

## 特集「創造的組織風土の育成」

# 特集「情報・価値観の共有化と教育・訓練 —創造的組織風土の育成」にあたって

天坂 格郎\*

昨今の企業経営の実態を見ると、何十年も日本経済をリードし新たな課題に対する挑戦を常に続けている活気あふれる企業もあれば、いつの間にか顧客の気持ちが見えなくなり従業員が仕事に対する価値を見失い、技術革新に遅れが生じている企業もある。人を活かし組織を活性化する風土づくりは、企業の永続的発展の根幹をなすものである。

本特集では、マネジメントの質が大きく変化・拡大する中、情報・価値観の共有化と教育・訓練に焦点を当て、様々な視点から行われている企業・組織における創造的組織風土育成の取り組みを取り上げる。ここでは価値観、科学力、組織力などの面から光を当てて、創造的組織風土育成のための方法論の現状と今後の課題を明らかにする。

特集の1番目は、「創造的組織風土育成のための方法論」である。品質にかかわるマネジメントの革新を視座に、これまでのコントロール革新（広義の標準：～1960）やインクレメンタル革新（改善型：1960～）にかわり、インフレクション・カーブ革新（ブレイクスルー型）の重要性をとらえ、製品（市場）と組織のブレイクスルー・プロセスの視点から論及している。

特集の2番目では、「従来の常識・慣習からの脱却：Unlearning」と題し、GE社の6シグマを取り上げている。この活動は、「従業員すべてが自らの日々の仕事に対して、常にアウトサイドインの視点で品質をとらえ、データを基にした科学的アプローチによっ

て常にプロセスをよりよいものに変えていくための意識改革ツール」であり、そのオペレーティングメカニズムをプロジェクト事例で詳しく紹介している。

特集の3番目は、「三重県における行政改革—生活者起点への意識改革」を主眼にした、県民の満足度向上に向けての職員の意識改革を図る「さわやか運動」を取り上げている。ここでは行政経営手法「NPM：New Public Management」を基にした「事務事業評価システム」の実績から、新しい総合マネジメントシステム『三重のくにつくり宣言』による「政策推進システム」の有様を紹介している。

特集の4番目は、「技能の伝承—光学メーカーの試作・開発機械加工職場の“人づくり”事例」である。光学メーカーの核となるスキル・ノウハウの暗黙知/個人知を、形式知/組織知となるよう高度熟練技能（匠の技）の伝承の態様を述べている。一つは高度技能の機械化、二つ目はエキスパートシミュレーション化、三つ目は匠の技と技術が融合した、使いやすい工作機械造りである。

特集の5番目は、「技術者の指導と育成—技術の伝承の面から」と題し、人材は企業が自ら育てる姿勢を明解にとらえている。ここでは事業部横断交流会、システムLSI設計技術研修、問題解決マネジメント研修、人材開発マネジメント研修、中堅社員研修におけるオフサイトミーティング、創造性開発研修の有様が開示されている。

特集の6番目は、「SQC教育で育む組織の風土」を取り上げている。ここでは、論者の企業内SQCセミナー」での講義・指導などの経験も拠り所にして、企業におけるSQC活用の活性化を図っていく教育プロ

\*青山学院大学 理工学部 経営システム工学科  
連絡先：〒157-8572 東京都世田谷区千歳台6-16-1（勤務先）

セスをストーリー化し紹介している。SQCの効用をさらに高めるためにも示唆に富んだ内容であり今後の糧になろう。

特集の7番目は、「創造を活かす組織へのメカニズムとその要素に関する考察」である。新事業“なおしや又兵衛”から革新を進める要素として、外部からの学習とパートナーシップ、新しい枠組みへの自己革新、支援技法の創造的深化、存在価値をもたらす組織文化、働く人々の価値観、トップのリーダーシップを

抽出し、それらの相互作用と同期化の重要性を考察している。

最後に特集の8番目は、「危機に柔軟に対応できる組織力の育成—火力部門における教育を中心に」である。品質・安全管理体制の強化のための全社活動として、安全防災教育、ヒューマン・エラー防止教育、危機管理研修の態様と効果について紹介している。そして、体系化した運転技能研修は充実しており興味深い。