・ケイパビリティを高める組織要素については第三章で詳述し、以下では、クリエイティビティ&イノベーション研究の基本的な知見のみをのべる。

b) クリエイティビティ

クリエイティビティは、斬新 (novel) でかつ役に立つ (useful) アイデアを生み出す力として定義され (production of novel and useful ideas; Amabile, 1988)、人間のクリエイティビティがあらゆるイノベーションの起点となる (Schumpeter, 2020、Kremer et. al., 2019、Amabile, 1983、Sternberg, 1988、Weisberg, 1988)。従って、クリエイティビティがなければ、役に立つアイデアは生まれず、イノベーションも生じないのであり、新規事業創造においてクリエイティビティは最も重要な要素の一つだ。組織は人の集合体であり、組織からアイデアが生まれる、ということはありません、現実には組織の中の誰かの頭の中からすべてが始まる。新規事業創造も同様に、組織の中の誰かの想像からアイデアが生みだされ、社内外とのコミュニケーションの中で揉まれ、組織のイノベーションに発展していく。

ある分野でクリエイティビティを高めるためには、1)特定分野 (domain) の知識と、2)その分野に属する人々のコミュニティ (field) へのアクセスの2つが必要だ (Csikszentmihalyi, 1997)。クリエイティビティの定義が示す通り、闇雲に思いつきのアイデアを語る力はクリエイティビティではない。斬新な (novel) アイデアを生み出すためには、実現されている既存のアイデアを知っている必要がある。更に、役に立つ (useful) アイデアに到達するには、その分野の知識を十分に持って様々な思考実験を行い、かつ、その分野に関わる人々との交流の中で「何が役に立ちそうか」をイメージするセンスを磨く必要がある。

脳科学の研究からは、クリエイティビティの発揮には感情が大きく影響していることが分かっている。探求脳 (Seeking system) と呼ばれる神経回路は、自己表現や試行錯誤を通じた学び、目的意識によって活性化され、人間をイノベーションや創造性の発揮に駆り立てて行動を後押しするが、恐怖感情が生じるとこの回路の活性は消失する。企業の文脈では、恐怖感情は、例えばテイラーの科学的管理法に象徴されるような懲罰的人事管理によって生じる。このような管理体制の下では、従業員の心理は学習性無力感の状態に追いやられ、クリエイティビティに駆り立てる探求脳が活性化することはない (Cable, 2019)。

心理学の見地から人間の創造性を研究している Csikszentmihalyi (1997) も、クリエイティビティの発揮には、個人の好奇心や創造のプロセスそのものを楽しむ気持ちが重要であると述べており、個人のクリエイティビティを高めるヒントとして、好きなことを書き出して自分の感情に気づき、好きなことに充てる時間を増やすことを提案している。

以上をまとめると、人間のクリエイティビティは、対象分野の知識、コミュニティとのつながり、感情と強く関連している。組織のダイナミック・ケイパビリティを高めるためには、こうした人間のクリエイティビティのサイエンスを前提とし、組織メンバーへの教育や社内外とのコミュニケーションを活発にする仕組みづくり、感情に配慮したリーダー開発、組織文化の醸成などに取り組む必要がある。経営陣が、既存事業と新規事業の両利きの経営に習熟して組織のダイナミック・ケイパビリティを高めていくためには、両利きの経営が着目する組織設計とリソース分配に加えて、クリエイティビティ研究の知見に基づくソフト面のマネジメントノウハウも不可欠だ。

c) 経験学習

ダイナミック・ケイパビリティを高めるためにはどのような学習をすればよいのだろうか。Zahra (2006) は、Miner et al. (2001) が提唱する3タイプの学習(improvisation, trial-and-error, experimentation)を比較して、インプロビゼーションな学習とトライアル・アンド・エラーによる学習がダイナミック・ケイパビリティの獲得に効果的だと結論付けている。エクスペリメンタルな学習は、因果関係の仮説・検証の狭いスコープの中に学習成果を制約してしまう一方、インプロビゼーションな学習とトライアル・アンド・エラーによる学習は、予期せぬ経験に対して開かれており、学習のスピード・量ともに優れているためだ。

新規事業創造におけるトライアル・アンド・エラーの重要性については、これまでも繰り返し多くの研究者が指摘しており、経営学の世界で広く受け入れられている(Burgelman, 1983、Mintzberg, 1985、Kuratko et al., 1990、Von Hippel, 2004、Johnson et al., 2008、Sosna et al., 2010)。トライアル・アンド・エラー学習が新規事業創造に重要である理由については、コルブの経験学習理論(Kolb, 1984)が鮮やかに示している。Improvisationalな学習とトライアル・アンド・エラーによる学習に共通するのは、積極的に行動して外の世界に働きかけ、その結果として直面する現実を感じとって学びを得ようとする、経験に開かれた学習姿勢だ。コルブの経験学習理論は、具体的経験(Concrete Experience)と抽象的概念(Abstract Conceptualization)、積極的実践(Active experimentation)と内省的観察(Reflective observation)という相反する世界の捉え方の間に生じる矛盾や緊張関係から、弁証法的に統合的な認知を生み出していくプロセスとして学習を捉えている。

現実の企業における新規事業創造の文脈では、組織メンバーの、新規事業創造に関する経験学習と、経営陣の、組織メンバーの経験学習を促すマネジメントに関する経験学習が同時並行で進行すると考える。新規事業創造におけるトライアル・アンド・エラー・プロセスの重要性は既に指摘した通りであり、現場レベルでは、プロジェク

トチームが新規事業のアイデアを提案し、有望なアイデアの実装とフィードバックからの修正を繰り返しながらプロダクトやビジネスモデルをマーケットにフィットさせて収益事業に育てていく。シニアマネジメントレベルでは、質の良いクリエイティブなアイデアが組織メンバーの想像から生み出され、社内に共有され、活発なコミュニケーションの中で収益事業に磨き上げられていくよう、試行錯誤しながら組織の制度作り、文化醸成に取り組んでゆく。

d) ダイナミック・ケイパビリティはトートロジーか？

経験学習の視点は、ダイナミック・ケイパビリティの定義を巡る既存研究の対立に対して統合的な理解を可能にする。Zahra (2006) は、既存研究の示すダイナミック・ケイパビリティの定義が、既存のケイパビリティを変化・再構成して得られた新たなケイパビリティの成果を含んでいる点を指摘して、トートロジーであると批判しており、ダイナミック・ケイパビリティを単に「既にあるケイパビリティを変化させる能力」と定義して成果 (performance) と完全に分離することを提案している。前掲の O'Reilly と Tushman によるダイナミック・ケイパビリティの定義をみると「競争優位をもたらす」 (can offer a competitive advantage) との一文が含まれており、トートロジーの批判を免れない。しかし、ダイナミック・ケイパビリティを経営陣の経験学習プロセスとして理解すれば違った見方もできる。ある一時点のダイナミック・ケイパビリティは、その成果として高い収益性を生み出すケイパビリティを保証するものではないが、経営陣が積極的な行動と経験学習から学ぶことでダイナミック・ケイパビリティは研ぎすまされ、やがて収益性の高い新たな事業を生み出し、育てていくことを可能にする。このように理解すれば、Zhara による、ダイナミック・ケイパビリティと成果を概念的に分離する立場をとりつつ、長期的には研ぎすまされたダイナミック・ケイパビリティが企業の成果を生み出す、という統合的な理解が可能になる。Zhara & Covin (1995) は、CE 活動が長期的に企業の財務成績を引き上げる効果があり、さらにその効果は時間と共に増大することを実証研究によって示しており、学習によりダイナミック・ケイパビリティの成果との相関が強まるという理解は実証的にも支持される。以下、本稿もダイナミック・ケイパビリティと成果を概念的に分離しつつ、両者は学習によって次第に相関を強めるという認識の下で議論を進める。

2.2.3 パフォーマンス

企業にとって重要な問題は、新規事業創造の取り組みを活性化することそのものよりも、新規事業創造によって、新たな収益を獲得することだ。以下では、既存研究をもとに、新規事業創造の成果に影響を与える外部環境要因1つと、内部要因2つを示す。

a) 外部環境要因：Hostility

厳しい市場環境 (hostile environment) は、新規事業創造の成果を高める (Zahra & Covin, 1995)。Zhara は、市場環境の厳しさを、市場成長率の逆数、平均純利益の逆数、倒産率の三つの指標で計測して、企業の CE 活動と財務成績との相関への影響を分析し、市場環境が厳しいほど、CE 活動は財務成績を高め、かつその影響度合いは長期的に増大していくことを示した。

Zhara の研究から、新規事業創造は、飽和して競争環境が悪化する市場環境に最も適した戦略方針であることがわかる。飽和市場では、経済学的に超過利潤 0 への圧力がかかる。超過利潤 0 へ向かうコースを避けて、新規事業創造によって成長市場への参入又は成長市場の創造を目指す試みが、長期的な収益の維持・拡大につながっていくものと考えられる。Zhara の研究成果が示唆するのは、新規事業創造が外部環境に対してオールマイティな戦略ではないということだ。新商品の成功率は 20% 以下、新規プロジェクトも、存続できたとしても最初の数年間は収益を生まないことが一般的であり、中でも新規市場開拓の試みは売上拡大に貢献する一方で投資効率と利益率を低下させることが分かっている (Zahra et.al., 2000)。新規事業創造の試みにはリスクとコストが伴うことを認識し、現在の外部環境のもとで新規事業の創造は最適な選択肢なのかについても考えてみる必要がある。例えば、成長市場では、強い需要に牽引されて売上と利益を増大させることが可能であり、新規事業創造に投資するよりも、販売や広告宣伝に投資して規模を拡大する方が投資効率が高いかもしれない。

b) 内部環境要因 1：カスタマー・センシティブィティ

新規事業創造の起点となるのがクリエイティブィティなら、方向づけるのがカスタマー・センシティブィティだ。日本語で表現するならば、顧客の立場から、顧客の状況や感情を敏感に感じ取る能力、となる。新規事業創造は、顧客に受け入れられ、対価を払ってもらって初めて成果となるのであり、カスタマー・センシティブィティは事業の成果を左右する重要な要素だ。Von Hippel (1977) は、半世紀近く前に新規事業創造を成功させる要因を調査し、1) プロジェクトチームに顧客理解の深いメンバーが含まれていること、および、2) 技術ではなくターゲット顧客のニーズから新規事業を着想し

ていること が、成功事例に共通していることを示している。Christensen et al. (2016) は、こうした顧客起点の着想方法をジョブ理論としてまとめ、マーケティングデータの表面的な相関関係に惑わされずに現実の生きた人間としての顧客を十分に観察し、浮かび上がった顧客の Job to be done からカスタマ・エクスペリエンスを設計する着想プロセスを提案している。さらに、実務家では、IDEO の創業者である Brown (2014) が、デザイナーが活用している顧客起点のクリエイティブな思考・行動様式を、「デザイン思考」として丹念に解説している。日本においても、西口 (2019) が、自身のマーケターとしての失敗と学びを紹介しながら、統計データではなく、生きて感情を持った一人の人間としての顧客に着目することの重要性を説いている。

このように、カスタマー・センシティブティの重要性については学术界と実務界の両方から世界中で喧しく指摘されている。これほど重視される理由は、顧客理解が事業アイデアの質を左右する重要な要素だからだ。クリエイティブティの発揮に特定領域の知識とコミュニティへのアクセスが必要であることは、既に述べた通りだ。豊かなカスタマー・センシティブティは、顧客への興味を掻き立て、顧客コミュニティとの接触の中で、彼らが何を考え、今何をどのように利用しているのかという知識を増やし、何が彼らの役に立つ (useful) のか、というセンスを磨く。そして、深い顧客理解と共感から生み出されたアイデアは、適切に顧客課題を捉え、財務的な成果につながる。もう一つの理由は、実践がとてつもなく難しいからだ。私が本稿で、聞きなれない「センシティブティ」という言葉を使用した理由もここにある。日本のビジネスの文脈の中でも、顧客志向・顧客視点という言葉は使い古されており、既に定着しているかのように錯覚する。しかし、これらの言葉の定義は企業や職種で異なっており、同じ生きた人間同士して顧客を観察し、どんな気持ちだろうかと想像を巡らせ、自分の感情でもってその気持ちを感じ取る、という感性的な意味で顧客志向／顧客視点という言葉を使用しているビジネスパーソンは、実は少ないのではないだろうか。

前述の Brown (2014) は、感情や想像力といった感性的な能力の重要性を著書の中で丁寧に解説し、世界中に大きな影響を与えた。しかし、彼の提唱したデザイン思考はその後ビジネスメソッドとして形式化され、感性的要素が抜け落ちた状態で流布している。Verganti (2017) は、このような状況を、「感受性と美意識の排除は、デザイン思考にロボットミーム手術を施すようなものだ。マネジャーにとって扱いやすくなるがデザインの現場のクリエイティブな力は失われている」と、辛辣な表現で批判しており、Eklund et.al (2021) も、デザイン思考の本質的価値を理解する上で、感受性 (sensitivity) が重要であることを強調している。

以上をまとめると、新規事業創造の際に顧客理解が重要なカギを握るのは、既に多くの実務家が認識している通りである。ただし、顧客理解とは、マーケティングデータの数値分析や、ターゲット顧客と同じ年齢・性別のメンバーをプロジェクトチームに配置する、といった表面的な理解ではなく、ジョブ理論やデザイン思考で示すような、血の通った人間同士としての丁寧な顧客観察・共感・想像による感性的な人間理解だ。このような深い顧客理解ができて初めて、顧客に評価される価値提案、すなわち、付加価値として利益を得られる価値提案を行うことができる。このように、カスタマー・センシティブリティは、組織のクリエイティブリティを成果に方向づける、方位磁針の役割を果たすのだ。

c) 内部環境要因 2：ナラティブ・アンド・ナンバーズ

顧客起点で生み出された様々なビジネスアイデアは、新規事業が機能するメカニズムの全体を可視化したビジネスモデルとして共有され、様々な可能性の思考実験と議論が尽くされる。ビジネスモデルには様々なフレームワークがあるが、おおよその共通理解として 1) Value proposition、2) Market segments、3) Value chain structure、4) Value capture mechanism の 4 つの要素を含むものとして定義されている (Foss & Saebi, 2017)。この要素のうち、1) から 3) は、新たな価値が生み出され、顧客に届けられるストーリーを描いているが、4) のみは、その価値提供の裏側でどのような費用と収入が発生するかという収益面を描いている。新規事業創造が事業活動である限り、持続可能な収益性の確保が不可欠だ。ビジネスモデリングの際は、価値提供のストーリーとしての側面と、事業の継続を担保する収益性の側面の、両方のリアリティを突き詰め、かつバランスをとる発想が必要になる。

Magretta (2002) はこのリアリティ・チェックを、ナラティブ・テストとナンバーズ・テストという言葉で表現している。ナラティブ・テストは、ビジネスモデルが前提とする顧客の志向性・行動が、現実と一致しているかを、ナンバーズ・テストでは、想定する損益計画が持続可能かをチェックする。

既にみたカスタマー・センシティブリティは、ナラティブ・テストをパスするためにも不可欠だ。現実生きる人間としての顧客から着想された事業であれば、データ分析からニーズを推論した事業コンセプトよりも、顧客に実際に受け入れられる可能性が高い。一方で、顧客起点のアイデアは、その汎用性を保証しない。事業アイデアが、ターゲットセグメントの顧客に幅広く当てはまるのかについては検証が必要だ。さらに、顧客起点の着想では検討していなかったバリューチェーンやサプライチェーンの実現可能性もリアリティチェックを行う必要がある。

ナンバーズ・テストでは、描いたビジネスモデルが収支構造として持続可能かを検証する。費用構造は企業側のアイデアと努力で変化させることも可能だが、収入は提供価値に対する顧客からの評価に依存するため、企業側の判断だけで変化させることは難しい。収支構造が持続的ではない場合は、コストを抑えた事業化方法を検討すると同時に、カスタマー・センシティブリティを高めて顧客課題に肉薄する付加価値の高い提案を検討し、ナラティブの修正によって収入を増やすアプローチを再検討することも必要だ。

ナラティブ・テスト とナンバーズ・テストによって、新規事業のアイデアをマーケティングの観点と財務の観点の両方で生存可能 (Viable) なものに磨き上げる。アイデア段階でトライアル・アンド・エラーを繰り返すことで、パフォーマンスの期待値を高めることができるのだ。

2.3 認知の壁の根底にある哲学的対立

新規事業創造に関連する、両利きの経営、ジョブ理論、デザイン思考などの主要概念は、既に研究者・提唱者本人がわかりやすい一般書籍として出版し、世界的なベストセラーとなって大きな反響を呼んでいる。新規事業創造のサイエンスが、少なくとも部分的な知識としては次々と実務家に届けられているのなら、なぜ今も多くの企業にとって新規事業創造が課題であり続けるのだろうか。認知の壁は、多くの経営者にとってなぜこんなにも高く立ちはだかるのだろうか。

新規事業創造プロセスモデルの考察の中で浮かび上がったこの問いに答えるべく、このプロセスモデルの前提にある社会認識についてさらに考察を進めたい。

2.3.1 実証主義 (Positivism) vs. プラグマティズム

Eklund et.al (2022) は、デザイン思考が、本質的価値であるはずの感受性 (sensitivity) の要素をそぎ落とされ、メソッドとしてのみビジネスの世界に流布された経緯を取り上げ、デザイン思考の本質がビジネスの世界で理解されない根本原因は認識論の違いにあると指摘している。

思考と行動を明確に分離し、意思決定を重要視する認知主義 (cognitivism) と呼ばれる認識論が、気付かぬうちにビジネスの世界のもの見方として根付いており、私たちの思考の無意識の前提となっている (cognitivist ideas and assumptions tend to silently permeate management cultures)。このような認識論的背景から、企業経営の世

界ではデザイン思考の行動起点 (practical action) の要素が見過ごされ、デザイン思考の実践を困難なものにしている。本来の意味でデザイン思考がビジネスの世界に理解されるためには、行動に重きを置くプラグマティズムの視点が有用だ、というのが彼らの主張だ。

プラグマティズムは、デザイン思考だけでなく、新規事業創造のプロセスに関わる他の主要概念を理解するうえでも有用だ。新規事業創造の統合モデルに含まれる主要概念のうち、エフェクチュエーション論理、経験学習サイクルについては、提唱者自身が、その哲学的背景としてのプラグマティズムに言及している (Sarasvathy, 2015、Kolb & Kolb, 2005、Kolb, 1984)。カスタマー・センシティブティの実践を詳細に解説するデザイン思考と、プラグマティズムの関連については、Eklund et.al (2022) の指摘する通りだ。さらに、クリエイティブティの定義を構成する「有用性 (useful)」は、プラグマティズムの特徴である、真理を有用性によって測る立場と価値観を共有している。

プラグマティズムとは、「知的探求の『方法』に関する基本論理」 (伊藤, 2016) であり、思想としての規範的なコンセプトをもたず、『“真実”が何であるか (what ‘really’ is)』よりも、『何が機能し、何が有用か (what works and what is useful)』ということに興味を持つ、実践的 (Practical) で用具的 (instrumental) なアプローチである。故に、プラグマティズムは未来志向 (forward-looking)」 (Sarasvathy, 2015) だ。

プラグマティズムと相対立する哲学的立場が実証主義 (positivism) だ。実証主義は、「事実と価値の峻別」を大原則とし、実証可能なものだけが科学的命題であって、その中で実証されたものが真理であると考えている。「実証主義にとっては、外的な世界に関する端的な科学的真理としての事実に基づく真理以外に、道徳や美的な価値に関する真理といった、別のタイプの真理などありえない」 (伊藤, 2016)。一方で、プラグマティズムは、実証主義の「真理に関するこうした科学一辺倒の態度を批判する」 (伊藤, 2016)。

私は、多くの経営者の前に認知の壁が高く立ちはだかる遠因は、この実証主義とプラグマティズムの対立にあると考えている。図4は、認知の壁の根底にある哲学的対立を加えたモデルだ。認知の壁の向こうには、プラグマティズムの地平が広がっている。そこでは、我々が高等教育で教え込まれるような、実証主義的なアプローチのみで最適解に至ることはできない。なぜならば、新規事業創造がアプローチするのは、人々の感情と想像力が形成する未来の社会であり、道徳や美意識といった主観に属するものをすべて排除する実証主義的な視点では、新規事業創造で直面する予測不可能かつ多様な経験に対処できないのだ。

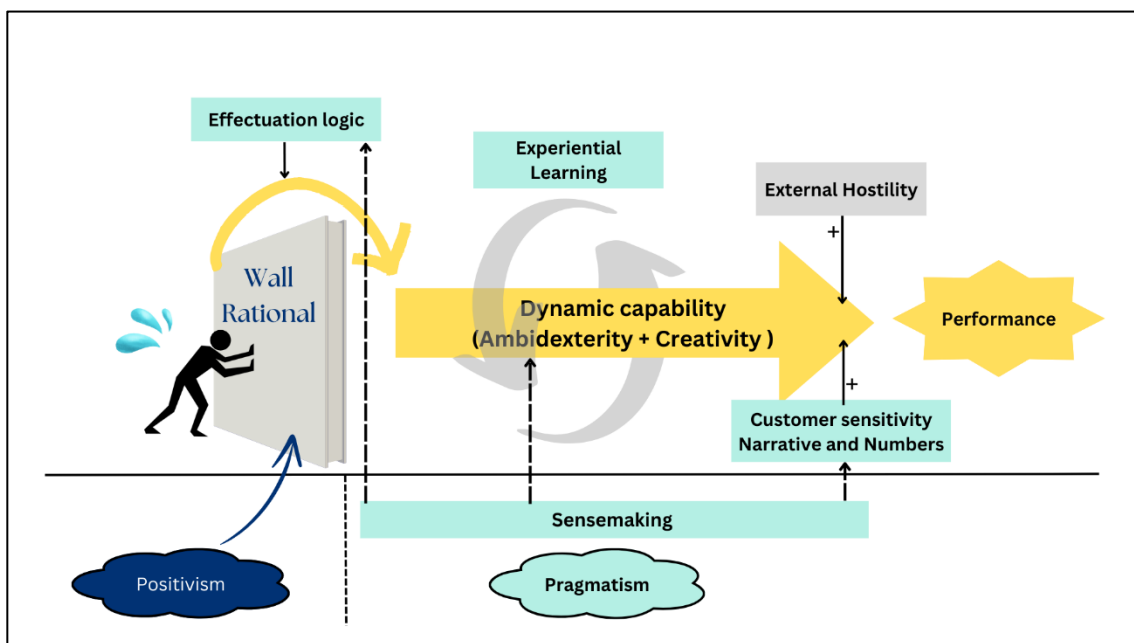


図4 新規事業創造プロセスと哲学的基盤の統合モデル

2.3.2 理性の壁

このような認識論の対立を前提に考えれば、認知の壁とは、言い換えれば理性の壁だ。「データ収集と分析によって、最適解をもってから行動に移すべきだ」また、「仕事は理知的であるべきであって、感情的、情緒的であるべきではない」といった暗黙の価値観は、広くビジネスの文脈で共有されていると感じる。特にビジネスエリート層で支配的なこうした理性中心主義の世界観は、新規事業創造のマネジメントに求められる、行動と感情を重視する世界観と相いれない。

新規事業創造プロセスの中心的役割を果たす経験学習は、行動を学習の起点に据え、学習を、個人と環境の統合的な相互作用の産物として捉える (Learning results from synergetic transactions between the person and the environment :Kolb & Kolb, 2005)。クリエイティビティやカスタマー・センシティブティに感情や共感性が深くかわるのは既に述べた通りだ。人間の多様な主観の在り方と感情を排除し、一元的な客観的理解と理性に重きを置くカント的理性主義のビジネス思想では、他者への感情的共感からアイデアが生まれ、顧客の主観に沿って様々な可能性を想像する功利主義的 (utilitarian) な問題解決アプローチや、相互作用から最適解を実現していくプラグマティックなプロセスは、は異質なものに映る。

このようなビジネスエリートの偏った世界観を示唆する研究結果がある。Kolb and Kolb (2005) は、MBA の学生とアートスクールの学生の学習スタイルを比較し、MBA の学生は、顕著に抽象的概念化 (AC) と積極的実験 (AE) から学ぶ収束的 (converging) な学習スタイルに偏っていて、具体的経験 (CE) と内省的観察 (RO) から学ぶ発散的 (Diverging) な学習の力が弱い傾向があり、逆にアートスクールの学生らは真逆の傾向をもつことを示している。更に、同じ研究の中で、コルブは、具体的経験と抽象的概念化のバランスが、柔軟な適応力に関連していると述べている。

我々は、教育を通じて、理性偏重の頭でっかちな知的態度に陥っている可能性がある。理性の壁を越えるためには、行動を起点とし、理性と感性の両方で経験を受け止めて学びを得る、経験に開かれた学習スタイルを実践していくことが効果的だ。

2.3.3 センスメイキングの有用性

We thus define sensemaking as:

a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn. (Maitlis & Christianson, 2014)

理性の壁を乗り越える具体的な方法として、センスメイキングの意識的実践を提案したい。

センスメイキングとは、人々が今何をしているのかについて、回顧的に納得感のあるイメージを形成していく現在進行形のプロセス (Weick, 2005) を捉えた言葉であり、人が、初めて出会う状況や予期せぬ状況、困惑する状況を理解していくプロセス (the process through which individuals work to understand novel, unexpected, or confusing events : Maitlis & Christianson, 2014) だ。センスメイキングによって人々は今何が起きているかについて納得感のある認識を形成し、共有された認識の正しさは、その認識がどの程度次々に直面する現実をうまく説明できるかによってプラグマティックに判断されていく。提唱者である Weick (2005) は、センスメイキングの中心に行為 (Action) を据え、センスメイキングとは行為と解釈の相互作用だ、と表現している。

選択の結果として意思決定を捉える視点ではなく、絶え間なく変化する現実との相互作用の中で行為が意味付けされていく過程として意思決定を捉えるセンスメイキングの視点は、プラグマティックであるということの具体的な意味について、我々に主観的イメージを提供してくれる。

センスメイキングは、新規事業創造の主要概念とも直接関連している。サラスバシーは、エフェクチュエーション論理とセンスメイキング理論の描く意思決定モデルの類似性に言及している (Sarasvathy, 2001) し、学習との関連では、失敗から学びを得る際や、選択肢がオーバーフローするような知識集約的な環境下など、不透明な状況下での学習にセンスメイキングが適していることが報告されている (Maitlis & Christianson, 2014)。そもそも、経験学習サイクルとセンスメイキングは、同じ事象を各々客観的視点と主観的視点で描き出したものであり、経験学習とセンスメイキングは非常に近接している。クリエイティビティとの関連では、Dougherty et al. (2000) がイノベティブな会社とそうでない会社の比較研究を行っている。彼らの研究によると、イノベティブな会社では、顧客との関係性の中で知識と事業プロセスを捉

え、顧客とゴールを共有して一緒にセンスメイキングを通じて問題に対処していた。一方で、イノベティブでない会社では、マーケットと技術的知識はバラバラの生産要素として理解されており、イノベティブな企業のような集合的センスメイキングを醸成する構造をもたなかった (Maitlis & Christianson, 2014)。前掲の Eklund et.al (2022) は、プラグマティックなセンスメイキングの視点でデザイン思考を理解すれば、デザイナーの感受性まで適切に説明することができる」と述べ、デザイン思考の本質を理解する上でのセンスメイキングの有用性を示している。BMI の関連でも、スペインの食品企業の BMI プロセスを研究した Sosna et al. (2010) は、BMI の方向付けに、オーナーマネジャーの認知とセンスメイキングが重要な役割を果たしたことを報告している。

センスメイキングは、プラグマティックな方法論を、行為者の主観で描いた景色を提供している。そして、センスメイキングは、実は私たちが生活の中で自然と行っている認知プロセスであることに気づく。不慣れた状況に身を置いた時、私たちは自然と周りを観察し、自分の行為に対する周囲の反応を敏感に察知し、ここでの適切なふるまいに関してさしあたりの解釈を試み、さらにその解釈に基づいて行動して周囲の反応から解釈を修正する。私たちが日常で必ず経験している、行為と周囲の反応から学ぶという学習サイクルを意識することで、戦略、マネジメント、マーケティングなどの企業活動の文脈でも同じ学習パターンを活用することができる。

センスメイキングとしての意思決定プロセスを理解することは、プラグマティックな世界観でどのように考え、行動すればよいのかについて、より鮮やかなイメージを得ることにつながり、理性の壁を乗り越える助けになると考える。

2.4 新規事業創造の統合モデルまとめ

新規事業創造は、経営陣が理性の壁を越えて、プラグマティックな世界の捉え方を受け入れることに始まる。経営陣が認知を拡張する際、エフェクチュエーション論理とセンスメイキングの理解が契機になりうる。これによって経営陣は行動からオープンに学ぶトライアル・アンド・エラーの経験学習サイクルに入ることができ、両利きの経営とクリエイティビティを育む組織文化の醸成に習熟し、企業のダイナミック・ケイパビリティは学習効果として高まっていく。更に、新規事業創造をパフォーマンスにつなげるためには、2つのブースターを理解する必要がある。第一に、カスタマー・センシティブティ。顧客起点で着想することで、クリエイティビティを、事業として成立しやすい顧客課題の解決に方向づけることができる。第二に、ナラティブと

数字のバランス。顧客への価値提供ストーリーの現実性と、収支構造の現実性を磨き上げ、持続可能なバランスを探ることで、アイデアをパフォーマンスに直結させる。

理性の壁の根底には、実証主義とプラグマティズムの対立があり、このために多くの企業が今も新規事業創造の重要性を理解しつつ、効果的な実践の手ごたえを得られずにいる。真理に至る方法論としてのプラグマティズムはとっつきにくいだが、センスメイキングの視点は、プラグマティックであることの主観的景色を描いて見せてくれる。従って、センスメイキングとエフェクチュエーション論理を理解することが、新規事業創造の学習プロセスを開始し、事業創造の重要概念を実践によってつかみ取る第一歩になるかもしれない。

2.5 新規事業創造の統合モデルの貢献と活用可能性

本章で既存研究を幅広くレビューし、新規事業創造の統合モデルとして可視化したことは、二つの観点から意味をもつ。

第一に、学習モジュール作成に向けて、信頼のおける新規事業創造の知識基盤を確立できた。新規事業創造の取組がパフォーマンスにつながるプロセスとその要諦を簡潔に整理できたことで、新規事業創造の各プロセスに位置する企業が、どのような「考え方」を取り入れれば現状の課題を克服できるかを的確に示すことができるようになった。

たとえば、理性の壁を越えられず、具体的な取組が見えていない企業には、エフェクチュエーションやセンスメイキングの考え方になじむことが、新規事業創造への第一歩となる。一方で、事業アイデアは社内から集められるものの、きらりと光る質の高い事業アイデアが出ないのであれば、マーケティングスキル向上にアプローチする学習モジュールでカスタマー・センシティブリティを高めることが適切だ。社内の反応が鈍く、経営陣が空回りしている様子であれば、クリエイティブリティを高める組織開発の視点が重要だ。経営陣側へのアプローチとしては、センスメイキングの考え方を習得することも、社内の意識を方向づける上で有効かもしれない。

第二章で得た知識基盤をもとに、第四章では、新規事業創造の統合モデルの各重要概念、すなわち、理性の壁、ダイナミッククリエイティブリティ、経験学習、外部環境、カスタマー・センシティブリティ、ナラティブ・アンド・ナンバーズの6つの重要概念に対応する形で、6つの学習モジュールを提案している。

第二に、本章で新規事業創造の統合モデルが可視化されたことで、新規事業創造に関する経営学の知見を、現場の経営者に共有することができるようになった。

冒頭のインテルのアンディの発言から伺える通り、中小企業に限らず、経営者は経営学が紐解いたメカニズムそのものに関心はない。彼らの関心は、経営学の知見がどのように自社経営に役立つか、のみにある。従って、既存研究から推論された新規事業創造プロセスについて詳細に解説したり、本章を直接経営者に読んでもらったりして理解の共有を図ることは現実的ではない。気鋭の経営学者クリステンセンだから「苛立たせる」程度で済んでいるが、無名のコンサルタントが同じことをすれば、つまみ出される。話を聞いてもらうためには、彼らが直面している経営課題に直結させ、まずは耳を傾けてもらう必要がある。

そこで、第四章では、彼らの経営課題を出発点として最適な学習モジュールをマッチングする診断ツールを用意している。この診断ツールを導入することで、彼らの直面する経営課題と学習モジュールを結び付け、耳を傾けてもらうことが可能になる。さらに、現状のヒアリングを進めるころには、新規事業創造の統合モデルを提示しても、関心をもって見てもらえるだろう。モデルを一枚の絵に集約することで、経営者は自社の現状や新たに考慮すべき重要概念、今後重要になるであろうポイントについて積極的に考え始め、同じ目線で最適な学習モジュールを検討することができる。

第二章で新規事業創造の重要概念を一枚の絵に集約して可視化できたことで、自然な形で経営者と新規事業創造の知識基盤を共有することが可能になるのだ。

3. Cultivating Creativity: The Terroir for Dynamic Capability

(クリエイティビティ開発：ダイナミック・ケイパビリティを促進する組織的土壌)

第二章では、新規事業創造に至るプロセスに関わるメカニズムを推論した。第三章では、新規事業創造プロセスの中核をなす、ダイナミック・ケイパビリティに焦点をあて、これに影響を与える要素を詳述する。

ダイナミック・ケイパビリティが両利きの経営能力であるのは第二章で述べた通りだが、両利きの経営は、シニアマネジメントレベルの視点に立ち、主に組織のハード面を扱っているため、これだけではダイナミック・ケイパビリティに影響を与える要素を網羅的に捉えることができない。そこで、第三章では、組織のソフト面と、さらに、チームレベルや組織メンバー、個人レベルの視点を含めて、組織のダイナミック・ケイパビリティを高める要素を網羅的に把握し、そのメカニズムをシニアマネジメント、チーム、個人の三つの階層に分けて詳述する。

ダイナミック・ケイパビリティを高める要素のソフト面に関しては、クリエイティビティ&イノベーションの研究分野で既に知見が蓄積されているため、これらの知見を両利きの経営研究の知見と総合することで、ダイナミック・ケイパビリティを規定する要素の全貌を概観することが可能となる。従って、ダイナミック・ケイパビリティが高まるメカニズムについては、第二章で行ったような、関連分野の研究成果に基づく推論アプローチを採用する必要はない。既存研究から、直接学習モジュールの設計に十分な知識基盤を得ることができる。

以下では、まず、1)文献レビューによってクリエイティビティ&イノベーションの定義及び基本的メカニズムを確認した上で、2)両利きの経営研究と合わせて、ダイナミック・ケイパビリティ獲得に関する既存研究の知見を一覧化し、3)シニアマネジメント、チーム、個人の三つの階層ごとに具体的な組織開発施策を提示する。最後に、外部環境の予見不可能性と組織内部の専門分業化の程度から企業を分類し、カテゴリ毎に最適な組織戦略を検討する。

3.1 定義

経営学の分野では、クリエイティビティとイノベーションを連続するプロセスの異なる概念として位置付けている (Amabile & Pratt, 2016、Anderson et al., 2014、Acar

et al., 2024)。クリエイティビティとは、前掲の通り新しく (novel) かつ役に立つ (useful) アイデアであり、「個人又は小さな集団によってもたらされ、イノベーションの起点となる。また、イノベーションは、クリエイティブなアイデアの組織内での実践の成功と定義する」(Amabile & Pratt, 2016)。

従って、外部環境の変化に反応して次々とイノベーションを起こして変化できる組織を作るためには、クリエイティビティとイノベーションの二つの視点から組織開発を考えることが必要になる。

3.2 クリエイティビティとイノベーションに関する文献レビュー

Amabile and Pratt, 2016

組織のクリエイティビティ&イノベーション研究を牽引する Amabile は、相互に影響する両者を Dynamic componential model として以下の図5の通り整理している (Amabile & Pratt, 2016)。

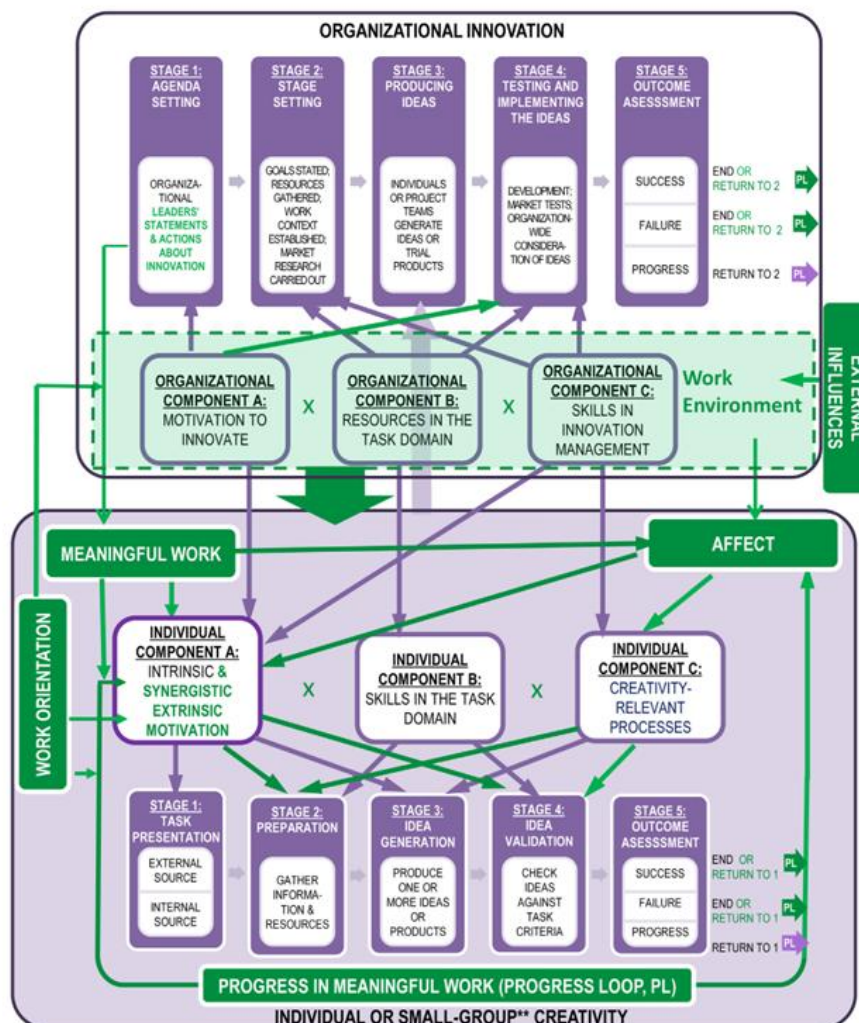


図5 Dynamic componential model (Amabile and Pratt, 2016)

下半分は個人又は小集団のクリエイティビティの実現プロセス、上半分は組織のイノベーションプロセスを示している。

個人又は小集団のクリエイティビティは、Intrinsic and extrinsic motivation、Skills in the task domain、Creativity relevant process の三つの構成要素から生じる。3つの構成要素から生み出されたクリエイティブアイデアは、組織のイノベーションの源泉となる(中央上向きの紫矢印)。他方、組織のイノベーションは、Motivation to innovate、resources in the task domain、Skills in innovation management の三つの構成要素から生じる。これらの3つの要素は、個人又は小集団の職場環境を醸成し、職場環境がメンバー個人に直接または間接的に影響を与え、クリエイティビティを高めたり逆に抑制したりする(中央下向きの緑矢印)。更に、感情(affect)や、仕事のやりがい(meaningful work)、やりがいある仕事の前進(progress in meaningful work)といった主観的要素がクリエイティビティとイノベーションのダイナミズムに大きく影響している。

これらのダイナミズムの中でも、プロジェクトの失敗や後退が引き起こすネガティブな感情のマネジメントは、クリエイティビティを高める上で非常に重要になる。Amabileらは、クリエイティビティを求められるプロジェクトに従事する7組織の26チーム、238名の日記約12000件を分析し、ポジティブな感情とクリエイティビティが相関することや、プロジェクトにおける些末な前進は客観的事実に不相応な大きなポジティブ感情を生み出し、一方で後退はネガティブ感情を生み出すこと、しかもその感情のインパクトは、ポジティブな感情の場合の3-4倍に相当することなどを明らかにしている。こうした感情がメンバーのモチベーションに直結することから、特にプロジェクトの失敗や後退といったネガティブな感情を引き起こす出来事に関して、感情への影響を考慮したマネジメントが重要になる。

3.2.1 Anderson et al., 2014

Anderson et al. (2014)は、Amabile and Pratt (2016)の二階層モデルにチームレベルを加え、個人、チーム、組織の三階層のフレームワークを提示している。両利きの経営を含む、クリエイティビティ&イノベーション研究を支える6つの重要理論を取り上げ、それらの研究成果を三階層のフレームワークに再構成し、各階層でどのような要因がクリエイティビティとイノベーションの変数となるのかについて俯瞰的に既存研究の成果をまとめている。このフレームワークは、メンバー個人に直接影響を与えるチームレベルのリーダーシップと、既存事業を含む全体をマネジメントするシニ

アレベルのリーダーシップという二つの異なる影響要因を明確に分けており、さらに、特にシニアマネジメントに焦点を当てた両利きの経営の視点を含んでいる。これにより、Anderson et al. (2014) は、Amabile and Pratt (2016) よりもさらに高い解像度でイノベーションと組織の関係性を描き出している。

3.2.2 Hülshager et al., 2009

また、チームレベルのクリエイティビティとイノベーションに焦点を当てた研究では、Hülshager et al. (2009) がメタ分析を行い、パフォーマンスを左右する主要要因を特定している。彼らは、過去 30 年間の 104 件の実証研究を統計分析して各変数の有効性を検証し、メンバーの資質や人数などのインプット要素よりも、リーダーシップやコミュニケーションなどのプロセス要素の方が重要であることなどを示した。

3.2.3 Acar et al., 2024

一方、Acar et al. (2024) は、これまでとは異なる視点から広範なフレームワークを提示している。彼らは、Financial times のトップ 50 にランクインするジャーナルに掲載された、集団のクリエイティビティまたはイノベーションに関する 243 本の論文を含む計 294 本の文献をレビューし、研究対象の集団を Attention-based、divergence-based、および convergence-based の三類型に分類した上で、各類型の成果に影響を与える Cognitive architecture、social architecture、Organizational architecture について既存の研究成果をまとめている。この分類は、研究対象の集団が Shared goal を持つかどうか、および、Dependent search を行うかどうかという二軸を基準に行われた (Shared goal がなく、Dependent search でもないケースはそもそも集団ではないので 3 象限のみ有意味)。Attention-based (shared goal×independent search) とは、主にクラウドソーシングのコンペティション等、Divergence-based (unshared goal×dependent search) とは、ハイテク産業クラスターで組織が自社のイノベーションのために外部の知識と積極的に接点を持つようなケース、Convergence-based (shared goal×dependent search) とは、新商品開発チームなど、一定の成果への収束をゴールとして共有するケースを捉えている。

以上で紹介した 4 本の論文は、個人と組織、クリエイティビティとイノベーションの関係性について、各々幅広くかつ体系的に捉えている。Amabile and Pratt (2016) の

モデルは、組織におけるクリエイティビティとイノベーションのダイナミックなプロセスの全体像を提供してくれる。さらに、Anderson et al. (2014) は、個人と、個人の職場環境を形成してメンバーに直接影響を与えるチーム、さらに、新規事業の方向性を決め、既存事業からのリソース配分を決定するシニアマネジメントレベルの3つの階層を分離し、クリエイティビティとイノベーションと組織の関係性について、2層で分析する Amabile and Pratt (2016) よりも解像度の高いフレームワークを提示している。Hülsheger et al. (2009) は、メタ分析によって既存のチームレベルの研究成果を統合し、パフォーマンスに影響を与える要素を実証的に示して既存研究の成果を結論付けた。一方で、Acar et al. (2024) は既存のフレームワークとは全く異なる基軸でクリエイティビティとイノベーションを担う集団を3つに分類し、しかも、既存研究を分野横断的に深く理解した上で、各類型の特徴を鋭くとらえている。

ダイナミック・ケイパビリティを高める要素を簡潔に一覧化するため、これらの優れたレビュー論文を作成の起点とし、以下のようなアプローチを採用する。まず、Anderson et al. (2014) の3階層分類を一つの軸とし、内容については、Amabile and Pratt (2016) と Hülsheger et al. (2009)、Acar et al. (2024) の記載内容及び参照先論文をもとに整理する。さらに、O'Reilly Tuschman (2011) の両利きの経営研究から、組織のハード面とシニアマネジメントの視点を加え、既存の主要研究を網羅する一覧表を作成する。

3.2.4 7S フレームワーク

"ONE OF OUR ASSOCIATES LOOKS AT OUR DIAGRAM AS A SET OF COMPASSES. "WHEN ALL SEVEN NEEDLES ARE ALL POINTED THE SAME WAY," HE COMMENTS, "YOU'RE LOOKING AT AN ORGANIZED COMPANY." (WATERMAN ET AL., 1980)

(ある同僚は、この図を複数のコンパスに見立てています。「7つのコンパスの針がすべて同じ方向を向いて初めて、企業はととのった、といえるのです。」：著者意識)

McKinsey 7S framework

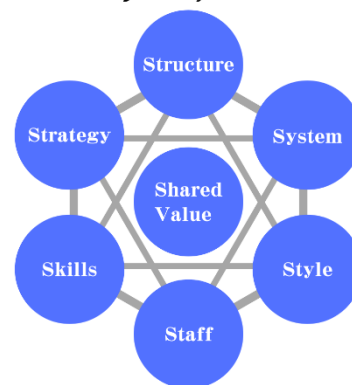


図6 7S framework (筆者作成)

既に述べた通り、7Sとは、Strategy (戦略)、Structure (組織構造のハード面)、System (組織構造のソフト面、特に人事考課)、Skill (ケイパビリティ)、Style (マネジメントスタイル)、staff (人的資本)、Shared value (Raison d'être:存在理由)のSで始まる7の組織の構成要素をさす(図6)。7つの要素を結ぶ線は、これらの要素が相互に密接に関連していることを示しており、「他の部分を見捨てて一つの分野で大きな変化を起こすことは難しい、というよりもおそらく不可能だ。(Waterman et al., 1980)」

7Sフレームワークは、組織の全体性、つまり、生体のような相互依存的で複雑な実態をよく捉えている。本フレームワークの提示以降、マッキンゼーの社内でもこのフレームワークを超える試みがなされたが、40年間トータルとしてこれを超える優れた組織の枠組みは出現しなかったという(横山, 2020)。

以上を踏まえ、一覧表の解像度を高めるために、Anderson et al. (2014) の3階層分類の横軸に加えて、縦軸には組織を要素分解したマッキンゼーの7Sフレームワークを採用して三階層×7Sのマトリクス表を作成し、ダイナミック・ケイパビリティを高める組織に関する既存研究の主要な成果を一覧化した(表1)。

3.3 組織のダイナミック・ケイパビリティを高める要素

組織のダイナミック・ケイパビリティを高める要素：Anderson et al.(2014)の3階層分類 x 75マトリックス+A1:E9

	Organizational senior-managemt level	Team level	Individual level
Strategy	Articulation of a common vision and value(O'Reilly Tuschman,2011. Burgers et.al., 2009)	Vision/Meaningful workのCollective sensemaking(Maitlis and Chirstianson, 2014)	-
Structure	Separate architecture and senior-level integration (O'Reilly Tuschman,2011Burgers et.al., 2009)	Liberal policy without power imbalance(Shalley et. al.,2004. Leenders et al.,2003. Acar et al.,2024) Physical environment;人口密度やパーフォーマンス (Shalley et al.,2004)	-
System	Common-fate incentive system for senior managers(O'Reilly Tuschman,2011)※Burgers et.al(2009)の裏証研究では否定。	Not controlling but informational Extrinsic reward(Shalley et al.,2004) Not judgemental but developmental evaluation(Shalley et al.,2004) Extrinsic rewards combined with creativity training (Burroughs et.al., 2011) Goal interdependency(Hülshesger et al.,2009)	-
Skills	Entrepreneurial mindset(kuratiko,2009) Absorptive capacityの見極めと多様な知へのアクセス (Divergence-based ; Acar et al.,2024. Ghisetti et al.,2015)	External and internal communication(Hülshesger et al.,2009, Acar et al., 2024. Amabile, 1998) EI/Feeling cared for by coworkers(Barczak et al.,2010. Vinarski-Peretz & Carmeli,2011. Amabile and Pratt,2016. Acar et al.,2024;feed back valence)	Expertise in the domain(Csikszentmihalyi, 1996. Amabile and Pratt,2016) Creative relevant process(Amabile and Pratt, 2016)
Style	Paradoxical leadership; Tolerance for contradictions and tensions. コンフリクトの解消とリソース分配の決断 (O'Reilly Tuschman,2008 & 2011) Organizational supportの提供 ; Resource, system, value, recognition (Amabile,1998)	Transformational leadership&psychological empowerment(Gumusluoglu and Ilsev,2007. Anderson et al,2014) Innovation management(Convergence) with Directive style(Anderson et al,2014) Support for innovation : Showing concern for employees' feeling and informational feedback(Deci, Connell & Ryan, 1989. Shalley et al.,2004. Hülshesger et al.,2009. Amabile and Pratt,2016).	リーダーシップスタイルに対する感受性 : Adaptive cognitive style(Tierney et. al, 1999)とCollectivist culture (Shalley et al.,2004. Shin and Zhou,2003. Gumusluoglu and Ilsev,2007)
Staff	Locus of control (Miller, 1983) Senior management team compotision only with ambidexterity strategy shared member (O'Reilly Tuschman,2011)	job-relevant diversity(Amabile,1998. Hülshesger et al.,2009. Acar et al.,2024)	好奇心 (Csikszentmihalyi, 1996,Shalley et al.,2004) 双極性障害又は認知の複雑性(Csikszentmihalyi, 1996,Shalley et al.,2004,Yang, 2010) Intrinsic motivation(Amabile and Pratt,2016) Learning orientation (Anderson et al,2014. Hirst et al.,2009) External network (Acar et al.,2024. Singh and Fleming,2010)
Shared value	Full commitment among top management team for the exploratory effort(O'Reilly Tuschman,2011). but not socially integrated(Burgers et.al., 2009)	Vision/Meaningful workのCollective sensemaking(Maitlis and Chirstianson, 2014) Task orientation(Hülshesger et al.,2009) Cohesion(Hülshesger et al.,2009)	Meaningful work(Amabile and Pratt, 2016)

表1 組織のダイナミック・ケイパビリティを高める要素 (筆者作成)

3.3.1 個人のレベル

イノベーションプロセスは個人または集団のクリエイティビティから始まることから、最も核心にあたる個人の視点から議論をはじめ、チームの視点、組織全体の視点へと、徐々に視野を広げながら有効な施策を提示する。個人レベルでは、本人の資質が最も重要なトピックになる。従って、Staff の要素から議論を始める。

a) Staff

クリエイティビティの高い人物を特徴づけるのは好奇心だとされている (Csikszentmihalyi, 1997、 Shalley et al., 2004)。また、自分の中で相反する視点を並立させる認知の複雑性がクリエイティビティと強く関連することが示されており、ポジティブな視点とネガティブな視点を行き来する双極性障害を持つ人が高いクリエイティビティを示す傾向があることも報告されている (Csikszentmihalyi, 1997、 Shalley et al., 2004、 Yang, 2010)。仕事の文脈では、メンバーの今取り組んでいる仕事への内発的動機 (Intrinsic motivation) や (Amabile & Pratt, 2016)、仕事に学びや成長を求める Learning orientation (Anderson et al., 2014、 Hirst et al., 2009) が、クリエイティビティ・パフォーマンスに好ましい影響を与える。また、社外に豊かな人的ネットワークを持つ人物は、社外のつながりを通して新たな情報や視点を持ち込み、チームのクリエイティビティに貢献する (Acar et al., 2024、 Singh & Fleming, 2010)。

まとめると、採用においては、好奇心旺盛で、様々な視点でものを見ることができ、複雑性認知を持った人物がクリエイティビティを求められる業務に適している。また、仕事そのものから学びたい・成長したいという意欲も、その後のパフォーマンスを左右する採用時の判断要素となる。入社後は、本人が業務に高い内発的動機を維持できるように、業務の種類や任せる範囲、マネジメント手法を適切に判断する必要がある。内発的動機の維持は、チームのクリエイティビティマネジメントの核心であり、後のチームレベルの項目で詳述する。また、メンバーに社外での活動や人脈作りを奨励し、豊かな人脈を評価することで、メンバーの知見の広がりを通じて組織のクリエイティビティ・パフォーマンスを高めることができる。

b) Shared value

Amabile & Pratt (2016) は、メンバーが内発的動機を維持するうえで意義ある仕事 (Meaningful work) が重要な役割を果たすと述べている。意義ある仕事とは、仕事为重

要なものとして前向きに捉えられている状態を表す。プロジェクトの中で成果が見えなかったり失敗する経験はメンバーにネガティブな感情をもたらし、取り組み続けるモチベーションを低下させるが、取り組んでいる仕事そのものに意味を見出している場合、あきらめずに粘り強く取り組み続ける (the “staying power”) ことができる。組織としては、組織の掲げるパーパスやビジョンと具体的な仕事をつなげ、メンバーが目の前の仕事の持つ意味、重要性を内発的動機につなげられるよう、サポートしていく必要がある。

c) Skills

個人のクリエイティビティに必要なスキルは、特定分野の専門知識 (Csikszentmihalyi, 1996、Amabile & Pratt, 2016) とクリエイティブな思考プロセスの二つだ (Amabile & Pratt, 2016)。新しいアイデアを生み出すためには、既に何かあるかをわかっている程度の知識が必要であることは、既に述べた通り。一方、クリエイティブな思考プロセスとは、具体的には発散思考 (Divergent thinking) のスキルだ。近年の脳科学の研究成果によると、人間のクリエイティビティとは、一見無関係な記憶の間に新しい結びつきを作る (making new connections between seemingly unrelated concepts stored in memory) 働きであり、クリエイティブな人の脳では、意味的に離れた概念を結びつける (semantically distant associations) ことが得意だということが分かっている (Beaty & Kenett, 2023)。発散思考はあくまでスキルであり、専門知識同様、評価や、トレーニングによる開発が可能である。

トヨタの車両開発支援事業を行うトヨタテクニカルディベロップメント (TTDC) では、組織をあげて専門知識の向上と思考プロセスの訓練に取り組んでいる。TTDCでは、新入社員に対して3年間をかけて各分野で必要となる専門知識を、4~5年目には、他分野との連携の仕方や提案方法を学ばせ、その後、最適化・効率化のイノベーションから、課題発見を伴う、独自技術の創造へと、イノベーションの能力を高めていく教育体制を整えている (松尾, 2014)。

人材育成として、専門知識やクリエイティブな思考プロセスを高めていくことも重要だが、一方、個人のクリエイティビティの構成要素のもう一つの要素である内発的動機は、メンバーの環境をわずかに変化させるだけでも大きく改善することが示されており、時間と資金の効率の点でより投資効果が高い (Amabile & Pratt, 2016)。モチベーションの論点については、次のチームレベルの議論で詳述する。

d) Style

リーダーシップスタイルがチームメンバーに影響を与えるだけでなく、チームメンバー個々人の Cognitive style や文化的背景も、リーダーシップスタイルの効果に影響をおよぼす。クリエイティビティとイノベーションのマネジメントの研究では、トランスフォーメーション・リーダーシップ (charismatic role modelling, individualized consideration, inspirational motivation, and intellectual stimulation の4つの構成要素で特徴づけられるリーダーシップスタイル：Gumusluoglu & Ilsev, 2009) がメンバーのクリエイティビティを高めるとされているが (Gumusluoglu & Ilsev, 2009、Anderson et al., 2014)、メンバーが Collectivist culture (西洋の個人主義に対して、アジアに特徴的な集団主義的傾向の強い社会) を背景に持ち、保守的な価値観 (high in Conservation : one favours propriety and harmony in interpersonal and group relations) を持つほど、トランスフォーメーション・リーダーシップの効果は強まる (Shalley et al., 2004、Shin & Zhou, 2003、Gumusluoglu & Ilsev, 2009)。また、似た研究として、順応的 (Adaptive cognitive style) なメンバーは、リーダーによるきめ細やかなコミュニケーション (High in leader member exchange) によってクリエイティビティが高まった (Tierney et. al., 1999)。これらの結果は、文化背景や価値観によって、メンバーが自身の役割や期待に応じて上席者と良い関係を維持しようとして行動したことによるのではないかとされている (Cha, 1994)。

これらのメンバーの感受性研究の示唆するところは、メンバーの受け取り方次第でチームマネジメント手法の効果が大きく変わるとのことだ。クリエイティビティとイノベーションのパフォーマンスを高めるチームマネジメントについて、有効な施策は多数提示されているが、それらのマネジメント手法もメンバー各々の受け止め方や感情の影響を強く受ける。次の項目で述べるチームマネジメント手法を絶対的な成功メソッドとして理解するのではなく、マネジメント方針の目安と捉え、一人一人個性豊かなメンバーとのコミュニケーションの中で、各チームのベストプラクティスを探っていく姿勢が重要だ。

e) 個人レベルの総括

メンバー個人の資質としては、好奇心旺盛で多角的な視点を持てる人物が好ましい。クリエイティビティを発揮するためには専門知識、クリエイティブな思考プロセス、内発的動機の三つの要素が重要であり、うち、専門知識とクリエイティブな思考プロセスの育成・トレーニングには長期的な取組が必要だが、内発的動機は職場の環境を変化させることで短期間に大きな成果を得られるため、本人が興味を持って取り

組めるような配属、責任範囲を見極めること、が重要だ。内発的動機を維持して粘り強く仕事に取り組んでもらうためには意義ある仕事も重要であり、本人が自ら仕事に意義や、やりがいを見出せるよう、サポートしていく必要がある。

3.3.2 チームレベル

チームレベルでは、メンバーの内発的動機を高水準に保ち、豊かなコミュニケーションを醸成することでクリエイティビティを高めるマネジメントと、多様なアイデアをイノベーションプロセスに収束させる統合のマネジメント (Acar et al., 2024) のバランスが重要だ。まず、チームの Skill の視点から議論を始め、次に、理想的なチーム Skill を実現するための具体的なチーム設計やリーダーシップスタイルを検討する。

a) Skill

クリエイティビティとイノベーションを担うチームに必要な要素は、豊かなコミュニケーションと Emotional intelligence (EI; 感情知能) だ。多彩なメンバーの知識や視点が効率的にやりとりされることで、メンバーの個人の能力の合計を超えたチームのパフォーマンスが生まれる。Hülshager et al. (2009) は、既存研究でチームのクリエイティビティ・パフォーマンスを左右する重要要素とされていた9種類の変数のうち、コミュニケーションが二番目に重要な要素であることを統計的に示している。

さらに、コミュニケーション豊かなチームを作るためには、メンバーの EI が重要になる。EI とは、Salovey and Mayer (1990) が提示した概念であり、自分自身や他者の気持ちや感情反応を適切に区別して理解し、その情報をもとに思考や行動を導く能力 (that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.) として定義される。メンバーの高い EI はチーム内に協力的な文化 (collaborative culture) を醸成し、協力的な文化はチームのクリエイティビティと非常に高い相関 (0.84) を示す (Barczak et al., 2010)。リーダーやメンバーが高い EI を持っていることで、メンバーはモチベーションを保って積極的にチャレンジし、臆せず様々な視点を共有しあい、クリエイティブなチームの成果を生み出すことができる。

以下では、このような理想的なチームを実現するための前提となる Staff、Structure と System 次に、運用面で重要となる Style (リーダーシップスタイル)、Strategy、Shared value について検討する。

b) Staff

チームの人選については、メンバーの多様性がチームの高いパフォーマンスにつながるということが明らかになっている (Amabile, 1998、Hülsheger et al., 2009、Acar et al., 2024)。ただし、ここでいう多様性は、性別や人種、出身地といった出自に関わる多様性ではなく、仕事に関連する視点の多様性だ。出自に関わる多様性はコミュニケーションの効率を低下させ、むしろチームのパフォーマンスを低下させる (Hülsheger et al., 2009)。一方、専門知識や経験などの仕事の視点に関する多様性は、チームで交わされるコミュニケーションに多様な視点を持ち込み、チームのパフォーマンスを向上させる (Acar et al., 2024)。

c) Structure

チームは、権力に偏りのないフラットな組織設計で、メンバーが各自の考えを自由に表現できるよう、メンバーの声を尊重し、リベラルな制度作りが好ましい (Shalley et al., 2004、Leenders et al., 2003、Acar et al., 2024)。リーダーシップのローテーションがイノベーションのパフォーマンスを高めるという報告もある (Davis & Eisenhardt, 2011)。

物理的な観点では、職場の人口密度やパーテーションの有無がチームのクリエイティビティに影響するとの研究結果がある。人口密度が多くパーテーションのない環境では集中できないため、周囲との境界のある、過密ではない環境が職場環境として好ましい (Shalley et al., 2004)。

まとめると、チームの Structure は、自由に発散的 (Divergent) な知的活動を促進するフラットな設計で、集中できる環境が用意されることが望ましい。

d) System

クリエイティビティとイノベーションに導く評価・報酬システムを構築するためには、メンバーの受け止め方への配慮が重要であり、マネジメント側に高い EI が求められる。メンバーが評価・報酬制度を支配的 (Controlling) だと感じると、その制度はむしろモチベーションを下げってしまう。しかし、有益な情報 (informational) として受け止めた場合には、モチベーションを高める効果がある (Shalley et al., 2004)。

報酬は、個人単位の目標と関連させるのではなく、チーム全体のゴールに関連付けることで、チームのパフォーマンスを高めることができる (Hülshager et al., 2009)。また、金銭的なものだけでなく、社内での表彰や、優れた提案への予算配分なども効果的だ (Amabile & Pratt, 2016)。これらは、メンバーに対して「今取り組んでいる方向性が評価されている」という有益な情報を伝え、モチベーションを高めることができる。

例えば、堀場製作所ではブラック・ジャック・プロジェクト (BJ プロジェクト) と称する有志の生産性向上活動を行っている。活動カテゴリは業務改善から人材育成、プロセス改善、組織力向上、スキルアップなど多岐にわたり、実態は組織内にイノベーションを起こす自主活動だ。堀場製作所では、この活動の主体性を重視しており、社員が自ら積極的に取り組みたい、というモチベーションを持つ仕掛けを何重にも用意している。まず、活動に取り組む社員には、「BJ 活動推進中」という卓上フラグが配布され、活動を可視化し、目立たせる。ラインマネジャーは積極的なコーチング・アドバイスによって支援し、毎月 5 テーマ程の優れたプロジェクトは、社長や役員に対して直接報告する機会が与えられ、経営陣と直接ディスカッションを行う。優れた成果を生んだ活動は「BJ 賞」として評価され、社内で再現ドラマが作成されて全社に共有され、他方、失敗した場合は一切責められることはないという。更に、毎年 BJ 活動のワールドカップが開催され、各国で優れた成果を上げた取り組みが相互紹介され、最優秀賞を表彰する (松尾, 2015)。このように、堀場製作所の一連のシステムでは、卓上フラグや再現ビデオによる注目、上司や経営陣からの注目やフィードバック、褒賞などの非金銭的な報酬を優れたチームに提供する仕組みづくりを通じて、従業員のモチベーションを向上させている。

評価制度 (Evaluation) に関しては、批判的・判定的 (Judgemental) なものではなく、建設的 (developmental) なものが望ましい。批判的・判定的な評価制度の下では、メンバーは委縮し、クリエイティビティの低い成果を提示する傾向がある。一方、建設的な評価制度の下では、メンバーは委縮せずにクリエイティブな成果を生むことが複数の研究で示されている (Shalley et al., 2004, Shalley, 1995, Zhou & Oldham, 2001)。建設的な評価とは、例えば、メンバーの仕事について他のアプローチの可能性を提案する (experts would review individuals' work and provide suggestions for alternative approaches to be considered in the future; Shalley et al., 2004) など、メンバーの仕事に様々な視点を提供してサポートする内容の評価だ。日本語の「評価」というと、そもそも批判的で判定的な内容をイメージしがちだが、クリエイティブな

組織のマネジメントでは、きめ細やかなフィードバックやサポートを重視し、メンバーの仕事を適切に方向づけ、知識とモチベーションを高めるマネジメントが必要だ。

日本国内の事例としては、ヤフーの取り組みが優れており、松尾(2013)が詳細な事例研究を行っている。ヤフーの評価制度は、ヤフーの掲げる4つのバリュー(課題解決、爆速、フォーカス、ワイルド)をどの程度実践できたかに基づくバリュー評価と業績に基づくプロフィット評価の二つの軸を採用しており、バリュー評価は昇進、プロフィット評価は賞与と各々関連付けられている。4つのバリューのうち、「ワイルド」は失敗を恥じずに挑戦することを表現しており、結果に関わらず、クリエイティブな取組に挑戦した社員の行為そのものを評価する。さらに、バリュー評価の際は、360度フィードバックを実施し、10名ほどの評価者からは、5段階の評価スコアに加えて、評価対象者の「優れた点」と「成長課題」についてのコメントがフィードバックされる仕組みとなっている。これらの評価制度に加えて、ヤフーでは上司と部下の間では毎週コーチングスタイルの1on1ミーティングを実施し、組織をあげて従業員が様々なフィードバックから成長できるよう支援している。

まとめると、チームのsystemは、メンバーの取り組みがチーム目標の達成に収束(convergent)していくよう方向づける制度が望ましい。具体的には、個人の報酬とチーム全体の目標をリンクさせて全員の意識をチーム目標の達成に方向づけ、マネジメント側だけでなくチームメンバーや組織全体から、メンバーの仕事へのフィードバックやアドバイスを提供し、チームの目標達成をサポートする。これにより、メンバーは自身の努力がチームの成功に直結していることを実感し、チームのパフォーマンスが向上する。

e) Style

組織のクリエイティビティとイノベーションマネジメントにおいて、リーダーシップは成功を左右する重要な要素だ。チームのクリエイティビティは、メンバー一人一人の感情と密接に関連しており、メンバーの職場での感情は、リーダーが醸成する職場環境に大きく依存する。

チームのクリエイティビティを高めるリーダーシップスタイルは、トランスフォーメーション・リーダーシップであり、メンバーを心理的に後押し(empower)することを通じてメンバーのクリエイティブなパフォーマンスを向上させるといわれている

(Gumusluoglu & Ilsev, 2009、Anderson et al., 2014)。一方、アイデアが実践に向けて収斂するイノベーションのプロセスでは、より指示的 (directive) なリーダーシップが適している (Anderson et al., 2014) という見解もあることから、可能性を広げる拡散的な段階か、成果の実現に向かう収束的な段階かを見極め、リーダーシップスタイルを変化させることも有効かもしれない。いずれにせよ、既に個人レベルで見たように、リーダーシップスタイルの効果はメンバーの個性によって大きく影響されるため、特定のスタイルを確立することがゴールではない。重要なのは、適切なリーダーシップスタイルを通じてメンバーのモチベーションを高め、活発なコミュニケーションを促進して知的刺激を増やし、チームのパフォーマンスを向上させることだ。リーダーシップスタイルに固執するよりも、メンバー一人一人の気持ちに常に気を配り、適切なフィードバックを提供する姿勢が求められる。こうしたイノベーションをサポートする姿勢が、チームのクリエイティビティとイノベーションを支える鍵となる (Deci et al., 1989、Shalley et al., 2004、Hülshager et al., 2009、Amabile & Pratt, 2016)。

Amabile (1998) と Amabile and Pratt (2016) は、研究対象とした組織の中から、新商品・新事業開発が停滞している組織と活発な成果を生んでいる組織のマネジメントの違いを比較し、リーダーシップの重要性を示している。

クリエイティブな成果を活発に生み出し続ける組織では、ゴール設定と裁量権のマネジメント、および失敗のマネジメントが卓越していた。現場リーダーと経営陣が、チーム組成時からメンバーと共同作業を行い、チームのゴールについてよく話し合っ
て解像度を高めた上で、最終的なゴールはマネジメント側が提示した。その後は折々にチームの方向性を確認する一方、達成方法は大きくチームにゆだねていた (Amabile, 1998)。また、失敗時の対応も特徴的であった。あるメンバーがミスを犯して顛末を報告した際、上司は「私たちが何をしたかがわかっているのなら大丈夫。」と答え、今回の顛末を簡単にまとめ、次回に向けてどんな改善ができるかを議論するよう指示していた (Amabile & Pratt, 2016)。リーダーは、プロジェクトの進め方についてチームの裁量に任せる一方、失敗を批判してメンバーの気持ちを萎縮させることをせず、失敗を次のチャレンジを成功させるためのポジティブな材料に転換し、メンバーの意識を次のチャレンジに向けている。

一方、新商品・新事業開発が停滞している組織では、マネジメント側から示される優先事項が頻繁に変更される、あるいは評価されていたはずの商品が対象から外されるなど、メンバーへの説明なく重要な決定がなされることが多く、メンバーのプロジェクトに対する自律性が損なわれていた。また、メンバーから提示される新たな提案は常に批判にさらされ、あるメンバーは「可能性よりも欠点ばかり取り上げられること

が分かっている、わざわざ新しいアイデアを話そうとは思わない。」として、温めた斬新なアイデアを語ることはなかった。また、そのような環境下にもかかわらず、あるチームが期待された期間・予算内で有望な商品の開発に成功した際、マネジメント側はまるで当然のことだといわんばかりに何の反応も示さず、褒賞もなかった。その二か月後、チームを率いたリーダーは競合の誘いに応じて辞職していた (Amabile, 1998)。この事例が示す通り、何も反応しないという態度は、メンバーのモチベーションを高めないばかりか、メンバーにネガティブな感情を生み出し、パフォーマンスを大きく低下させる。リーダーがメンバーに関心を向けて「ちゃんと見ているよ」というメッセージを伝えること自体が、メンバーにとっては一種の報酬 (Acknowledgement) だ。トランスフォーメーション・リーダーシップ実践の第一歩として、そこにいるメンバー一人一人に、「あなたがここにおいて努力しているプロセスをしっかりと見ている」というメッセージを伝え、メンバーの心に自信を育てていくことが大切だ。

f) Strategy and Shared value

Hülshager et al. (2009) は、既存研究でチームのクリエイティビティ・パフォーマンスに影響を与える 9 種類の変数の中で、統計的に最も重要性が高いのは Vision の要素であることを示している。シニア・マネジメントレベルの研究でも、既存事業と新規事業に関わる全従業員が共有できるビジョンの重要性が指摘されている (O'Reilly Tuschman, 2011、Burgers et.al., 2009)。しかし、ビジョンを提示することと、メンバーがビジョンを受け入れて共有することは全く別の問題だ。メンバーがビジョンを受け入れ、自分の目の前の仕事と関連付けて仕事に意義を見出す時 (meaningful work)、彼ら・彼女らのモチベーションは高まり、困難を乗り越える粘り強さを発揮する。Strategy と Shared value に関して、チームレベルのマネジメントの重要な役割は、組織のビジョンを具体的な仕事環境の文脈で解釈し、メンバーの意義ある仕事に落とし込むことだ。ビジョンの提示は、時として経営陣による押し付けと捉えられ、冷めた目で聞き流されることも多い。しかし、経営陣と一般の従業員の間位置するミドル・マネジャーが、経営陣の示すビジョンの意味を現場の文脈で積極的に言葉にし、行動で示すことで、メンバーの間でビジョンに関するセンスメイキングプロセスが進み、具体的な仕事の文脈の中にビジョンの意味が落とし込まれていく (Maitlis & Chirstianson, 2014)。経営陣の提示するビジョンと、個人の意義ある仕事をつなぐことが、チームマネジメントの役割なのだ。

このほか、チーム内で仕事の質への高い意識が共有されている場合 (Task orientation) や、相互協力的なチーム文化 (Cohesion) が醸成されている場合、チームのパフォーマンスはより高いものになる (Hülshager et al., 2009)。

g) チームレベルの総括

チームのメンバーは、仕事の観点から多様な背景を持つメンバー構成とし、様々な知識や視点がもたらされるように設計する。チームの役割は、豊かなコミュニケーションを通じて多様な視点を取り入れ、それらを統合することにある。従って、力の不均衡のない自由でフラットな構造が適している。

チームに自由で活発なコミュニケーションを醸成するためには、リーダーシップスタイルが重要な役割を果たす。チームに明確なゴールを与えて方向性をチェックしつつ、達成方法についてはチームに自由な裁量権を与える。また、チームメンバーの取り組みや個々の感情に気を配り、彼ら、彼女らが高いモチベーションをもって仕事に取り組めるよう、折に触れ、アクノレッジメントや建設的なフィードバックを提供する。また、ネガティブな感情に包まれやすい失敗時や停滞時は、ポジティブな感情に転換し、次のチャレンジのモチベーションに方向づける。リーダーシップスタイルにたいするメンバーの受け止め方は一様ではない為、個々の感情面に配慮したマネジメントが重要だ。

さらに、メンバーが仕事を意味のあるものと捉え、意欲的に取り組めるよう、経営陣の掲げるビジョンを具体的な仕事の文脈で解釈し、言葉や行動でメンバーに伝えて、目の前の仕事に意味付けしていくセンスメイキングのプロセスを進めることも、リーダーの重要な役割だ。

3.3.3 組織のシニアマネジメントレベル

組織レベルでは、深化 (exploitation) を担う既存事業と探索 (exploration) を担う新規事業を組織設計・制度上明確に分離しつつ、ビジョンとリーダーシップによって統合する、という、分離と統合のバランスのマネジメントが求められる (O'Reilly Tuschman, 2011)。従って、まず分離を担う Structure から議論をはじめ、次に、構造的に分離した二つの事業を感情的側面と物理的側面の両方で統合するマネジメントについて検討する。

a) Structure

既存事業と新規事業ユニットは明確に分離し、異なる組織構造、システム、カルチャーの二つのユニットを併存させることが重要だ (O'Reilly & Tuschman, 2008)。これまでに見たようなクリエイティブなチームに求められる組織構造や制度は、既存事業のものと異なることが多い。これまでの研究では、時間の経過と共に既存の組織が変化し、探索重視や深化重視にシフトするケースも確認されているが (O'Reilly & Tuschman, 2008、Brown & Eisenhardt, 1997、Lovas & Ghoshal, 2000、Venkatraman et al., 2006)、組織全体を変化させる方法では市場やテクノロジーの変化のスピードが上がると対応が難しくなる。変化のスピードが速い複雑な市場環境では、深化と探索を同時に実施することが求められる。このため、明確に分離された二つのユニットを併存させる必要があるのだ (O'Reilly & Tuschman, 2008)。

深化と探索の組織構造の分離については、Burgers et.al. (2009) と提唱者の O'Reilly & Tuschman (2011) が後に実証研究を行い、共にその有効性を確認している。

b) Skills

分離した二つのユニットをつなぐ役割を果たすのが、経営陣だ。二つのユニットを同時にマネジメントする両利きの経営には、新規事業創造のマネジメントに適した起業家的なマインドセット (entrepreneurial mindset) が必要だ (Ireland et al., 2009)。実証主義的な視点は既存事業のマネジメントに適しているが、予見不可能な新規事業創造のマネジメントでは、プラグマティックな視点も同時に求められる。

また、自社の Absorptive capacity (the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends; Cohen & Levinthal, 1990) の見極めも重要だ。組織の Absorptive capacity は、組織内の知識量に依存し、組織が接触する新たな知識の幅とイノベーションの関係は放物線を描く (Acar et al., 2024)。つまり、外部の知識と接触することがある程度まで効果的だが、組織内の知識で消化できるレベルを超えると、むしろオーバーフローによってパフォーマンスが下がってしまう。特にオープンイノベーションなどで、自社の組織を積極的に社外と接触させる場合は、外部との接触を増やすことだけに注力するのではなく、自社の Absorptive capacity を見極め、メンバーの専門知識充実への投資や、知識を持ったメンバーの追加なども含めて検討する必要がある。

c) Strategy

分離した二つのユニットを感情的につなぐのがビジョンの役割だ。既存事業と新規事業の並走戦略の正当性を論理的に説得する戦略方針の有無は、新規事業の成功に影響しない。重要なのは、既存事業と新規事業に関わるすべての社員がアイデンティティとして共有できるような、感情面に訴えるビジョンであり、このようなビジョンを持った組織は、より大きな成功を収めている (O'Reilly & Tuschman, 2011)。

既にみたように、ビジョンはチームのパフォーマンスやメンバー個人の仕事のやりがいに影響を与える。また、新規事業ユニットの成功には、既存事業ユニットの豊かなリソースの活用が必要だ。ユニット間のリソースを巡る対立を緩和し、既存事業からスムーズに新規事業へ知識や資源を供給するためにも、両ユニットのメンバーの協力の基盤となる、共通目標が必要なのだ。

d) Style

経営陣の役割は、ビジョンで両ユニットを感情的につなぎ、リソース分配によって両ユニットを物質的につなぐことである。既存事業と新規事業が並立する場合、予算や人材、情報や設備の共有など様々なリソースを巡る対立は避けられない。イノベーションに成功した企業では、経営陣がこうした対立に適切に対処し、新規事業に必要なリソースが既存事業ユニットから提供されるよう決断を下していた (O'Reilly & Tuschman, 2011)。

Amabile (1998) は、対立が生じる前に先手を打つ、優れた事例を紹介している。クリエイティブな成果を生み出し続けるある企業では、事業部門の内外を問わず、積極的にサポートを求めて一緒に仕事に取り組むよう、経営陣からチームに働きかけていた。さらに、研究部門のゼネラルマネジャーは、彼自身が相談を受けた際に戦略的視点と技術的視点の両方からアイデアを提供して模範を示し、また「他部門へのサポートは、この組織のトップ・サイエンティストにとって最優先事項だ」と明言して、部門のメンバーに他部門のサポートを奨励していた。

経営陣が率先して既存事業ユニットから新規事業ユニットへのリソース提供を奨励し、対立した際には必要な決断を下すことで、両ユニットが物質的にも統合され、必要なリソースを確保して新規事業創造を成功に導くことができるのだ。

e) Staff and Shared value

経営陣の資質としては、internal locus of control の人物が好ましい。既に述べた通り、企業の新規事業創造の取り組みの活性と経営陣のローカス・オブ・コントロールは相関している (Miller, 1983)。また、経営陣は、両利きの経営戦略の重要性を共有できるメンバーのみで構成することが望ましい。O'Reilly & Tuschman (2011) の事例研究では、両利きの経営への移行に成功した 4 組織のうち 3 組織において、それまで経営陣の足並みがそろっていなかった状態から、経営陣全員が両利きの経営戦略の重要性を共有する状態に変化していた。リーダーシップスタイルで見た通り、既存事業のリソースを新規事業ユニットに適時適切に提供するには、各部門を管掌する経営陣の理解と積極的な関与が必要だ。従って、両利きの経営を成功させるには、新規事業ユニットの戦略的重要性を共有できるメンバーのみで経営チームを組成する必要があるようだ。

ただし、経営陣の結束が必ずしも良い成果を生むわけではないことに注意が必要だ。Burgers et.al. (2009) は、経営陣同士の交流の濃さや互いへの満足度などで測った経営陣の親密度合 (social integration) と新規事業ユニット (corporate venturing) の活性との相関を分析し、親密度合いが高いほど、新規事業創造を阻害していることを示した。彼らはこの結果の理由として、グループ・シンクによる視野の狭まりと、親密さによる対立の回避の二つを挙げている。二つのユニット間で適切なリソース分配を行うためには、両利きの経営という経営方針へのコンセンサスは重要だが、同時に異なる部門の責任を担うプロフェッショナル同士としての健全な緊張感は維持されなければいけない。

f) System

経営陣の意識を間で両利きの経営に方向づけるためには、共通の全社業績に連動した報酬設計が有効だ。O'Reilly & Tuschman (2011) によると、両利きの経営に取り組んだ 15 社の事例のうち、両利きのマネジメントに失敗した 3 社では、経営陣の足並みが揃っておらず、その原因は各部門の業績に連動する報酬システムや短期的利益重視の姿勢にあった。他方、両利きのマネジメントで成功を取めた企業では、経営陣の報酬の大部分を既存事業と新規事業ユニット両方の成功に連動させており、当初経営陣の間で評価基準や利益率に関して対立のあった企業でも、共通の全社業績に連動した報酬システム (common-fate incentive systems) を適応したところ、対立は解消された。

一方、オランダの企業 240 社を分析した研究では、全体業績と連動した経営陣の報酬制度と新規事業ユニット (corporate venturing) の活性との間に有意な相関関係は認められなかった (Burgers et.al, 2009)。

以上を総合して考察するに、全社業績と連動した経営陣の報酬制度は、それ自体で新規事業創造の成果を高めるわけではなく、経営陣の間の対立が新規事業創造の障害となっている場合に限り、その対立を解消し、適切なリソース分配を実現することで新規事業創造を前進させる手段として機能している可能性がある。

全社業績と連動した報酬システムが組織のパフォーマンスを直接的に高めるとは限らないが、両利きの経営に向けて経営陣の意識を統一し、適切なリソース分配を実現するための有効な手段となることは間違いない。

g) シニアマネジメントレベルの総括

組織のシニアマネジメントレベルでは、深化を担う既存事業と探索を担う新規事業を、組織設計・制度面で明確に分離しながら、ビジョンとリーダーシップによって統合するバランスの取れたマネジメントが求められる。

既存事業と新規事業ユニットを併存させる組織設計を採用し、ビジョンによって感情的統合を、さらに、既存事業から新規事業へのリソース配分によって物質的統合を図り、新規事業創造の成功を組織全体でサポートする。経営陣の役割は、この二つのユニットをつなぐビジョンを提供し、リーダーシップによってリソース配分を奨励し、リソースを巡る対立に関して最終的な判断を下すことである。報酬制度を全社業績に連動させることは、経営陣の両利きの経営への目標意識の共有を促し、適切なリソース配分を実現する有効な手段となるが、それ自体で新規事業創造の成果を高めるわけではない。共通のビジョンを掲げながらも既存事業と新規事業の対立を内包し、経営陣の意識を統一しながらも馴れ合いに陥らず、新規事業創造による長期的成長を追求する一方で短期利益も確保する。新規事業創造のマネジメントには、相反する多様な視点を包摂し、複雑性に挑み続ける、柔軟かつ忍耐強い姿勢が求められる。

3.4 事業環境・組織構造と組織開発

第三章では、組織のダイナミック・ケイパビリティに関わる要素を一覧整理し、クリエイティビティとイノベーションを高めるための具体的施策について詳しくみた。しかし、全ての企業がクリエイティビティ溢れる組織を目指すべきだとうわけではない。ダイナミック・ケイパビリティやクリエイティビティに関する研究は、変化のスピードを増す経営環境に対処するための処方箋として近年注目を集めているが、現時点で全ての産業が、計画立案が不可能なほどに不確実性の高い経営環境に身を置いているわけではない。企業は、流行に影響されて組織開発を行うのではなく、自社の経営環境に適した組織開発を戦略的に行うべきだ。

Reeves et al. (2016) は、事業環境の「予測可能性 (unpredictability)」、「改変可能性 (malleability)」、「過酷さ (harshness)」の三つの要素をもとに最適な戦略アプローチを場合分けする戦略パレットを提案している。以下の図7では、戦略パレットを参考に、事業環境と当該事業を行う組織の専門化・分業化度合の二つの軸で経営環境を4象限に分解し、各象限に適した組織開発を提案する。

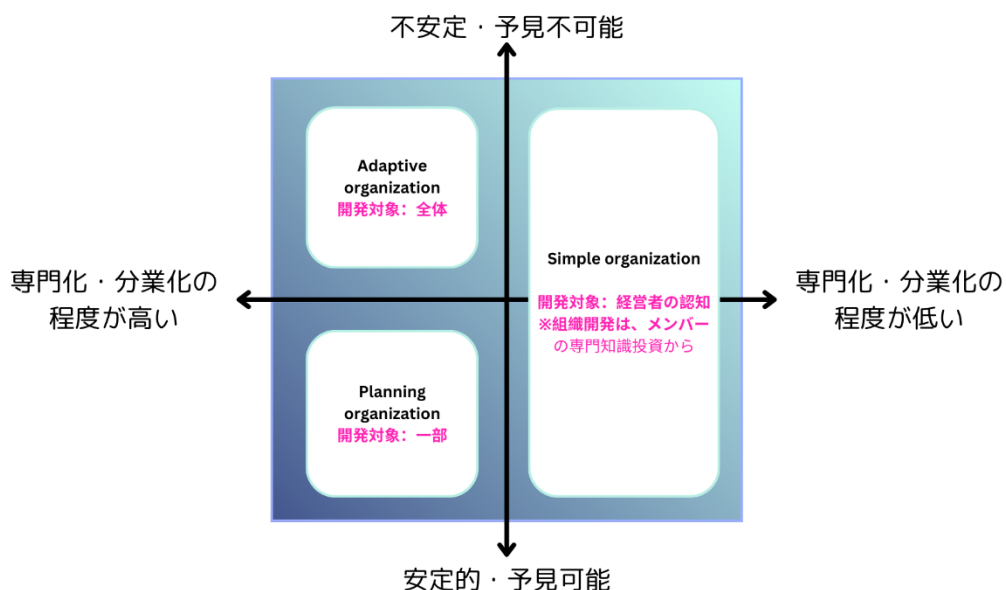


図7 経営環境マトリクスと組織戦略の関係 (筆者作成)

横軸は、組織内の専門化・分業化の程度を示している。高度に専門化・分業化が進んだ組織は、一人の人間がトップダウンで適切な判断を下すことが不可能であり、新規事業の創造によって組織を新たな環境に適応させていくために何らかの組織開発が不可欠となる。事業環境が不安定で予見不可能な場合は、組織全体をクリエイティブでイノベティブな状態に維持し、外部環境の変化に即反応できる状態が望ましい。

ファストファッション事業や IT サービス事業が左上の Adaptive organization のカテゴリに当てはまる (Reeves et al., 2016)。一方、事業環境が比較的安定的であれば、新規事業創造のために組織全体を作り変える必要はない。左下の Planning organization のカテゴリでは、むしろ、既存の優位性を生み出している組織を破壊することは有害だ。成長トレンドが人口動態に連動し、新規参入の脅威もほとんどない医薬品事業などはこの典型と言える。このような企業では、組織の一部分のみでクリエイティビティを高める組織開発を行い、事業の陳腐化を防いでいる (Reeves et al., 2016)。両利きの経営研究は、このようなケースを想定しており、既存組織と分離してクリエイティビティの高い新規事業組織を設置する際のマネジメントについて述べている。現実の事業環境は、ファストファッション事業と医薬品事業の間のどこかに位置している。組織開発ありきではなく、各事業の直面する事業環境を鑑み、組織のどの範囲に、どの程度のクリエイティビティが必要なかを戦略的に判断した上で、本章で議論した組織開発手法を実践することが望ましい。

専門化・分業化が進んだ組織では組織開発が不可欠であるのに対し、専門化・分業化の程度が低いワンマン型の小規模組織では、経営者自身の行動や認知の切り替えがより重要になる。特に、既存事業が比較的安定的・予見可能な事業環境にある場合、経営者は既存事業をルーティン化して自走させて管理しながら、一方で、起業家のようなエフェクチュエーション論理で新規事業の探索・開発を同時に行う必要があり、器用な両利き思考が求められる。また、このようなワンマン型組織では経営者自身が積極的に社外の知識を吸収する機会を持つことも効果的だ。

小規模なワンマン経営であれば、起業家的なエフェクチュエーション発想は当たり前前に持ち合わせていると思われるかもしれないが、現実には、小規模組織の経営者が必ずしも起業家マインドを持ち合わせているとは限らない。後継経営者や、辞令によって子会社社長に就任したサラリーマン経営者がこのケースに当てはまる。組織規模は比較的小さく、意思決定はトップダウンの慣例となっているが、経営者は創業経験がなく、環境変化に応じて新規事業創造に取り組もうにも、認知の壁が立ちほだかり、トライアル・アンド・エラーの経験学習サイクルに入っていくことができない。このようなタイプの企業では、経営者自身が未来は変えられるという信念 (internal locus of control) を持ち、エフェクチュエーション論理を身に付けて行動を変えていくことが最も重要だ。

こうした組織でも、従業員育成の観点からクリエイティビティを高める組織開発は有効だが、新規事業創造のパフォーマンスに結び付けるには、まず従業員の専門知識と経験への投資が必要だ。専門化・分業化が進んでいないワンマン経営の組織では、

従業員に専門知識を学んだり、自ら試行錯誤して経験値を高めたりする機会が少ないと予想されるが、クリエイティビティの質は、本人のモチベーションや発想法だけでなく、専門分野の知識に左右される。従って、専門化・分業化の程度が低いワンマン型組織で組織の力を活用するには、まずは経営者自らが行動と認知を変化させて新規事業創造を牽引し、同時に社内人材の専門性を高める教育投資を行いながら、実践的な試行錯誤の経験を積み、組織内のクリエイティビティの基礎力を高めていく長期目線のアプローチが必要だ。

3.5 ダイナミック・ケイパビリティを高める要素－貢献と活用可能性

本章で、両利きの経営とクリエイティビティ、イノベーションに関する既存研究の成果を一覧表に整理したことは、三つの点で意味をもつ。

第一に、学習モジュール作成に向けて、信頼のおける知識基盤を確立できた。本章で整理した、ダイナミック・ケイパビリティを高める具体的な施策に関する既存研究の知見は、第四章の学習モジュール提案の知識基盤となっている。具体的には、組織開発の視点が欠けているために現場からアイデアを引きだして組織の変化につなげることができない組織へのアプローチとして、効果的に組織のクリエイティビティとイノベーション力を高める学習モジュールを3つ提案している。個人のクリエイティビティに焦点を当てたモジュールでは、個人のクリエイティビティ三要素のうち、短時間で効果をあげやすいクリエイティブスキルを学ぶ内容としている。一方、チームレベルのクリエイティビティに焦点を当てたモジュールでは、チームリーダー向けに、EI(感情知能)とコミュニケーションについて学び、クリエイティブな成果を生みだしやすい職場環境を整える上での、感情の重要性を伝える内容を提案している。最後に、組織文化に焦点を当てたモジュールでは、非階層化したフラットなコミュニケーションと良質な相互フィードバックの効果を既存チームで疑似体験できる、演劇的手法の学習モジュールを提案している。

第二に、既存研究の知見を、組織開発に挑む組織の当事者たちにも扱いやすい一覧情報に整理できた。組織のクリエイティビリティを高めるためのマネジメントノウハウは既にレビュー論文として整理されていたが、今回、改めてチームレベルと7Sの組織の7要素に分解して一覧表にまで圧縮したことで、経営の現場で扱いやすい状態に加工できた。例えば、この一覧表をもとに7Sの7要素に関わるトピックを箇条書きにしてチェックリストにすれば、現場リーダーが自組織のアセスメントを行い、簡単に自分のチーム・マネジメントに欠けている視点に気づくことができる。さらに、Amabile

のモデルと重ねて分析すれば、一覧表にある施策がなぜ、どのような効果を及ぼすのかを理解し、優先順位をつけて取り組むことができる。

主要なレビュー論文やモデルを一覧表と解説文にまで集約することで、「うちの会社にとってどんな意味があるの？そこんこだけ教えて。そうすればやるべきことをやるから。」という経営者の要求に応えることができるのだ。

第三に、ダイナミック・ケイパビリティを高める上での、クリエイティビティ理解の重要性を示すことができた。既存研究において、ダイナミック・ケイパビリティとは、既存事業の収益性を維持しながらも同時に新規事業の創造を行う、経営陣の両利き (Ambidexterity) の経営能力であり、経営陣が学習を通じて獲得していくものだとされている (O'Reilly & Tushman, 2008)。このような理解は広く支持されているが、心理学に近いクリエイティビティ&イノベーション研究は、ダイナミック・ケイパビリティの文脈で両利きの経営能力と統合的に扱われることは一般的ではない。日本の実務家の間でも、ダイナミック・ケイパビリティ、イノベーション、両利きの経営という三つの概念の関連性は理解が進んでいるものの、リーダーシップスタイルやカルチャーなどのソフト面にアプローチするクリエイティビティ&イノベーション研究の成果は、その有用性が十分に認識されていない。本章で示した一覧表は、この盲点を補完し、ダイナミック・ケイパビリティを高める要素を、組織のハード面にアプローチする両利きの経営能力に加え、ソフト面にアプローチするクリエイティビティ開発の視点からも示すことで、日本の実務家に対して、ダイナミック・ケイパビリティを高めるためのクリエイティビティマネジメントの重要性という新たな視点を提供することができた。

4. プラクシス！理論と実践を結びつける学習モジュール

4.1 経験学習と組織学習

第二章では新規事業創造のプロセスに影響を与える重要な要素について、第三章ではダイナミック・ケイパビリティを生み出す組織開発に重要な要素に焦点を当て、既存研究の成果を可視化してまとめた。これらは、経営学研究を経て信頼性にお墨付きを得た「考え方」だが、単にこれらの「考え方」を知識として知るだけでは真の学びにはならない。知識は、現実の言動や行動として実践されて初めて意味をなし、真の学びと呼べる。アリストテレスは、理論や概念を実践することの重要性を、「プラクシス(Praxis)」という言葉で表現した。第四章で提案する学習モジュールは、経験学習理論と組織学習理論を考慮した三つの特徴を備えた設計とし、経営者による実践知としての真の学び、「プラクシス」を目指す。

第一に、ワークを中心とした構成にしている。Kolb (1984) によると、学習とは、知識の単なる蓄積ではなく、プロセスであり、知識は学習者の経験を通じて試みられ、再構築され続けるものだ。この経験学習理論の基本的理解に従い、第四章で提案する学習モジュールは、知識のインプットよりも、モジュールの中で参加者が積極的に経験し、経験の意味を見出して、新たな視点を自ら生み出していくプロセスを重視する。具体的には、基本的な「考え方」の解説は冒頭の時間で最小限にとどめ、半分以上の時間を、参加者によるワークでのアウトプットに充てる。構成全体は、経験学習理論に基づき、参加者が、具体的経験 (Concrete Experience) から内省的観察 (Reflective Observation)、抽象的概念化 (Abstract Conceptualization)、積極的実験 (Active Experiment) の一連のプロセスを経てテーマを理解できるよう工夫されている。

第二に、現実のコンテキストの活用している。Argote & Miron-Spektor (2011) は、組織学習において経験から知識が生みだされるプロセスに関する既存研究を、以下のようなフレームワークとして可視化している(図8)。左下の四角が示す具体的経験は、組織のコンテキストの中で学習され、新たな知が生みだされる。生み出された知は、ルーティンなどの形で組織のコンテキストに新たに埋め込まれ、組織がその後どのような経験をして何を学ぶかに影響を与える(Argote & Miron-Spektor, 2011)。組織のコンテキストがなければ、組織に循環する知識は生まれない。組織学習において、組織のコンテキストは重要な要素だ。

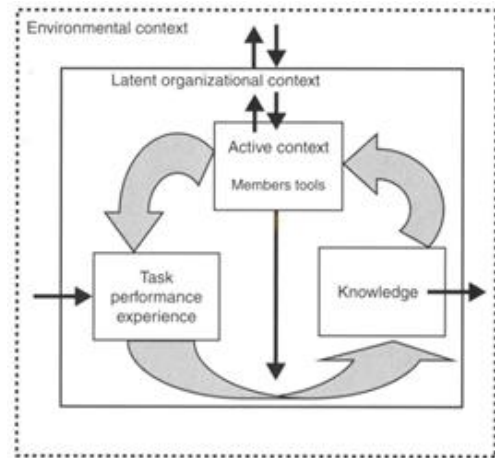


図8 組織学習分析のための理論フレームワーク
(Argote & Miron-Spektor, 2011)

ビジネスセミナーのフレームワーク講習について不満を漏らしたある経営者の言葉がわかり易い。「ビジネスセミナーでフレームワークを学んでも、自社の経営においてどう活用すればいいのか、結局一番大事なところが分からない。集合研修では他社の方と一つのフレームワークを一緒に作ったが、小売業の想定でフレームワークを考えても、自社が営む不動産・建築事業に当てはめるとどう考えていいのかわからなくなる。結局自分の経営に生かすことができない。」この言葉が示す通り、現実の組織の文脈の中で経験しなければ、組織に還元できる学びにはつながりにくいのだ。

このため、組織学習におけるコンテキストの重要性を考慮し、学習モジュールのワークでは、各組織のコンテキストでアウトプットしてもらう設計としている。

第三に、個人から組織への知の移転を促進している。組織学習を還元すれば組織メンバー個人の学習になるが、個人が学ぶだけでは組織学習としては不十分だ。獲得した知識は、他の組織メンバーもアクセスできる状態で組織の中に留められる必要がある(Argote & Miron-Spektor, 2011)。このような考えから、学習モジュールにはアフターフォローの機会を設ける。経験学習モジュールを実施した後、数か月後にアフターフォローの訪問機会を設け、経験学習モジュールの学びを業務の中で実践した結果を共有し、組織の中にルーティンやトランザクティブ・メモリー・システムとして埋め込む。

具体的な方法はモジュールの特性ごとに異なるが、例えば、成功事例を共有することで、「誰が何を得意とするか」というトランザクティブ・メモリーをメンバーの中に残すことができる。また、実践と成功・失敗事例を共有したうえで、効果的なフォー

マット化やルール化について参加者同士で議論してもらい、ルーティン化を促して形式知として共有してもらうことも可能だ。アフターフォローによって、経験学習モジュールの効果を個人の学習から組織の学習に引き上げ、セミナー受講の効果を高めることができる。

4.2 6つの学習モジュール

以上のような経験学習及び組織学習の理論を念頭に置き、第二章と第三章で得られた知識基盤をもとに6つの学習モジュールを設計した。これらのモジュールは、新規事業創造に関わる重要概念である理性の壁、ダイナミック・ケイパビリティ、経験学習、外部環境要因、カスタマー・センシティブィティ、およびナラティブ・アンド・ナンバーズに対応している。

4.3 カウンセリング -課題の分析と対応する学習モジュールの選択

経営者に提案する際は、まずカウンセリングにて当該企業の状況をヒアリングし、経営課題と、課題克服に効果的な「考え方」を提供する学習モジュールを特定する。

この際、図9に示す診断ツールを入り口として経営者に関心を持っていただくが、診断結果の提示はカウンセリングの入り口に過ぎず、経営者の当初指示したモジュールをそのまま提案するわけではない。

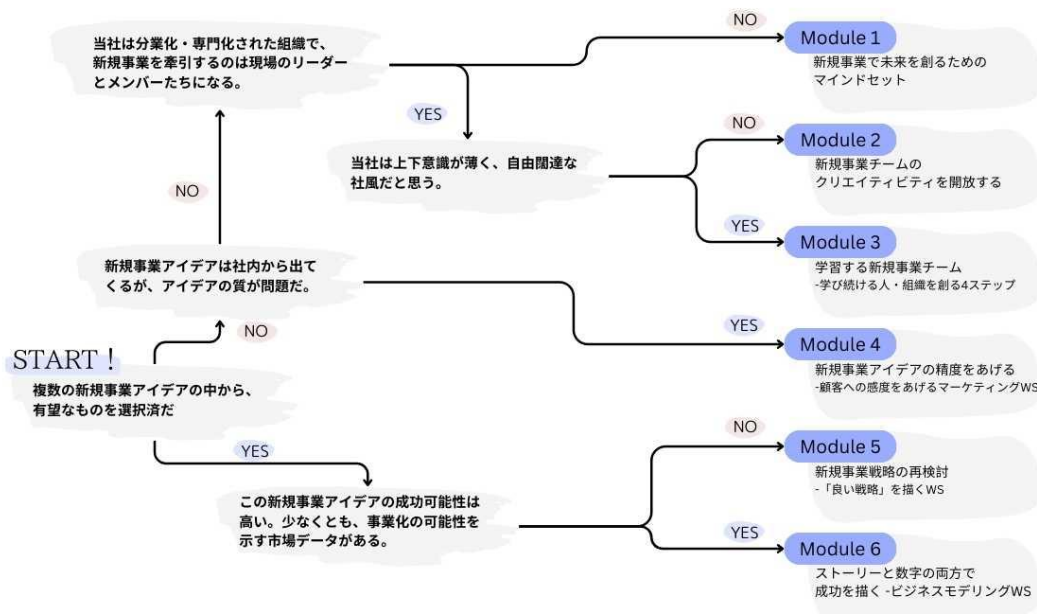


図9 学習モジュール診断ツール(筆者作成)

診断ツールを検討の糸口としつつ、その後の会話で現状のヒアリングをすすめ、第二章で示した『新規事業創造の統合モデル』を紹介しながら組織の現状と課題について一緒に分析を進める。このプロセスによって、新規事業創造に重要な複数の観点(e.g.企業のタイプ、経営陣の認知、ダイナミック・ケイパビリティ、経験学習・組織学習、クリエイティビティ等)にふれていただき、現状認識の共有をすすめながら、一緒に最適な学習モジュールを選択する。

4.4 学習モジュールの概要

- Module1

新規事業で未来を創るためのマインドセット

理性の壁にアプローチする。学習モジュールを通じてエフェクチュエーションとセンスメイキングの考え方になじんでいただき、認知を拡張することで、組織の中に予見不可能な新規事業創造プロジェクトの入り込む余地を生み出す。

対応する経営の悩み

- ✓ 経営陣に創業経験/新規事業立ち上げ経験がなく、確信が持てない
- ✓ 今までの延長線上を外れた斬新な新規事業の可能性を模索している
- ✓ 新規事業に取り組みたいが、何から始めていいかわからない
- ✓ 新規事業創造のチャレンジに対して、組織全体が受け身になっている

- Module2

新規事業チームのクリエイティビティを開放する

クリエイティビティ&イノベーションを促進する組織的土壌にアプローチする。本稿の二章にまとめた組織開発施策の研究成果をもとに作成している。このモジュールは、メンバー個人のクリエイティビティにアプローチするもの、リーダーが生みだす職場環境にアプローチするもの、非階層化とフィードバックを通じてコミュニケーションを豊かにし、組織文化にアプローチするもの、の3種類を用意している。

対応する経営の悩み

- ✓ チームメンバーの頭が固く、ありきたりなアイデアしか出てこない
- ✓ 現場社員にもっと生き生きと仕事をしてほしい。
- ✓ メンバーが何を考えているかわからず、リードしづらい
- ✓ 職場の空気が重いと感じる
- ✓ 上下の区別なく互いに学びあう、フラットな職場を実現したい

- Module3

学習する新規事業チーム-学び続ける人・組織を創る4ステップ

組織への経験学習の定着と組織学習の促進にアプローチする。Kolbの経験学習理論と組織学習の考え方を共有したうえで、参加者自ら現実の組織運営の中に

定着可能な現実的な制度設計を提案してもらい、各社のコンテキストにあわせて経験学習サイクルを新規事業チームに定着させる。

更に、経験学習サイクルが定着する前提として、自己決定理論に基づくモチベーションマネジメント、情報型フィードバックの提供、さらに、コーチングにも言及する。これらと合わせて、本モジュールは計4つのワークショップセミナーで構成される（図10）。

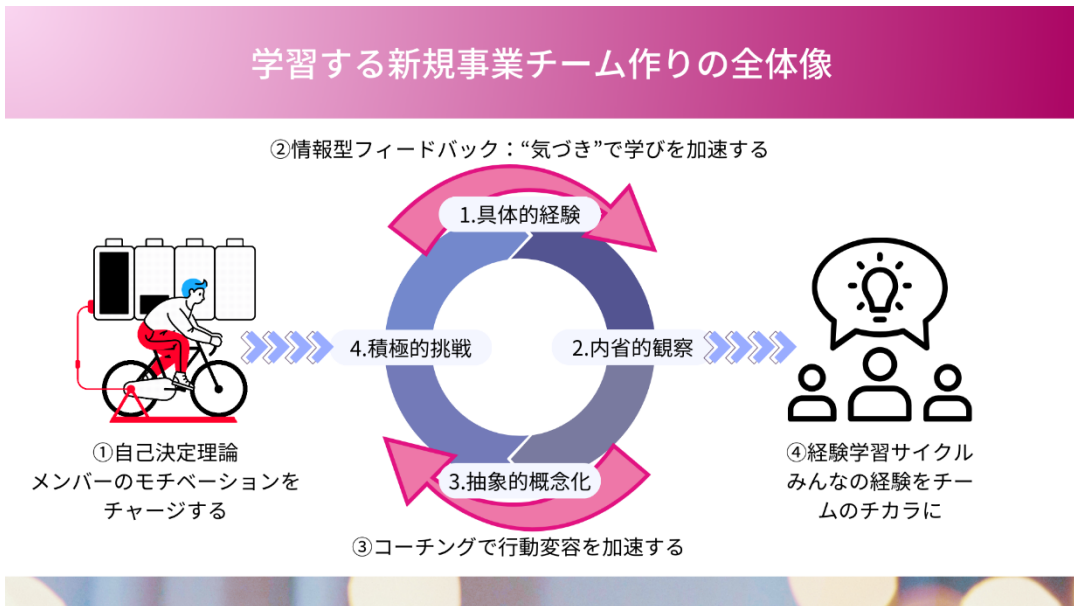


図10 Module3 の構成（筆者作成）

対応する経営の悩み

- ✓ エネルギーッシュな新規事業チームをつくりたい
- ✓ 新規事業創造は概ね順調だが、新たな視点がほしい
- ✓ 組織メンバーが生き生きと働く組織の次を知りたい
- ✓ 新規事業創造の人材育成手法を知りたい
- ✓ 一人一人は優秀だが、個人の強みが組織の強さに繋がっていない

● Module4

新規事業アイデアの精度をあげる-顧客への感度をあげるマーケティング・ワークショップ

カスタマー・センシティブティにアプローチする。顧客視点について、共感性を含む深い意味で理解する。エスノグラフィーやペルソナ、カスタマージャーニーなどの、顧客に寄り添う手法を学ぶことで、新規事業アイデアの着想を適

切に方向づけ、今後生まれてくるアイデアの質を高める。顧客理解の手法が異なるため、本モジュールは消費財向けと生産財向けの二種類を用意している。

対応する経営の悩み

- ✓ 新規事業アイデアの生み出し方が分からない
- ✓ アイデアの質を高めたい
- ✓ 今よりも深いレベルで顧客を理解し、商機を探りたい

- Module5

新規事業戦略の再検討-「良い戦略」を描くワークショップ

外部環境分析にアプローチする。第二章で示した通り、既存研究から見出された、新規事業のパフォーマンスに影響を与える外部環境要因は Hostility であったが、モジュールの提案に際して、外部環境要因の論点を Hostility から、「新規事業戦略の外部環境適合性」に拡張したい。新規事業創造に取り組む、という企業の戦略方針が、Hostility という外部環境要因に対して特に有効であるのと同様、新規事業の戦略方針もまた、外部環境と適合性によって有効性が変わってくる。事業戦略とは外部環境と内部環境の可能性の重なる領域に描かれるものであり、どちらか一方を無視しては、競争優位性の確立は困難だ。しかしながら、経験上、事業会社の実態としては、外部環境分析が不十分なまま、具体的な商品やサービスを起点に事業方針を描いていることが多いと感じる。外部環境を無視したプロダクト・アウト型の新規事業方針は、ギャンブルに等しい。こうした傾向を踏まえ、本モジュールは、新規事業創造を検討している市場が、戦略的に適切かどうかを客観的に確認することに重点を置く。戦略方針の適切性を確認するためには、外部環境分析に合わせて内部環境分析も必要なため、本モジュールでは、外部環境の客観データに重点を置きつつ、内部環境分析も含め、外部環境に適合した戦略方針への磨き上げを目指す。

さらに、戦略方針は、数量目標と達成方法、さらに視覚的なビジョンの3要素に集約し、クリアな「良い戦略」への磨き上げも行う。このプロセスにより、参加者は、外部環境を踏まえて自社の新規事業戦略を構想し、新規事業創造の実現化可能性を高めることができる。

架空の市場を分析することに意味はないので、本モジュールは既に新規事業アイデアがある状態を前提とする。

対応する経営の悩み

- ✓ 新規事業に関して、一度立ち止まって客観的に捉えたい
- ✓ 現在の新規事業方針が適切なのか、不安を感じている
- ✓ 現状ある複数の新規事業アイデアから、可能性の高いものを選びたい
- ✓ 新規事業の戦略性を高めて、成功確率をあげていきたい。

- Module6

ストーリーと数字の両方で成功を描く -ビジネスモデリング・ワークショップ
新規事業アイデアのリアリティにアプローチする。ビジネスモデルキャンバスを活用して、事業アイデアの構成要素を具体的に可視化し、価値提案とターゲットセグメント、バリューチェーンとサプライチェーンなどの要素が齟齬なく設計できている状態を目指した議論を行う。更に、ビジネスモデルキャンバスではカバーできていない優位性と収支計画の要素もカバーする。

特に、収支計画は成果を得る上で重要だ。予算計画と異なり、新規事業の収支計画は、「絶対的な達成目標」ではなく、様々なシナリオを数字で可視化し、シミュレーションによってビジネスモデルや事業方針を議論するためのツールだ。このような理解を共有し、ビジネスモデル検討の段階から、数字で事業を議論できるよう、エクセルの収支シミュレーションスキルを得てもらう。

架空のビジネスモデルの作成に意味はないので、本モジュールは既に新規事業アイデアがある状態を前提とする。

対応する経営の悩み

- ✓ 新規事業アイデアを整理し、具体的なものに練り上げたい
- ✓ 複数の事業アイデアから、自社にとって現実的なものを選択したい
- ✓ 新規事業を実行に移す前に、実現性を最終確認したい
- ✓ 新規事業を数字で議論したい

次項以降、各モジュールの内容を、MBA のコースアウトラインの形式で詳述する。

Module 1	新規事業で未来を創るためのマインドセット -エフェクチュエーション&センスメイキング体感ワークショップ
対象者/人数	新規事業を牽引する方（経営陣・担当リーダー）/4名以上 異業種交流研修推奨
所要時間	5時間（エフェクチュエーション2時間半、センスメイキング2時間半）
概要と目的	参加者の過去の具体的な経験やワークでの演劇体験と結びつけることで、エフェクチュエーションとセンスメイキングの考え方を感覚的に会得してもらい、二つの思考パターンを意識下においてもらう。これにより、仕事のコンテキストでの積極的な活用につなげる。 このモジュールでは、特に言語化できるような形式知的理解でなく、各自の行動や感覚と結びついた暗黙知的理解への到達を狙う。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> エフェクチュエーションの論理を新規事業創造に活用できる。 センスメイキングを意識的に活用してチームを牽引できる。
キーワード	認知拡張、エフェクチュエーション、起業家的発想、センスメイキング、両利きの経営、両利き思考
内容	<p>Part1. エフェクチュエーションをマスターする（2時間半）</p> <ul style="list-style-type: none"> Lecture：エフェクチュエーション研究の概略と5つの原則(15分) Work1：Bird-in-hand(45分) Bird-in-handの棚卸シートに自分のリソースを記入。 グループのメンバーが、各自自社の事業/自分が詳しい事業をカードに記載し、シャッフル。引いたカードに関してBird-in-handを書き出す。 →Who you know/What you knowから使える知識・コネクションを発表し、グループから他の可能性に関してフィードバック。 →次に、Who you areから、そのビジネスを自分にとって意味のあるものにできるか、どうすればできるか、やりたくないかを検討し発表。 (新規事業をマネジメントする上での、ドライバーとなる意思の重要性) Work2：自分が作ったLemonade/crazy quilt(30分) 自分自身、または周囲のLemonade/crazy quilt事例を考察し、グループディスカッション→テーブルでの一番素敵な事例を全体共有 Work3：Affordable loss(30分) 個人のAffordable loss、事業のAffordable lossを考える。 →相互発表して異なる視点を取り込む。 Work4：自社の事業のPilotになる(30分)

3つのワークで学んだ思考パターンを、現実の仕事でどう生かしていけるかについて、各自考察→共有してディスカッション

Part2. センスメイキングをメイクセンスする (2時間半)

・Lecture：センスメイキングの3ステップ(15分)

・Work1：インプロビゼーション・ワークショップ(45分)

グループで用意されたカードを引き、そこに書いてある場面を即興劇的に全員で身体表現する。ただし、カードを引いた瞬間から一切の言語/筆談によるコミュニケーションを禁止。お互いの身体で各自のイメージを表現し、反応しながらグループで一つの解釈に収斂させながら表現を生み出す。一グループずつ実施し、各グループが、行動と観察を通じて一つの解釈に収斂し、同時にそれを実現していく様を観察する。

・Work2：センスメイキングについて今ここで集合的にセンスメイクする！(1時間半)センスメイキングという概念を捉えるワーク。

1) cue

-新規事業を創造したければ、「センスメイキング」を理解して使いこなせないといけない！と言われて、皆さんが動揺している今の状況

2) creating interpretations

-ここまでの解説と身体表現ワークで何となく得た理解から、ここにいる参加者・講師とのディスカッションを通じてセンスメイキングが何で、経営にどう役立つのかという「解釈」を共有する。

具体的には、ある企業での架空のケース(講師作成)を読み、一連のプロセスのどこで Cue, Creating interpretations, taking action が発生しているかをディスカッション。

身近な状況を想定しながら、解釈と行為のサイクルの中でメンバーが一つの理解を共有していくプロセスを理解する。

-次に、過去の経験で、集合的センスメイキングが起こったと思う事例を共有。全体ディスカッションを通じて、センスメイキングとは何か？について、具体的例を通じて理解を深める。

効果的な問い「これまでみんなから出た事例の中で、集合的センスメイキングの好事例はどれ？それはなぜ？」

3) taking action

-センスメイキングとは何か？自分の言葉で定義する

	-自社の仕事のリアルな文脈で意識的に集合的 Sensemaking を起こすか？成功させるために、マネジャーとしてどんなふるまいが重要か？の、二点について個人ワークを行い、複数名に全体へ共有してもらう。
事前準備	槌田昌子「エフェクチュエーションとは 意味・事例・実践方法をわかりやすく紹介」ツギノジダイ,2023.02.21, https://smbiz.asahi.com/article/14827687 の通読
アフターフォロー	Part1.エフェクチュエーション論理を現実のマネジメントで使えた場面を回想。エフェクチュエーション論理習得前と比較して、どのような点で自分のマネジメントが変化したかを共有。 Part2.センスメイキングを意図的にリードした事例を回想。集合的センスメイキングが役立つシーンと、センスメイキングをリードするためのコツを共有
参考文献	<ul style="list-style-type: none"> • 吉田満梨・中村隆太 [著] 「エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」」(ダイヤモンド社 2023年) • サラス・サラスバシー [著] 『エフェクチュエーション』加護野忠男 [監訳] 高瀬進/吉田満梨 [訳](碩学舎 2015年) • 槌田昌子「エフェクチュエーションとは 意味・事例・実践方法をわかりやすく紹介」ツギノジダイ,2023.02.21, https://smbiz.asahi.com/article/14827687 • 入山章栄 [著] 「世界標準の経営理論」(ダイヤモンド社 2019年)

Module 2 -Individual	新規事業チームのクリエイティビティを開放する -クリエイティビティ、爆発！
対象者/人数	新規事業チームのメンバー対象／8名以上推奨 異業種交流研修／社内研修 社内研修の場合、ディスカッションテーブルは、発言力や上下関係に偏りのない同輩者の構成が好ましい
所要時間	3時間～3時間半
概要と目的	個人のクリエイティビティが生まれるメカニズムを理解し、自分の好奇心のありかともちベーションのメカニズムに気づきを得、さらに、意味的に離れた概念をつなげる思考スキルを獲得してもらう。一連の経験を経て、クリエイティブな存在としてのアイデンティティに目覚める。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 人間のクリエイティビティが生まれるメカニズムを理解する ● クリエイティブ思考のスキルを組織の中で実践できる ● クリエイティブな自分を発見する
キーワード	クリエイティビティ、好奇心、モチベーション、TRIZ、Functional fixedness、Divergent thinking、アイデア出し、新商品開発
内容	<p>・Lecture：個人のクリエイティビティの3要素と好奇心(30分) Amabile(2016)とCsikszentmihalyi(1997)をもとに、クリエイティビティの定義、および、個人のクリエイティビティを構成する3つの要素と、会社のイノベーションや働く環境とのつながりを解説。</p> <p>・Work1：ジブンのクリエイティビティ育成法(30分) Kashdan (2020)のFive-Dimensional Curiosity Scale Revised (5DCR)を活用して各自で診断テストを実施。自分の好奇心の方向性を知る。次に、職場でモチベーションが上がる瞬間、下がる瞬間について個人ワーク→グループでディスカッションし、様々な視点を経て自分のモチベーションを高める要素を理解する。最後に、講師からDeci & Ryan(2012)のSelf-determination theoryを紹介。職場で自分のモチベーションを高めるうえで重要な3つの要素に気づく。 以上をまとめて、各自A5カード一枚の『○○(受講者の名前)のクリエイティビティ育成法』を、ユーモアを込めて作成。終了後直属の上司や同僚に渡してもらい、チーム内のコミュニケーションを図る。</p> <p>・Work2：クリエイティビティ爆発！(1時間半～2時間) -Guilford, J.P のAlternative uses testを実施。ペーパークリップの使い方を3分でリストアップ。リストアップできた数はGoogleフォームからその場で提出し、講師から参加者の平均を示す。これはDivergent thinkingのテストであり、クリエイティビティのポテンシャルを示すことを解説。 -シアターゲーム「いいですね～ゲーム」(平田 & 蓮行, 2009)を実施。心</p>

	<p>と脳の準備体操として、心理的安全性と楽しい気持ちを醸成。</p> <p>-クリエイティブ・スキルのワークショップ。TRIZ から着想された Subtraction と Attribute dependency change を、時間や企業側の要望に応じて実施。各グループで到達したアイデアを発表する。</p> <p>-最後に Alternative uses test(テーマは講師が示す複数から自由に選択)を3分間実施して Google form にテーマとアイデア数を提出。再び集計データを示して、モジュール前後の変化を感じる。</p> <p>・Work3：クリエイター宣言(30分)</p> <p>-「私は〇〇クリエイター」というカードに個人作業。モジュールで理解した自分の好奇心の所在やモチベーション特性、ワークの楽しさを振り返り、自分を「クリエイター」として定義する。グループで発表しあう。(capability beliefs を獲得してもらう意図。個人がクリエイティブな動きに入るには、Goal, Reputability beliefs, creativity beliefs and emotions が必要との研究成果より：Anderson et al.(2014))</p> <p>一枚の経験学習シート[具体的な出来事と当時の気持ち、振り返り、学びの抽出、得た学びを次につなげる行動]に記入して提出。(データ保管)</p>
事前準備	特になし
アフターフォロー	<p>リーダー以上に対するフォローアップセッション</p> <p>Amabile のクリエイティビティモデルを共有し、個人のクリエイティビティに職場環境が重要な役割を果たすことを指摘。Work 1 と Work 3 で作成した「育成法」と「経験学習シート」を読み返していただき、メンバーのクリエイティブな発想を維持、強化していくためにどのような環境整備ができるかについてディスカッション。</p> <p>組織学習として、仕組化・制度化する方法を検討していただく。</p>
参考文献	特になし

Module 2 -Leadership	新規事業チームのクリエイティビティを開放する -トランスフォーメーションリーダーシップ、 感情知能とコミュニケーションスキル
対象者/人数	チームリーダー以上／4名以上 異業種交流研修／社内研修
所要時間	3H
概要と目的	個人のクリエイティビティが生まれるメカニズムと、クリエイティビティとイノベーションの関係、および、一連のプロセスに職場環境の与える影響を理解。更に、チームのクリエイティビティを高めるためのスキルを獲得する。
到達目標	組織のクリエイティビティとイノベーションがメンバーから生みだされ維持されるメカニズムを理解する クリエイティブ・チーム育成への具体的課題を発見する 発見した課題に対する効果的な対応策を提案する
キーワード	クリエイティビティ、イノベーションマネジメント、発散的思考と収束的思考、感情知能、モチベーション、心理的安全性、組織開発
内容	<p>・Lecture1：クリエイティビティからイノベーションを育てるチーム (30分)</p> <p>Amabile(2016)とCsikszentmihalyi(1997)をもとにクリエイティビティの定義、および、個人のクリエイティビティを構成する3つの要素と、組織のイノベーションとの関連、さらに、働く環境やリーダーシップが与える影響、さらに、個人のDivergent thinkingを活発に共有すると同時に、チームの目標に向けて収束させるのがチームの役割であること等。</p> <p>・Work1：自分のチームのクリエイティブ度アセスメント(30分)</p> <p>チームクリエイティビティに関する既存研究の知見を一覧化し、各要素についてどの程度自分のチームで実践できているかをチェック。グループ内で相互に自己評価とアセスメントを実施してみてもの感想を語り合い、自分のチームのクリエイティビティの優れていた点とマネジメントの工夫を共有。相互の成功事例から学びあう。</p> <p>・Lecture2：トランスフォーメーションリーダーシップの紹介 (15分)</p> <p>・Work2：感情知能(Emotional intelligence)アセスメント(30分)</p> <p>Wong and Law(2017)のEIアセスメントを翻訳したものを用意し、各自で実施。さらに、事前課題として、同じチームで働く同僚複数名から同様のオンラインアセスメントを実施。本人によるアセスメント後、各自</p>

	<p>に事前課題の他者評価結果を共有し、自己評価と比較。見出した自分の課題をグループで相互発表する。</p> <p>最後に、自分のEIを高めるとどんなチーム・マネジメントができるかを各自想像してグループディスカッション。(できないこと・課題に目を向けるとネガティブな感情から思考が閉塞する可能性があるため、理想・希望で建設的な思考を牽引する。)</p> <p>・Work3：緊張関係から未来を創造するコミュニケーションスキル (1時間)</p> <p>ピーターセンゲの学習する組織「チーム学習のディシプリン」より、ディベートからダイアログ(※哲学対話のアイデアを活用し、複数名のグループで、コミュニケーションボールを持った人が発言ルールを活用)、プレゼンシングへとコミュニケーションスタイルを変化させることで、どのように議題への捉え方が変化するかを体感する。</p> <p>・Work4：クリエイティビティ・マネージャー宣言 (15分)</p> <p>「クリエイティビティ・マネージャー宣言」として、三か月後の自分の理想の状態を一行で記載→作成後、相互発表</p>
事前準備	<p>・同じチームで働く同僚複数人に感情知能のオンラインアセスメントを実施してもらおう (Google form で提出)</p> <p>・第三章でまとめたチームのクリエイティビティを高める組織開発の解説を通読。</p>
アフターフォロー	<p>3か月後、同じメンバーで実施。</p> <p>クリエイティビティ・マネージャー宣言を見返してもらい、達成度を100%で数値化。できた部分(達成度)と、できなかった部分(100%-達成度)について振り返り、成功体験と課題や失敗からの学びをグループ共有。</p> <p>最後に、共有したリーダーとしての知見を、個人の学びから組織の学びに変えるための制度化・仕組化について議論していただく。</p>
参考文献	特になし

Module 2 -Culture	新規事業チームのクリエイティビティを開放する -フラットな文化をつくる超刺激的演劇ワークショップ
対象者/人数	新規事業に関わる全従業員対象。あらゆる階層・属性の混成参加が理想 ／8名以上推奨 社内研修推奨 特に、新規事業チーム組成時のチームビルディングに最適。 ※砕けたコミュニケーションが発生することから、顔見知り程度の間柄での実施は不可。日々の仕事でコミュニケーションが発生する顔見知りの範囲内でグルーピングを行う。
所要時間	3時間半
概要と目的	<p>本 Module は、クリエイティブな組織文化づくりのための複数の仕掛けを組み合わせている。第一に、演劇のフィクションの要素を活用し、日本組織の文脈では実現が困難なフラットなチームのコミュニケーションデザインを行う。常に上下関係(敬語による上下関係の再確認含む)を前提に人間関係を構築しているメンバーと、上下関係の存在しない関係性を一時的に作り出すことで、職場の人間関係をよりフラットでコミュニケーション豊かにする効果を狙う。第二に、シチュエーション設定は突飛でありながら、取り組む内容は新商品の価値提案、ターゲティング、ブランディングといった現実のビジネスと同じ文脈で設定している。</p> <p>「上下関係の全くない仕事のチーム」という日本語話者の常識ではありえない感覚をリアルに疑似体験できる設定となっている。第三に、クリエイティビティとイノベーションを活性化するうえでチームに求められる Divergent thinking と Convergent thinking の両方が必要となる設計にしている。価値提案・ターゲティングを磨き上げていく過程では、メンバーから様々な意見を引き出す拡散のプロセスと、コミュニケーションを通じて一つの整合性のある商品提案に収束させる収束のプロセスの両方を経験する。最後に、チームの最終成果物である1分間のプロモーションビデオは、全員参加を義務づけ、演劇教育の手法を取り入れている。これにより、メンバーは、自分たちが一つのストーリーを紡ぎだして主体的に表現する、対等な創造のプロセスを経験する。</p>
到達目標	<p>【参加者の成果】 リーダー以上が、敬語を含む上下意識や権力の偏りの存在を理解する メンバーが、「このチーム内でフラットかつフレンドリーなコミュニケーションが受け入れられた」という経験を得る 360度フィードバックを主体的に活用できる メンバー内の心理的距離感が近くなる</p> <p>【組織全体の成果】 組織から過剰な遠慮や忖度を取り除くことで、コミュニケーションを活性化し、創造的な文化的土壌を得る</p>

キーワード	クリエイティビティ、ティール組織、フラット化、コミュニケーションデザイン、組織開発、拡散的思考と収束的思考、360度フィードバック
内容	<p>刺激的演劇ワークショップ：どうぶつの森を救え！</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Work1：コミュニケーションデザイン(30分) シアターゲームによるフラットな関係性の準備体操 一行自己紹介、ボール投げ、スピーチ遮断器(平田 & 連行,2009)などのシアターゲームを活用し、コミュニケーションデザインからスタート。 なお、一つ一つのゲームに関して参加者に狙いを伝え、彼ら自身が今行っているワークショップの意味を理解し、自分のチームに活用できるように配慮。 ・刺激的演劇ワークショップ「どうぶつの森を救え」(2時間) 『ここは、様々などうぶつが仲良く平和に暮らすどうぶつの森。ところが、近年の急激な地球温暖化によって、森の実りが少なくなり、今年は十分な食料が得られそうにありません。困った動物たちは相談し、森の恵みを商品化して人間に販売して冬を越そうということになりました。みなさんは1時間半後に、世界のにんげんたちに向けてどうぶつの森の商品を世界同時配信します。1.5時間以内に森の恵みを使ったお菓子から一つを選び、1分間のプロモーションビデオを作成してください。』 以上のシチュエーション設定のもと、4-5名の役職・年齢・専門性混合チームを作成。各チームが用意されたカードを引き、カードに書かれた動物になりきる。動物の種類ごとに、語尾に着ける擬音語が決められており、2時間の間、必ず発言の最後に自分の動物種の擬音語をつける。(うさぎ→びよん、ひつじ→めー、うし→もー、うま→ひん、いのしし→ぶー、がちょう→ガー、など)。これにより、語尾を固定し、日本語の敬語を無効化。日本語で会話をしながらも、「タメ口」以外の方法でフラットなコミュニケーションに切り替える。 30分を目安に Divergent thinking から Convergent thinking への転換を促し、1.5時間後に動画を上映。どのようなにんげんをターゲットにしたか、訴求ポイントは何か、などのマーケティング戦略の視点で補足説明を求める。なお、プロモーションビデオは全員参加とする。 ・Work2：フィードバックの極意(30分) グループ内で360度フィードバックを実施。フィードバックのポイントとして、 ①フィードバックを欲しい視点の提示 ②You・I・Weメッセージ(コーチングの手法より) の二点をルールとして共有したうえで、各グループ内で相互フィードバックを行う。 現実の職場環境と同じメンバーの中で、「一方的に評価を下す」という

	<p>観点ではない、自立して、自律的に学びあう、建設的なフィードバックの在り方を体得してもらおう。</p> <p>・Lecture：フラット化と新規事業創造(30分) 組織のフラット化が新規事業創造にどんな影響を与えるかについて、関連するメカニズムを紹介。具体例として、山田(2000)の新規事業創造の成功と組織のフラット化が密接にかかわっていた事例、そのメカニズムとして考えられる、クリエイティビティとコミュニケーションと組織の関連性、成功事例としてのNetflix、ティール組織などを紹介。 最後に、演劇ワークショップの設計とねらいを種明かしして、自分たちが今日何をしていたのかを理解してもらおう。</p> <p>振り返りとアクションプラン 経験学習シートに記入し、本日のモジュールを通じて印象に残った出来事とそこからの学び、今後への生かし方を整理。 今日の刺激的な演劇ゲームの感想もあわせてGoogle formからオンライン提出してもらい、数名に感想を聞いて終了。</p>
事前準備	何があっても動じない心の準備
アフターフォロー	3か月後目途にリーダー以上又は全参加者（企業判断に委ねる） 事前準備として、1)モジュール受講前と比較してどんな変化があったか、2)自組織はもっとフラット化を進めるべきか、について事前に記入しておき、当日各自のコメントを共有してディスカッション。 フラット化・コミュニケーションの活性化のためにできる取り組みを議論してもらい、最後に、「これらの学びを、組織に定着させる仕組みづくりは？」という問いを発し、個人学習から組織学習への移行を図る。
参考文献	特になし

Module 3 自己決定理論	学習する新規事業チーム -自己決定理論で、モチベーション MAX なチームをつくる
対象者/人数	チームリーダー以上／8名以上 異業種交流研修／社内研修
所要時間	3時間
概要と目的	人間のモチベーションの本質を捉えた自己決定理論に基づいて、ちー無メンバーの主体性を引きだすための実践的なスキルを提供し、新規事業チームの人選と育成の課題克服を目指す。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己決定理論の基本的心理欲求の内容と重要性がわかる ● モチベーションの自律性レベルによる質の違いがイメージできる ● MWMS を使ってモチベーションの自律性レベルを分析できる ● 自律的なモチベーションを引きだす具体的方法を複数知っている ● 自己決定理論を活用して効果的なマネジメント手法を検討できる ● Chat GPT を使って自分のマネジメントレベルを高め続けられる
内容	<p>1. レクチャー①：自己決定理論 (30M) -「モチベーションを高める方法」を全体ディスカッション -基本的心理欲求 3 分類へのカテゴリ分けと自己決定理論紹介 モチベーション状態の 6 分類と基本的心理欲求 -モチベーション状態 6 分類の解説</p> <p>2. ワークショップ①MWMS アセスメント (45M) [自分と部下のモチベーション状態を知る] -アセスメント (解説用) を提示し、自分と部下の結果を比較。 -基本的心理欲求を前提に、自分と部下のギャップの原因をグループD -モチベーション向上の施策をグループD</p> <p>3. レクチャー②：自律性をサポートするマネジメント (30M) [目的理解、仕事・リーダーシップ・仕組] 意義の説明、仕事内容とリーダーシップ、報酬評価制度設計の 3 つの観点から研究で示された有効施策を紹介。</p> <p>4. ワークショップ②自律性を高めるためのアクションプラン(50M) [レクチャーの 4 つのポイントに関してアクションプランを作成] ワークシートには、現状欄と理想欄、取り組み内容の列を作成し、4 つのポイント各々に関して、あるべき姿を描き、ギャップ解消のためのアクションを考えていただく。個人ワーク終了後、グループディスカッションで各自磨き上げ。共有→好事例を一つ選んで全体共有</p> <p>5. 経験学習シート & 質疑応答 (15M)</p>

	解説+記入。本日の学びを振り返り、定着を図る。
事前準備	MWMS アセスメント結果(ご自身) 前日正午まで：Google forms のアセスメント提出を部下に依頼
アフターフォロー	3 か月後目途に、再度同じメンバーで集まり、自己決定理論のチームでの実践状況を共有してディスカッション。 取組の成功事例と失敗事例を参加者間で共有し、個人学習から組織学習への移行を図る。
参考文献	特になし

Module 3 フィードバック	学習する新規事業チーム - 情報型フィードバックでメンバーの成長を加速する -
対象者/人数	チームリーダー以上／8名以上 異業種交流研修／社内研修
所要時間	3時間
概要と目的	本セミナーでは、既存の経営学研究に基づき、チームメンバーが自ら育ち、生き生きと成長する効果的なフィードバックのポイントと仕組みづくりの方法を提供する。新規事業チームのリーダーや経営者がこれらのスキルを習得することで、従業員の成長を促し、組織全体の競争力を高めることを目指す。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓フィードバックが人を育てるメカニズムを知っている ✓5つのポイントを押さえた情報型フィードバックを提供できる ✓生成AIを使って自分のフィードバック力を向上させられる。 ✓フィードバックサイクルが企業の成果を高めるプロセスが分かる ✓セミナー終了後60日以内に、自社にカスタマイズしたフィードバックサイクルの試験運用を開始できる。
内容	<p>1. レクチャー①：成果を高めるフィードバック（30M）</p> <ul style="list-style-type: none"> -フィードバックの効果とメカニズム -効果的なフィードバックの5つのポイント -背景理論 -過去のフィードバックの自己採点 -5つのポイントの活用に関するディスカッション <p>2. ワークショップ①情報型フィードバックロールプレイ（40M）</p> <ul style="list-style-type: none"> -レクチャーを参考に、過去のフィードバックの修正 -ロールプレイとフィードバックの受領 -チャットGPTを活用したフィードバックの磨き上げ -ロールプレイとフィードバックの受領 -2回修正後のフィードバック内容の自己採点 <p>3. レクチャー②：フィードバックの効果を高める組織づくり（20M）</p> <ul style="list-style-type: none"> -フィードバックサイクル -パフォーマンス・マネジメント・サイクル -フィードバックカルチャーとフィードバック志向 -ヤフーの事例 -フィードバックサイクル導入のポイント -ネットフリックスの事例

	<p>4. ワークショップ②フィードバックサイクルを制度化する (70M)</p> <ul style="list-style-type: none"> -タイトル -フィードバックサイクルの設計 -60 日間の導入プラン -プレゼンテーション <p>5. 経験学習シート & 質疑応答 (10M)</p> <p>解説+記入。本日の学びを振り返り、定着を図る。</p>
事前準備	<p>フィードバック振り返りワークシート (ワードデータ推奨)</p> <p>ノート PC 又はタブレット (Chat GPT を利用できる環境)</p>
アフターフォロー	<p>3 か月後目途に、再度同じメンバーで集まり、自分の「情報型フィードバック」の好事例を発表しあう。さらに、セミナーで提案したフィードバックサイクルについて、実践状況と課題を共有し、グループで課題克服のアイデアを出し合う。お互いの経験の共有により、個人学習から組織学習への移行を図る。</p>
参考文献	<p>特になし</p>

Module 3 コーチング	学習する新規事業チーム -自分とメンバーの心をほぐすコーチング-
対象者/人数	チームリーダー以上／6名以上 異業種交流研修／社内研修
所要時間	3時間
概要と目的	本セミナーでは、先ず既存の信頼性の高い研究からコーチングの効果やそのメカニズム、効果に影響を与える要素を明らかにし、次に、コーチング実務で積み上げられたメソッドから厳選したコーチングスキルを、ワークショップを通じて提供する。コーチングのメカニズムと効果を理解したチームリーダーが、積極的に適切なコーチング介入を実施することで、メンバーの潜在能力の解放と、リーダー自身の心の健康の維持を同時に実現することを狙う。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コーチングが目標達成を促すメカニズムを理解している。 ✓ 共感と思いやりのあるコーチングを実践できる ✓ 自分専用のコーチングアセスメントを持っている ✓ 効果的な質問スキルを知り、うち1つをマスターしている ✓ コーチングとは何かを理解し、自社に適した制度化方法を提案できる
内容	<p>1. レクチャー①：コーチングのサイエンス (25分)</p> <p>-Q コーチングとは？</p> <p>-コーチングの起源と今</p> <p>馬車から、Inner game of tennis、ビジネスコーチングへ。ICFは160か国5万8千人のコーチが登録(2024年8月)、うち半数訳3万人は北米 ICFは膨張。日本マクドナルドに始まり、大企業が導入、エグゼクティブコーチングへ。2017年から2019年までの3年間でエグゼクティブ・コーチング導入した東証1部上場企業及び上場子会社60社。</p> <p>-コーチングは何の役に立つのか？</p> <p>-コーチングが効果を発揮するメカニズム</p> <p>1. 堂々巡りの内省から「気づき」、行動へ</p> <p>コーチングによる自己内省の低下と洞察の向上が、目標達成に向けた自己調整サイクルを促進する。</p> <p>2. 自律的モチベーション</p> <p>-効果的なコーチングのポイント</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 共感と思いやり (傾聴、理解、励まし) 2. 本人が望む目標を共有する 3. 直属の上司はコーチングしない 3. フィードバック(業務成績や評価、コメントなど)と分離する 4. 外部コーチより内部コーチ。→外注するよりも、社内に <p>-「違い」からコーチングを腹落ちする</p>

	<p>2. ワークショップ①ペアコーチング&フィードバック(55分)</p> <ul style="list-style-type: none"> -共感と思いやり -傾聴、理解、励まし -感情の重要性とこれからの知的創造時代の経営 -フィードバックのルール (You message と I message で。アドバイスしない、取捨選択の相手の自由を尊重する) <p>【10分休憩】</p> <p>3. レクチャー②：効果的なコーチングスキルと今すぐ使える質問力 (15分)</p> <ul style="list-style-type: none"> -コーチングの流れ -セッションの流れ -効果的な質問集 <p>4. ワークショップ②自分専用コーチングチェックリストを作成する</p> <ul style="list-style-type: none"> -コーチの受け手を想定(10分) <p>(導入するなら、組織内の誰にコーチングしたい？部下以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> -効果的なコーチングにするためのコーチのチェックリストを作成 <p>(コーチングセッションの終了後、コーチングの受け手にチェックしてもらってフィードバックしてもらえると Good!)</p> <p>5. ワークショップ③トリオ・コーチング(45M+20M)</p> <ul style="list-style-type: none"> -コーチ役・オブザーバー役・クライアント役の三者に分かれて実施 -自社へのコーチングの取り入れ方のディスカッション+発表
事前準備	特になし
アフターフォロー	3か月後を目途に、同じメンバーで開催。コーチングをやってみてどう感じるか、自分とメンバーはどう変わったかをペアで発言。次に、トリオで実施状況と課題を話し合い、全体で共有すべきトピック1つを選んで全体共有。
参考文献	鈴木義幸 [著]「この1冊ですべてわかる コーチングの基本」(日本実業出版社 2009年)

Module 3 経験学習	学習する新規事業チーム --経験学習サイクルで、みんなの経験をチームの力に
対象者/人数	全従業員対象／8名以上推奨 異業種交流研修／社内研修（大人数可能であれば社内研修推奨）
所要時間	3時間
概要と目的	Kolbの経験学習サイクルの考え方を共有することで、トライアル・アンド・エラーから学ぶ学習プロセスを可視化し、新規事業チームでの実践に活かす。さらに、グループワークを通じて、各チーム/各社に適した「仕組化」の具体的提案に導く。「組織の学習」という観点の追加により、メンバーの多様な経験を吸い上げて学習し続けるチームづくりへの実践を狙う
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓経験学習サイクルが学びを生み出すメカニズムを理解している ✓経験学習サイクルのまわるチームの秘訣を知っている ✓自社の経験学習サイクルを回すための次の一手が見える ✓日本企業の経験学習サイクル実践例を知っている ✓自社に適した経験学習サイクルの制度化方法を提案できる
キーワード	Kolbの経験学習理論、組織学習、フィードバック、失敗のマネジメント、自己決定理論
内容	<p>1. レクチャー①経験学習サイクル（15分）</p> <p>参加者に、最近最も印象に残っている出来事を思い出してもらい、Google sheetの経験学習シート[具体的な出来事と当時の気持ち、振り返り、学びの抽出、得た学びを次につなげる行動]に記入しておいてもらう。→当日冒頭、グループで相互発表</p> <p>-Kolbの経験学習サイクル（30分） （ワークで作成したプロセスが経験学習サイクルだったという気づき。Kolbの弁証論的理解と、知識を蓄積ではなくプロセスとする知識論の深み迄誘導。）</p> <p>-シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の違いと、経験学習の組織への効果。</p> <p>-感情とオープンさの重要性</p> <p>-経験学習の好事例</p> <p>経験学習の理解をもとに、冒頭のワークショップで作った経験学習ワークシートに関して、「ベスト・オブ・経験学習」を決定。全体に共有してもらう。更に、全体の中でベスト・オブ・経験学習をSlido投票</p> <p>2. レクチャー②経験学習サイクルを回せるチーム（10分）</p> <p>会社の仕事の中で、みんなの経験学習は順調に回転しているだろうか？ 自社の中で「経験学習が回っている」と感じるプロセスや経験を共有。 自分や部下を振り返って、3分内省→7分Gディスカッション。</p>

	<p>「経験学習」を組織の文脈で考えてもらう段階。</p> <p>-経験学習サイクルが詰まる原因と対策-事例から (15分)</p> <p>1)共有ビジョン (感情的に重要だと感じない事柄は、Cue とならず、センスメイキングのプロセスは始まらない→組織から、社員に適切なアンテナを立ててもらおう仕掛けが必要：ヤフーのバリュー共有の事例、堀場製作所やトヨタテクニカルデベロップメントの業務改善活動：AE→RO)</p> <p>2)フィードバック 自己決定理論(情報共有と権限委譲とフィードバックの重要性：星野リゾートの権限移譲と情報共有、ヤフーと NETFLIX の事例：RO→AC)</p> <p>3)心理的安全性 失敗のマネジメント(組織が失敗を共有して学習するためには、挑戦を奨励し、失敗をポジティブな感情に昇華させるマネジメントが重要：「星野リゾートの教科書」より実践例の共有・ホテルプレストンコート の取り組み、Amabile(2016)：RO→AC)</p> <p>4) 権限移譲 Affordable loss(リッツカールトンの 2000 \$ ルール事例：AC→AE)</p> <p>-グループワーク自社の経験学習サイクルを強化するための次の一步は何か？(個人ではなく構造要因)を考察→グループでディスカッション→全体共有 (20分)</p> <p>【10分休憩】</p> <p>3. ワークショップ：経験学習サイクルを制度化する (70M) グループワーク検討内容 (内 30分) -経験学習サイクルの設計 (誰が書く？誰が読む？制度の効果) -予測される詰まりと対策 (オプション) -他社の制度化事例 (内 15分) (KDDI の新人育成、ショップジャパンの 1on1 とリフレクション、エウレカの、ルーチンワークから学ぶ 30分 WS) -プレゼンテーション (20分)</p> <p>4. 経験学習シート(Google form、本人に写し送付設定)&質疑応答 (10M) 解説+記入。本日の学びを振り返り、定着を図る。</p>
事前準備	記入済みの経験学習シート、ノート PC (・プレゼンに活用するため)
アフターフォロー	Work 3 にて組織学習の視点を含めるので原則不要
参考文献	<ul style="list-style-type: none"> デイヴィッド・コルブ,ケイ・ピーターソン[著]「最強の経験学習」中野 眞由美[訳](辰巳出版 2018 年)

	<ul style="list-style-type: none">• 松尾 睦[著]「『経験学習』ケーススタディ」(ダイヤモンド社 2015 年)• 中沢 康彦[著]「星野リゾートの教科書」(日経 BP 社 2010 年) 経験学習の書籍ではないが、従業員が自ら考え、挑戦し、学習する組織に導くためのヒントがちりばめられている。
--	--

Module 4	新規事業アイデアの精度をあげる -顧客への感度をあげるマーケティング・ワークショップ
対象者/人数	新規事業創造や企画に関与するメンバー/4名以上 社内研修推奨
所要時間	3時間
概要と目的	<p>新規事業アイデアの核となるのは、顧客への深い共感から生まれるアイデアだ。本モジュールは、この顧客視点から着想するプロセスについて、基本的な知識と方法論を提供する。基本的知識としては Job to be done とデザインシンキング、方法論として、ペルソナとカスタマージャーニー、ストーリーブランドの手法を実践。</p> <p>上記の発想がフィットしない生産財メーカーに関しては、Ulag(2003)の BtoB における Customer perceived value の 8 要素モデル及び Ulag & Reinartz(2011)の BtoB における差別化戦略の提案を活用してワークを行う。</p> <p>本モジュールの受講を通じて、「自分たちは顧客視点を持っていなかった」という気づきに至ってもらい、顧客の感情に肉薄したいというモチベーションを持ってもらうこと、さらに、顧客への共感を深めるための基本スキルを身に付けてもらうことを目指す。</p>
到達目標	<p>顧客のことを知らなかったことを知る</p> <p>「顧客への共感」という新しいアンテナを張る</p> <p>顧客心理に深く入り込むメソッドとスキルを得る</p> <p>自社で顧客理解を深めるための具体的なアクションを提案する</p>
キーワード	マーケティング、顧客志向、Job 理論、デザインシンキング、ペルソナ、カスタマージャーニー、ブランディング、生産財マーケティング、
内容	<p>【消費財/BtoC】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Lecture：顧客感度を高める(30分) -冒頭で、現時点での顧客理解度の自己評価を Google form に提出。 -Job 理論とデザイン思考、エスノグラフィー、の紹介。顧客を理解し、共感する、ということを経営陣が本気でやっている企業事例の紹介 ・Work1：Job to be done をセンスメイクする。(30分) グループディスカッションにて、最近見つけたいい商品・いいサービスについて共有。その中から 1つを選び、その商品が解決したのは誰のどんな Job to be done か、逆算して考え、各グループから全体へ発表。 ・Work2：ペルソナ/カスタマージャーニー/ストーリーブランド /Hierarchical value map& laddering interviews を使いこなす(1時間半) 受講者の事業内容に合わせて、最も顧客理解に有用と思われるツールを選択し、ツールを活用して現在の事業の顧客への理解を深める。

理解を深める中で見出された顧客課題に対して、自社ができる貢献（＝新規事業アイデア）を考えるグループワーク。

・Work3：顧客に歩み寄る第一歩(30分)

講義とワークの終了した現時点での顧客理解度の自己評価を Google form に提出。冒頭との差(平均は低下しているはず)を講師から可視化して提示し、これが本日のモジュール受講の成果であることを共有。各自、今日習得したマーケティングの視点を自組織にどう生かせるかについて検討(経験学習シートを利用)→グループディスカッション→みんなが参考にできそうな事例を全体共有。

【生産財/BtoB】

Lecture：顧客感度を高める(30分)

-冒頭で、現時点での顧客理解度の自己評価を Google form に提出。
-マーケティングの、「顧客の視点・気持ちで考える」という本質と、生産財マーケティングの Customer perceived value/relationship value の考え方、Job 理論について解説。

・Work1：Job to be done をセンスメイクする (30分)

グループディスカッションにて、最近見つけたいい商品・いいサービスについて共有。その中から1つを選び、その商品が解決したのは誰のどんな Job to be done か、逆算して考え、各グループから全体へ発表。

・Work2：主要取引先の購買の視点で考える(一時間半)

Ulag(2003)の BtoB における Customer perceived value の 8 要素モデルに沿って、各取引先購買から自分たちがどう見えるかについて議論。グループに分かれて現実に担当している取引先に関する分析を行い、さらに、取引先ごとの 8 項目の比重も設定してレーダーチャートを作成。続いて、現状に対する「理想」のレーダーチャートを追加。現状とのギャップを埋めるために、8 項目に関してどんな取り組みが可能かを議論。

-中間 Lecture：Ulag & Reinartz(2011)の BtoB 差別化戦略

レクチャーで示された差別化アイデアも踏まえ、現状とのギャップを埋めるために、8 項目に関してどんな取り組みが可能かを再度議論し、各グループで発表。

・Work3：顧客に歩み寄る第一歩(30分)

講義とワークの終了した現時点での顧客理解度の自己評価を Google form に提出。冒頭との差(平均は低下しているはず)を講師から可視化して提示し、これが本日のモジュール受講の成果であることを共有。

	各自、今日習得したマーケティングの視点を自組織にどう生かせるかについて検討(経験学習シートを利用)→グループディスカッション→みんなが参考にできそうな事例を全体共有。
事前準備	参加者は、最近見つけたいい商品・いいサービスを一つ考えてくる
アフターフォロー	半年程度後を目途に、習得したマーケティングの視点の活用について、成功事例と失敗事例を共有。成功からの学びと失敗からの学びと議論する。最後に、「これらの学びを、組織に定着させる仕組みづくりは？」という問いを発し、個人学習から組織学習への移行を図る。
参考文献	<ul style="list-style-type: none"> ● クレイトン・M・クリステンセン他[著] 依田 光江[訳] 「ジョブ理論」(ハーバーコリンズ・ジャパン 2017年) ● ティム・ブラウン[著] 「デザイン思考が世界を変える: イノベーションを導く新しい考え方」(早川書房 2014年) ● 西口 一希[著] 「実践 顧客起点マーケティング」(翔泳社 2019年) ● 加藤 希尊[著] 「はじめてのカスタマージャーニーマップワークショップ」(翔泳社 2018年) ● ドナルド・ミラー[著] 力丸 祥子[訳] 「ストーリーブランド戦略」(ダイレクト出版 2018年)

Module 5	新規事業戦略の再検討 - 「良い戦略」を描くワークショップ
対象者/人数	新規事業の戦略を検討する立場にある方/何名でも (経営陣、新規事業担当部門長、データ分析担当者など) ※既に新規事業アイデアを持っている組織が対象 同じ新規事業を担当する者同士で作業グループを形成。 異業種交流研修/社内研修 どちらでも可
所要時間	3 時間半
概要と目的	市場分析の基本フレームワークを習得。通常の業務から引いた目線で、市場の特徴をつかむスキルを獲得する。狙いは、新規事業の方向性を客観的に議論すること。想定している市場の分析を通じて、新規事業の方向性を成長可能性の高い分野に絞り込むことができる。具体的な事業イメージのない漠然とした外部環境分析からはインサイトが得られない為、本モジュールは、具体的な新規事業アイデアを持つ企業のみを対象とする。
到達目標	外部環境情報を整理するフレームワークを得る 外部環境のダイナミズムの中に自社を位置づけられる 事業アイデアの時点で、外部環境分析から勝ち目のあるポジショニングを選択することができる
キーワード	外部環境、PEST、市場規模、ファイブフォース、商圈分析、顧客ニーズ分析、
内容	<p>・Lecture：外部環境分析のフレームワーク（30分） 社会経済環境(PEST)、市場成長性(量的/質的時系列分析)、パワーバランス(5 Force)、等のフレームワークの紹介。</p> <p>・Work1：外部環境の中で自社を捉える(1時間半) -今回のワークで分析対象とする市場を選択(既存事業又は、新規事業として検討中の市場)。インターネット検索からその場で外部環境情報を収集する。 -対象市場の業種に応じて、情報収集方法を講師からテーブルごとにアドバイスを加え、情報収集をスムーズに行えるよう、サポートする。</p> <p>本ワークは、自組織の対象市場を分析するリアリティがモチベーションと学習効果を高めるため、参加者の構成(異業種交流型外部研修/企業内研修)に応じて個人ワーク又はグループワークとする。作業後、二人一組で自組織新規事業の市場環境を解説し、ロールプレイにより分析を深める。</p> <p>問い1「現在の市場環境のどこに最も危機感を感じますか？」 問い2「逆に、現在の市場環境の中でビジネスを拡大するチャンスはどこにありますか？」</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ Work2：勝てるフィールドを選ぶ(1時間) 先程の問いから着想した参入市場に関して、市場分析をもとにできる限り理論武装した上で口頭プレゼン。参加者の作業進捗に応じて、グループ内又は全体発表を行ってもらう。 ・ Work3：まとめと振り返り(30分) 外部環境・内部環境の、企業のパフォーマンス説明可能割合の研究結果を示し、内部環境と運や人の要素が大きく、市場の選択は出発点にすぎないことを共有。経験学習シートにて、本日の印象に残ったトピックと学び、今後の活動への生かし方を記入して提出
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の主要事業の1) 市場成長性と、2) 平均利益率、3) 廃業率(もしあれば)を、10年前と比較したデータを用意(もしあれば)。 ・ 業界紙・業界誌、業界団体の統計分析資料などから、自社の事業環境/新規事業の事業環境についての客観データを収集しておく。
アフターフォロー	<p>3か月後を目安に、同じメンバーで集合。</p> <p>学習モジュールで体験した外部環境を見るフレームワークを、実務の中でどう活用したかを共有。次に、外部環境分析の重要性と限界についてディスカッション、社内で共有すべき学びをどうカタチにするか(社内ルールやフォーマットへの反映)を検討する</p>
参考文献	<ul style="list-style-type: none"> ・ ジョアン・マグレッタ[著] 櫻井 祐子[訳]「マイケル・ポーターの競争戦略」(早川書房 2012年)

Module 6	ストーリーと数字の両方で成功を描く -ビジネスモデリング・ワークショップ
対象者/人数	新規事業に関与するクロス・ファンクショナル・チーム/最大3チーム ※既に新規事業アイデアを持っている組織が対象 同じ新規事業を担当する者同士で作業グループを形成。 社内研修推奨（財務数値を扱い、深い議論をするため）
所要時間	5 時間半
概要と目的	<p>外部環境分析と内部環境分析を統合し、持続可能なビジネスモデルを練り上げていくプロセスを理解する。ビジネスアイデアが架空のものでは深い議論ができないため、このモジュールは、既にビジネスアイデアを持つ企業のみを対象とする。具体的には、ビジネスモデルキャンバスを使って顧客の課題を起点にして、バリューチェーンとサプライチェーンを描き、ビジネスの全体像を可視化。全項目が整合性を持つよう、キャンパス上で磨き上げる。さらに、ストーリーブランドのフレームワークを活用してビジネスアイデアを顧客目線のストーリーとして共有する。本モジュールでは、ビジネスモデルキャンバスには含まれていない優位性の観点も補足。競争優位性の視点を加えることで、ビジネスモデルの持続可能性を担保する</p> <p>一方、収支については、エクセルにて月次の事業計画シートを配布。売上と費用のインプットに様々なケースを想定してシミュレーションを行うスキルを得てもらい、数字で事業を議論する基礎をつくる。</p> <p>議論の性質上、受講者は専門性の多様なチームが望ましい（製造、販売、広告、経理の混成メンバーでグループワークを行うのが理想的）。</p>
到達目標	<p>ビジネスモデルキャンバスの9つの要素の意味を理解する</p> <p>整合性のあるビジネスモデルキャンバスに向けた議論ができる</p> <p>新規事業を、顧客のサクセスストーリーとして語る。</p> <p>新規事業を、事業計画数値で語る。</p> <p>優位性の観点から、持続可能な新規事業を構想できる</p>
キーワード	バリュープロポジションキャンバス、ビジネスモデルキャンバス、ストーリーブランド、競争優位性（強み）、事業計画数値、収益シミュレーション
内容	<p>Work1：ビジネスモデルキャンバスを極める(2時間)</p> <p>-グループごとに、バリュープロポジションキャンバスを作成し、ビジネスモデルキャンバスの核となる価値提案と顧客セグメントについて理解を深める。</p> <p>次に、ビジネスモデルキャンバスを概説。各グループでビジネス-モデルキャンバスを作成する。講師がテーブルをまわり、問いを投げかけ、議論を誘発し、ビジネスモデルキャンバスの各項目の意味の理解を深める。</p>

	<p>問いの例；「顧客との関係の作り方は売り手と買い手以外にありますか？」</p> <p>-最後に各グループから発表を行い、同じ新規事業アイデアから出発しても、多様なビジネスモデル設計があり得ることを理解。</p> <p>・Work2：ストーリーブランド&優位性(1時間)</p> <p>-作成したビジネスモデルを、顧客のサクセスストーリーに転換する。ドナルド・ミラーのストーリーブランドの手法を概説。顧客をヒーローとしたサクセスストーリーを描く。</p> <p>-ビジネスモデルキャンバスに戦略と競争優位性の観点が含まれないことを指摘。顧客が成功をつかむパートナーとして、自社の競合に対する優位性は何かを検討して戦略性の視点を追加。</p> <p>-顧客のサクセスストーリーと、自社の優位性を発表。</p> <p>・Work3：新規事業を数字で語る(2時間)</p> <p>売上から税引後営業利益、さらに、簡易キャッシュフロー計算の含まれるエクセルファイルを配布。ビジネスモデルキャンバスに基づき、各グループで、今後3か年の月次事業計画を作成。計画上必要な設備投資も考慮し、上場企業の場合は投資に対するIRRも算出する。計算式の入ったシートの配布と、事業計画シミュレーションの基礎スキルを獲得してもらい、新規事業について数字で議論する素地を作る。</p> <p>・Work4：学びの抽出(30分)</p> <p>本日の3つのワークの中について、各自経験学習シートで振り返りを行う。今後への学びを共有し、全体ディスカッション。</p> <p>3か月間の宿題として、今日の学びを自分の業務に活かすこと。</p>
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルキャンバスについて、ネット上で概要を通読 ・上場企業の場合、自社のWACCを財務部に確認
アフターフォロー	<p>3か月後に同じメンバーで集合</p> <p>ワークショップで学んだ3つの要素の活用状況をディスカッションし、どの要素が実務に役立ちそうかを議論。さらに、この要素をどうカタチにするか(社内ルールやフォーマットへの反映)をみんなで検討する。</p>
参考文献	<ul style="list-style-type: none"> ・ドナルド・ミラー[著] 力丸 祥子[訳] 「ストーリーブランド戦略」(ダイレクト出版 2018年)

5. 考察

以下では、本研究の貢献と課題について、学術的文脈と実務的文脈の二つの視点にわけて考察する。

5.1 学術的貢献

第一に、新規事業創造に関連する既存研究の成果を概念的に整理した。これまで、新規事業創造という切り口から、その先行条件や活性化のメカニズム、パフォーマンスとの相関性に影響を与える要因などについて、統合的な理解を示すモデルは存在しなかった。本研究では、この空白を埋めて、新規事業創造の統合的理解に関して一つの仮説を提示し、リサーチギャップ解消への一步を踏み出している。

第二に、ダイナミック・ケイパビリティを実現する組織要素を整理した。これまで、組織学習に由来する両利きの経営の文脈と、クリエイティビティ&イノベーション研究の文脈でバラバラにダイナミック・ケイパビリティを獲得する組織要素が研究されていた。本研究では、既存研究で「両利きの経営」として整理されていた、主にハード面とシニアマネジメントレベルの理解に加え、クリエイティビティ&イノベーション研究分野で整理されていた、ソフト面とチームレベル（職場環境）、個人レベルの理解を追加して、組織がダイナミック・ケイパビリティを獲得するうえで有効なアプローチの全体像を示した。

5.2 実務的貢献（中小企業経営の支援実務）

第一に、新規事業創造に関連する既存研究の重要概念とダイナミック・ケイパビリティに関わる組織開発要素の全体像を可視化できた。学術的知識を現実の経営で活用するには、物事の全体像を捉えた包摂的なモデルが不可欠である。このようなモデルがあれば、企業の具体的な状況をモデルに当てはめて考えることで、目の前の問題の背後にはどのようなメカニズムが働いているのか、また、どのようなアプローチが現状を変化させ、理想的な状況を実現させるのかについて思考実験を行い、適切な対応策を引き出すことが可能になる。クリティカル・リアリズムの世界観が示すように、複数のメカニズムが複合的に影響を及ぼす現実に対処するには、関連するメカニズムの全体像を頭に捉えておく必要がある。

具体的には、「新規事業創造の統合モデル」を見ることで、経営者は自社に欠けている発想や、今後重要になる視点への理解を深め、組織内で共有することができる。組

組織開発については、可視化された知見をチェックリストに変換することで、経営者は自社の取り組み状況や不足している視点を的確に把握できるようになる。

第二に、ダイナミック・ケイパビリティを高める組織開発要素として、クリエイティビティ理解の重要性を示すことができた。本研究の第三章では、クリエイティビティ&イノベーション研究の成果に着目し、組織のハード面のみならず、ソフト面も含めてダイナミック・ケイパビリティを強化する要件を整理している。これにより、日本の実務家が既存の枠組みを超えて、組織とイノベーションをより包括的な視点で捉えるきっかけを提供することができた。

日本の実務家の間では、組織のダイナミック・ケイパビリティとイノベーション、両利きの経営という三つの概念の関連性について一定の理解が進んでいる一方、ソフト面にアプローチするクリエイティビティ&イノベーション研究の成果は、その有用性が十分に認識されていない面があった。本研究は、この盲点を補完し、日本の実務家に対して重要な気づきを促す一助となったと自負している。

第三に、経営学の知見を中小企業経営に生かす具体的な流れを提案できた。第二章と第三章では新規事業創造という経営者目線の切り口で既存研究の成果を再整理し、第四章では、各社の文脈に沿ったワークショップを中心に構成する「学習モジュール」を提案して、有用な経営学の「考え方」をスムーズに経営の現場に導入できるよう工夫している。新規事業創造以外のテーマでも、同様の取組が可能だ。既存研究の成果から知識基盤を再整理し、その知見をもとにワークショップ型の学習プログラムを設計して中小企業経営の実践につなげる、という一連の流れは、経営学の知見を中小企業経営の現場に結び付ける基本的な手法となりうる。

5.3 学術的課題

本稿が「新規事業創造の統合モデル」を得るために採用した推論アプローチは文献レビューに網羅性がなく、かつ提示したモデルは実証されていない。いわば、大まかな理解から生まれた仮説にすぎない。今後、より精緻な知識基盤を得て効果的な学習モジュールに改良していくためには、システマティック・レビューなどのより信頼性の高いアプローチを活用してモデルを提案し、さらに実証研究によって、得られたモデルが実態を反映しているかを検証する必要がある。

5.4 実務への導入における課題（中小企業経営の支援実務）

第一に、経営者の具体的な経営課題への直接的解決策を提供しない点である。既述の通り、経営者は自社の課題に対する直接的な回答を求めている。しかし、本稿で提案している学習モジュールは、組織自らが課題解決能力を高めることを目指した間接的なアプローチであり、早期の問題解決を重視する経営者からは評価されず、採用されない可能性がある。

第二に、学習モジュールの効果測定への言及がない点である。提案された学習モジュールは実践段階に至っておらず、効果を測定する具体的な方法も示されていない。今後、導入効果の測定方法を明確にし、適切に検証した結果を提示することで、より円滑な導入が期待できる。

第三に、第三章でまとめた組織要素一覧表が実務に活用しづらい点である。ダイナミック・ケイパビリティに関わる組織要素はマトリクス形式で視覚化しているものの、一覧表の内容は既存研究の羅列にとどまっており、実務での活用には工夫が必要である。実務への導入を促進するには、この一覧表をチェックリストなどのアセスメントツールに変換し、実務家が自社の組織の実践状況を把握し、課題を発見しやすい形式に整える必要がある。

6. 結びと展望

この一連の探究は、組織の新規事業創造を支配するメカニズムを知りたいという好奇心と、経営学が現実の経営の役に立つことを示したいという信念、そして自分の好きなことを通じて社会に貢献したいという意欲の三つが融合した結果、衝動的に進行し、事後的にこうした自分の中にあった背景が輪郭を持って現れてきた。先行論文を読み漁って内容を統合していく過程は好奇心に突き動かされて夢中であり、自分がなぜ、今これほど熱中しているのかわからなかったが、まだ殴り書きの初稿に対して先生方から頂いたフィードバックに向き合う中で、自分の探究の動機と探求の先に見出している意味が徐々に明確になっていった。

本当に知りたいことに正面から取り組んだ結果、力不足を痛感し、苦しむことになったが、新規事業創造全体について一つの理解を示すことができたことに満足している。エフェクチュエーションやジョブ理論、経験学習理論、ビジネスモデルキャンパスなどの「考え方」は、それぞれ有益な視点を提供してくれるが、企業の現状に依りて適切にツールを選択し、各社の文脈に合わせて提供すると、これらの研究成果をより効果的に企業経営に役立てることができる。本稿で示したような包摂的なモデルや知識の体系化は、企業の抱える問題の本質を把握し、最も効果的なアプローチを選択する上で欠かせない。今後の研究においては、新規事業創造のメカニズムが、Amabile and Pratt(2016)の Dynamic componential model のような高解像度で示されることを期待している。

また、本稿では、学習モジュールの企画提案をするにとどまったが、この後、学習モジュールを使ったセミナーの実践を通じて、学習モジュールの内容を磨き上げていきたい。また、本研究で得られた知見の活用は、学習モジュールの企画にとどまらない。経営者との直接的な経営相談や、支援機関との経営支援プログラムの企画・立案を通じて中小企業の実践に役立て、さらに同じ志をもつ同業者にも学んだ知見を広く共有し、経営学が現実の経営の役に立つことを、実践を通じて示していきたいと考えている。

私は、事業創造とは、共感性と豊かな想像力を特徴とする人類の、最も人間らしい挑戦の一つだと考えている。本稿が、学術的にも実務的にも新たな視点を提供し、新規事業創造に挑戦する誰かの一助となれば嬉しい。

参考文献

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D., & Lakhani, K. R. (2024). Collective creativity and innovation: An interdisciplinary review, integration, and research agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2119-2151.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-377.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management*, 19(4), 332-345.
- Beaty, R. E., & Kenett, Y. N. (2023). Associative thinking at the core of creativity. *Trends in cognitive sciences*, 27(7), 671-683.
- Brenk, S., Lüttgens, D., Diener, K., & Piller, F. (2019). Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation. *Journal of Business Economics*, 89, 1097-1147.
- Brown, Shona L. and Eisenhardt, Kathleen M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34."
- Brown, T. (2014). 『デザイン思考が世界を変える: イノベーションを導く新しい考え方』 早川書房.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of business venturing*, 24(3), 206-220.
- Cha, J. H. 1994. Aspects of individualism and collectivism in Korea. In U. Kim&H. Triandis (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*: 157-174. Thousand Oaks, CA: Sage"
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' jobs to be done. *Harvard business review*, 94(9), 54-62.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial, New York, 39, 1-16.
- Daniel M. Cable, 竹本 毅[訳] (2019). 『Alive at Work: 脳科学に基づく働き方革命: 社員の熱意とエンゲージメントを高める3つの魔法』 日経BP.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56: 159-201."
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590."
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic

参考文献

- consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Dippo, C., & Kudrowitz, B. (2013). Evaluating the alternative uses test of creativity. 2013 NCUR.
- Dougherty, D., Borrelli, L., Munir, K., & O'Sullivan, A. (2000). Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 321-355.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets-Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown respond. *Harvard business review*, 77(5), 172-172.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International journal of social research methodology*, 20(2), 181-194.
- Ford, C. M. 1996. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21: 1112-1142."
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Ghisetti, C., Marzucchi, A., & Montresor, S. 2015. The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries. *Research Policy*, 44: 1080-1093"
- Gorski, P. S. (2013). What is critical realism? And why should you care?.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. 2009. A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 963-982."
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 50-59.
- Kashdan, T. B., Disabato, D. J., Goodman, F. R., & McKnight, P. E. (2020). The Five-Dimensional Curiosity Scale Revised (5DCR): Briefer subscales while separating overt and covert social curiosity. *Personality and individual differences*, 157, 109836.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212.
- Kolb, D. A., TILE, T., PUEI, T. H., Hall, P., & JORDS, K. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business horizons*, 62(1), 65-74.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Leenders, R. T. A., Van Engelen, J. M., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and technology management*, 20(1-2), 69-92.
- Lovas, Bjorn and Ghoshal, Sumantra (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21: 875-896."
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92, 133.

参考文献

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of management annals*, 8(1), 57-125.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management journal*, 25(2), 237-253.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative science quarterly*, 46(2), 304-337.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- Reeves, M. Haanaes, K. and Janmejaya, S. 御立尚資/木村亮示 [監訳] 須川綾子 [訳] (2016) 『戦略にこそ「戦略」が必要だ: 正しいアプローチを選び, 実行する』日本経済新聞出版社.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Rylander Eklund, A., Navarro Aguiar, U., & Amacker, A. (2022). Design thinking as sensemaking: Developing a pragmatist theory of practice to (re) introduce sensibility. *Journal of Product innovation management*, 39(1), 24-43.
- Saiki-Craighill, S. (2014). 「グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論」『Keio SFC Journal』, 14(1), 30-43.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9: 185-211.
- Sarasvathy, 加護野忠男 [監訳] 高瀬進/吉田満梨 [訳] (2015). 『エフェクチュエーション』碩学舎.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Schumpeter J・A, [著] 八木紀一郎・荒木詳二 [訳] (2020). 『シュンペーター 経済発展の理論 (初版)』日本経済新聞出版.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity research journal*, 16(4), 361-388.
- Shalley, C. E. 1995. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38: 483-503"
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shin SJ, Zhou J. Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 2003;46(6): 703-14.
- Singh, J., & Fleming, L. 2010. Lone inventors as sources of breakthroughs: Myth or reality? *Management Science*, 56: 41-56."
- Sony group corporation, 2023 「新規事業創出における課題は？アンケート結果を公開！」 Retrieved from <https://sony-startup-acceleration-program.com/article1002.html>,
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2-3), 383-407.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1988). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms (pp. 195-213). Springer Berlin Heidelberg.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.

参考文献

- Tremblay, C. H., Grosskopf, S., & Yang, K. (2010). Brainstorm: Occupational choice, bipolar illness and creativity. *Economics & Human Biology*, 8(2), 233-241.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*, 32(8), 677-693.
- Uлага, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of marketing*, 75(6), 5-23.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- Venkatraman, N., Lee, Chi-Hyon and Iyer, Bala (2006). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii, August."
- Verganti, R. (2017). Design thinkers think like managers. *She Ji*, 3(2), 100-102.
- Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 43-53."
- Von Hippel, E. (1977). Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.
- Von Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation* (p. 216). the MIT Press.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weisberg, R. W. (1988). Problem solving and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 148—176). New York, NY: Cambridge University Press.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership perspectives* (pp. 97-128). Routledge.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- "Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44: 682-696."
- クリステンセン, ジェームズ・アルワース, カレン・ディロン [著]. 櫻井祐子 [訳] (2012). 『イノベーション・オブ・ライフ』, 翔泳社.
- 伊藤邦武. (2016). 『プラグマティズム入門』 筑摩書房.
- 一般社団法人日本能率協会. (2018). 「日本企業の経営課題 2018」, Retrieved from https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2018_report.pdf
- 横山禎徳. (2020). 『組織: 「組織という有機体」のデザイン 28 のボキャブラリー』 ダイヤモンド社.
- 山田幸三. (2000). 『新事業開発の戦略と組織: プロトタイプの構築とドメインの変革』 白桃書房.
- 松尾睦. (2013). 「経験学習を活性化する人事制度: ヤフー株式会社の事例。」 (Discussion Paper, Series B, (114), 1-6) .
- 松尾睦. (2014). 「若手社員の体系的育成プログラム: トヨタテクニカルディベロップメント社の事例」 (Discussion Paper, Series B. 122, 1-13.)

参考文献

松尾睦. (2015). 『「経験学習」 ケーススタディ』ダイヤモンド社.

西口一希. (2019). 『たった一人の分析から事業は成長する 実践 顧客起点マーケティング』翔泳社.

中沢康彦. (2010). 『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の法則 (Vol. 2)』日経 BP.

平田オリザ., 連行. (2009) 『コミュニケーション力を引き出す』PHP 研究所.

柳淳也, 吉田満梨, 並木州太郎, 竹林一, & 今庄啓二. (2024). 「大企業の新規事業開発におけるエフェクチュエーションの活用—持続的な BMI プロセスを可能とするイントラプレナーの意思決定と行動—」『マーケティングジャーナル』 43(4), 18-30.