

|              |                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 地域企業ネットワークの組織的知識創造プロセス：いしかわMOTシンジケート活動を通じて(技術経営(8),一般講演,第22回年次学術大会)                                                                         |
| Author(s)    | 砂崎, 友宏; 近藤, 修司; 中森, 義輝                                                                                                                      |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 22: 561-564                                                                                                                    |
| Issue Date   | 2007-10-27                                                                                                                                  |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                            |
| Text version | publisher                                                                                                                                   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/7336">http://hdl.handle.net/10119/7336</a>                                                             |
| Rights       | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description  | 一般講演要旨                                                                                                                                      |

## 地域企業ネットワークの組織的知識創造プロセス —いしかわMOTシンジケート活動を通じて—

○砂崎友宏，近藤修司，中森義輝（北陸先端科学技術大学院大学）

### 1. 問題意識と目的

中央から地方へ(三位一体の改革2004年11月)という世の中の流れの中で、グローバル化・多様性・創造性を要求される地域企業は、中央の大企業と比べてリソース不足や政府主導の産業政策の限界があり、連携なく対応するには限界になってきている。石川県産業革新戦略(平成17年3月)では、「様々な業種の相互連携や補完を行ったほうが、全体的な付加価値は確実に大きい」「ブレークスルーするには、技術のある企業との連携や提携が必要」という連携の必要性が意見としてまとめられている。

一方、P. F. Drucker(1993)によると、すでに知識社会に突入しており、より知識社会へ対応するために地域企業の連携である地域企業ネットワークにおいても組織的知識創造プロセスをいかに上手く機能させるかが成功の鍵になる。しかし組織的知識創造プロセスを機能させることは難しい。企業の理念やビジョンはそれぞれであり、ネットワーク上では「思い」が共有されないからだ。それでネットワーク参加者の「思い」をあわせ、「横のつながり」を産む共通基盤の仕組みの必要性が伺える。

北陸先端科学技術大学院大学（以下、JAIST）では同大学の近藤修司教授が開発・普及している企業改革の共通基盤である「四画面思考法」を取り入れた地域企業向けのMOTプログラムを通じて地域企業の改革実践活動を支援している。同MOTプログラム修了後には、受講した企業が同窓会ネットワーク「いしかわMOTシンジケート」を自発的に形成している。

地域企業ネットワークに発展した結果、「四画面思考法」で「思い」を共有し、地域企業ネットワーク全体の組織的知識創造プロセスを上手く機能させている。その事例を報告する。

### 2. 四画面思考法

村田(2007)によると、次のような改革の共通基盤だという。

四画面思考法はJAISTの近藤研究室で開発・普及を進めている。各自のテーマについて、4つの姿（現状の姿、ありたい姿、なりたい姿、実践する姿）のキーワードにヒントを得て、自ら改革を表現し、実践できることを目指している。

四画面思考法の特徴を「四画面思考法は対照と考えられる目標（ありたい姿（人間主義）となりたい姿（経済主義））を同時に表現することができる枠組みであり、情緒が異なる人の集まりが、改革の輪をつくることに貢献している」と表現している。また四画面思考法のありたい姿となりたい姿という共通語を共有することで、「各自の改革に対する2つの目標(価値)の見える化」がされ、改革の「輪」ができるという特徴もあげている。

いしかわMOTシンジケートで四画面思考法の広がりを図2に示す。



図1. 四画面思考法の概要(近藤(2007))

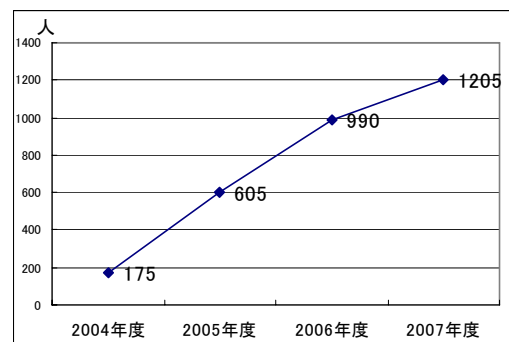


図2. 四画面思考法に携わる人数の推移

### 3. JAISTのMOTプログラム(いしかわMOTスクール)

JAISTのMOTプログラムは、東京八重洲キャンパスで東京MOTコースが開講してから、半年遅れでいしかわMOTスクールに移植され、さらに一年遅れで七尾市に移植されている。そのいしかわMOTスクールの参加者は「経営者から会社の将来を期待され、MOT改革実践の期待を受けた異業種のミドルの集まり」である。いしかわMOTスクールでは、MOT講義を受けながら自社の課題を発見して、四画面思考法を使用したMOT改革実践を設定することになっている。受講生は、MOT講義を受けながらヒントを得て、MOT改革実践課題を設定し、自社に持ち戻って正当化をする作業を繰り返す。卒業の課題としてファイナルプレゼンテーションで四画面思考法を使用したMOT改革実践を上司であるメンターと場合によっては経営者の前で宣言することになっている。

### 4. 地域企業ネットワーク「いしかわMOTシンジケート」

2005年3月17日いしかわMOTスクール卒業の打ち上げにて、四画面思考法を学んで「悩み」を共有し応援し合える「場」を継続しようという話が持ち上がった。MOT講義で話しを聞いた磨き屋シンジケートにヒントを得て、いしかわMOTシンジケートと名づけ、自発的に組織運営することに決定した。四画面思考法で組織の「思い」を合わせるため、ありたい姿は「北陸企業を元気にする」、なりたい姿は各企業のMOT改革が成功させること、実践する姿は各社のMOT改革を推進する「場」を提供すること、現状の姿はメンバー同士がコンセプトを産んだ「もやもや感」「やらされ感」と設定した。

いしかわMOTシンジケートの「場」の提供は下記の活動でおこなっている。

#### ①MOT改革体験交流会(いしかわMOTシンジケート主催)

メンバー企業に訪問しあい、訪問企業のMOT改革課題を社員と一しょに議論・交流する。

#### ②MOTネットワーク交流会

その他のMOTネットワーク(東京MOT、のと☆七尾人間塾など)や行政と改革実践交流をする。

(JAIST主催：北陸MOTセミナー、地域再生シンポジウム、先進企業見学)

(行政主催：のと☆七尾人間塾ファイナル、いしかわMOTファイナル、七尾再生まつり)

(いしかわMOTシンジケート主催：同窓会、MOT交流会in七尾)

(その他：東京MOT企業見学会)

#### ③シンジケートセミナー(いしかわMOTシンジケート主催)

講師を迎えて先端技術を受講して、各企業の相互に取り組み事例発表とアドバイスをしあう。

(テーマ：見える化、四画面思考法、地域企業ネットワーク、オフショアなど)

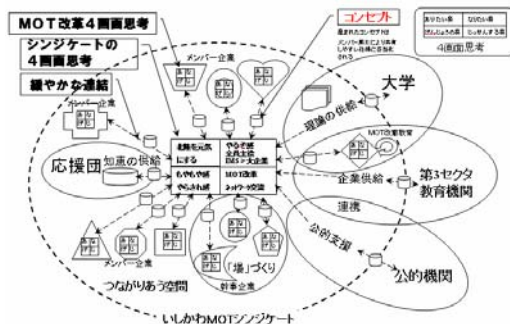


図3. いしかわMOTシンジケート組織

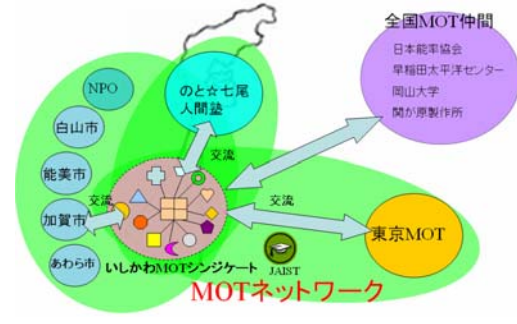


図4. MOTネットワーク

### 5. 地域企業ネットワークの組織的知識創造プロセスが機能している例(小松電子㈱)

小松電子㈱は、石川県小松市に本社がある総合電子システムメーカーで電子回路・省力化機器・環境商品・医療用具などの開発、設計、製造を業務としている。

小松電子㈱のいしかわMOTスクール受講生の高村氏は、管理職として一事業部を率いる一方で、技術者としてもある機器開発プロジェクトリーダーを務めている。高村氏が担当するプロジェクトは、ある大手メーカーの受注で開発・製造した機器が発端となっていた。これまでの業務とは分野が全く違う環境分野の機器であったこともあり、納品後に専門分野外でのトラブルが生じてしまった。このような状況のなか、余剰分を引き受ける形で200台の在庫を抱えることになってしまった。小松電子㈱にとって、自社製品による新市場開拓の機会ではあったが、赤字事業からの厳しいスタートになってしまった。高村氏はこの200台の在庫解消をMOT改革実践の課題とした。高村氏は改革実践テーマ「環境創造企業への挑戦」を3つの「場」を設定することで、MOT改革を実践することにした。2005年3月17日卒

業のファイナルプレゼンテーションで図5のように経営者に宣言をした。

2005年4月29日小松電子㈱を訪問したいしかわMOTシンジケートが主催の体験交流会では、参加者が現場を体験し、高村氏のMOT改革の意見交換を行った。ありがたい姿の「北陸企業を元気にする」は、メンバー同士のMOT改革を応援しあうことであり、「思い」が合わされてつながりを見せ始めた。それは高村氏の改革に対して、同期メンバーが岐阜県環境ビジネスに詳しい2社(臭いの会(NPO))を呼んでいたことでも分かる。高村氏が「このつながりがなければ今はなかった」と発言するように、「単なる生ゴミ処理機の導入ではなく環境循環システムの導入」とビジネス視点が変わるきっかけとなった。同時に知識ビジョンも「オンリーワン/地球環境貢献/会社貢献」から「環境創造企業を目指す」に「循環型」を含めて図6のように変化した。このように四画面思考法による地域企業ネットワーク「思い」あわせと企業改革実践の見える化により、四画面思考法が単なるツールとしてではなく、メンバーの共通言語として技術的・人間的な応援が繰り返された。その結果2006年11月13日地域再生シンポジウムでは、図7のいしかわMOTシンジケート活動によるつながりのさらなる拡大を発表した。

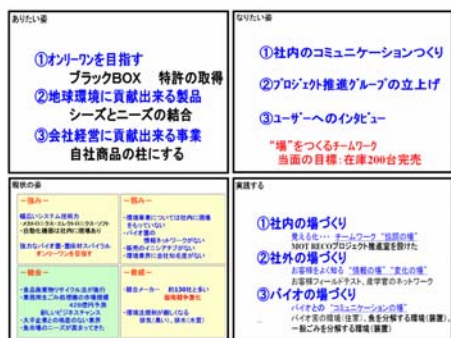


図5. 卒業時の四画面思考



図6. 変化した四画面思考

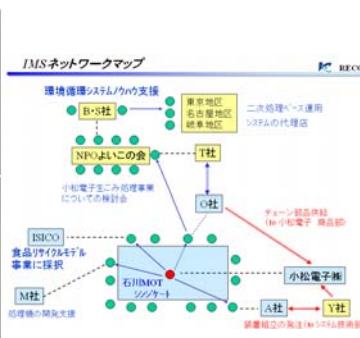


図7. 小松電子㈱のつながり

## 6. 地域企業ネットワークの成果

四画面思考法がネットワーク全体の「思い」を合わせ、また各企業の改革実践に見える役割を担うことで、参加者が改革を応援しあった成果は、図8の活動回数に比例して、困りごとのビジネス相談や実際にビジネス成立したり、得意分野の知識をビジネスアドバイスしたり、活動を後押しするための組織変化が発生したりと図9のように件数を重ねている。

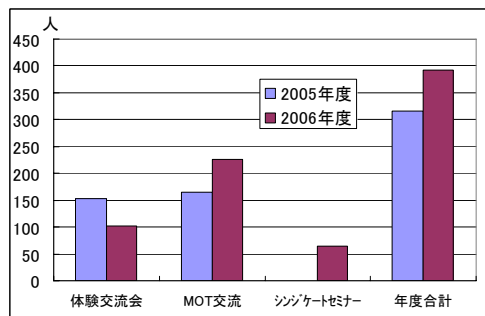


図8. いしかわMOTシンジケート活動(交流人数)

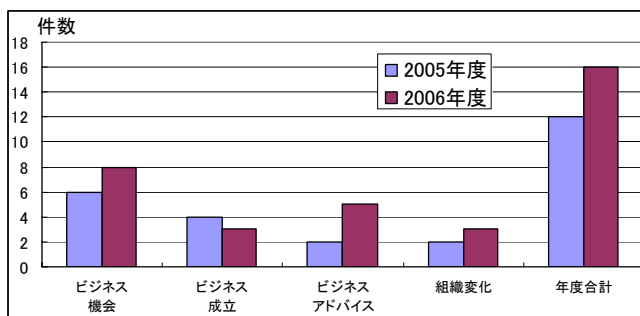


図9. いしかわMOTシンジケートのビジネス影響

## 7. 地域企業ネットワークと参加企業の四画面思考で機能する組織的知識創造プロセス

小松電子㈱からみた組織的知識創造プロセスを図10のSECIモデルでみると、四画面思考法で改革に見える化した「場」で意味のある対話から「循環型」というコンセプトが生まれ、農業大学や行政などの外部知識と結びつき、「環境循環システム作り」という分かりやすい仕様になり、組織全体で共有するために正当化が繰り返され、「環境創造企業を目指す」という知識ビジョンに「循環型」のコンセプトが加わった図6の四画面思考の変化につながった。

いしかわMOTシンジケートでは図11のSECIモデルでみると、四画面思考法で「思い」が合わされた「場」から生まれたコンセプトを小松電子㈱に供給しつつも、小松電子㈱との「場」での意味のある対話から「全員主役」「自分ごと」などといったコンセプトを受け取っている。それらは参加企業の風土や知識と結びつき、参加企業で正当化されて改革活動に使用されたり、ネットワークで正当化されて改革共通言語になり、知識ビジョンの「北陸企業を元気にする」仲間作りに貢献されたりしている。

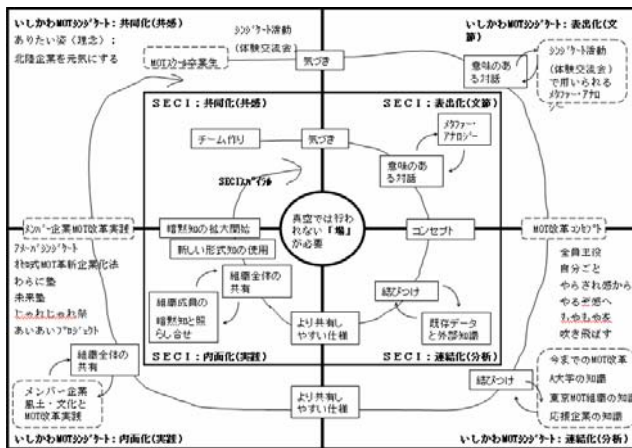


図 10. いしかわMOTシンジケート組織的知識創造プロセス

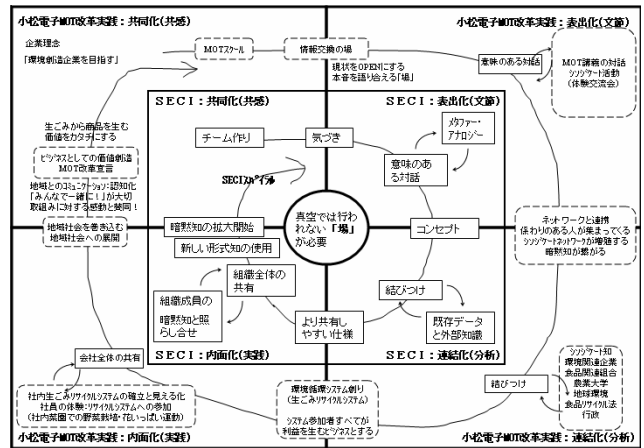


図 11. 小松電子株式会社組織的知識創造プロセス

## 8. 地域企業ネットワークが四画面思考法で組織的知識創造プロセスを機能させているモデル

メンバー企業のMOT改革実践を人間主義と経済主義の共通基盤の四画面思考法で共有を行い、応援しあう改革の「輪」(横のつながり)を造成し、意味のある会話を行える「場」の設定により、メンバー企業が社内外の組織的知識創造プロセスにおいて、地域企業ネットワークと参加企業との間のコンセプト交換を機能させ、メンバー企業のMOT改革推進ができていていると考えられる。

四画面思考法を共通基盤としてコンセプトを交換する地域企業ネットワーク「いしかわMOTシンジケート」の組織的知識創造プロセスモデルを図 12 に示す。

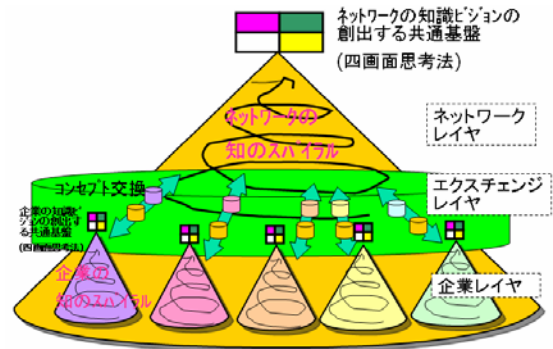


図 12. いしかわMOTシンジケートの組織的知識創造プロセスモデル

## 9. 今後の課題

いしかわMOTシンジケート発足後の2年半で数字に現れるビジネス成果は小さいものが多い。ある参加企業のTOPは「最終的には、ビジネス成果が出て本物」と言う。ビジネス成果は、「元気な組織」「改革風土」といった数字で測れない成果の上にあり、個人の感性による評価がほとんどで基本的には見えない。また仮に見えるものがあったとしても標準化はされておらず、ネットワークとしても成果は見えない。確実に成果はあると感じているのに、見えないのは非常にもどかしい。このもどかしさを解消すべく、ネットワークの課題でもある地域企業ネットワークの評価方法をさらに構築していく必要がある。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、北陸先端科学技術大学院大学の指導教官である近藤修司教授、中森義輝教授、井川康夫教授、遠山亮子准教授、伊藤泰信准教授をはじめとする先生方およびいしかわMOTシンジケートの仲間にも多くのアドバイスをいただき心から御礼を申し上げます。

## 参考文献

- 中小企業庁(2004)『中小企業白書(2004年版)』ぎょうせい。
- ドン・コーエン、ローレンス・ブルサック(2003)『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社。
- 北陸先端科学技術大学院大学(2006)「北陸! 地域再生シンポジウム 企業と社会のイノベーション講演資料」。
- 池田潔(2002)『地域中小企業論』ミネルヴァ書房。
- 石川県(2007)『石川県産業革新戦略』。
- 伊丹敏之、西口敏宏、野中郁次郎(2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- 近藤修司(2005)『成功の宣言文 第1巻』北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科, pp. 1-67。
- 近藤修司(2006)『成功の宣言文 第2巻』北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科。
- 近藤修司(2007)「2007年度北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科MOT改革実践論文テキスト」。
- 村田康一(2007)『改革の共通基盤の新視点に関する研究—北陸における四画面思考法の事例を通して—』, pp. 30-65。
- 野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- P. F. Drucker(著), 上田惇生, 田代正美, 佐々木 実智男(訳)(1993)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社。
- 田中史人(2004)『地域企業論』同文館出版。