

ータイトル:創造性人財育成プログラム「コトづくり塾」の実践による受講生のマインドおよび行動への影響

ー氏名:小引 康彦

ー所属:日産自動車株式会社 総合研究所 実験試作部

ー連絡先:y-kobiki@mail.nissan.co.jp

ー背景と目的:

これまで、企業内でイノベーションを促進するため、知識創造理論に基づく空間設計やデザイン思考などの方法論を実践してきた。しかし、新価値創造の場づくりや方法論だけでは既存の価値観、組織体制、評価制度で研究開発が実行されている限り、既存の価値観を大きく変える新価値を創造することは困難である。従来のロジカル思考や課題解決型マネジメントは、QCTといった評価軸での効率的なオペレーションには適している。一方、それだけでは、個々人の持つ多様性や創造性が活かされなかったり、否定されるケースもあり、イノベーション創出の障害に繋がっている。さらには、個々人のモチベーション低下に繋がり、創造性・生産性に大きな弊害となる場合もある。

この現状を変革するには、デザイン思考などの方法論を教育するだけでなく、創造性を発揮しやすい組織の風土や文化の醸成が重要である。そこで、2012年度に、既存の価値観や枠組みに捉われず、創造的に考え、論理的にまとめることのできる人財育成を目的に、「モノづくり」だけでなく「コトづくり」もできる実践的な創造性人財育成プログラム「コトづくり塾」を構築し、次代を担う若手リーダー層を対象に自部署内(総合研究所 実験試作部)で実践した。

ー内容:

下図の通り、ワークショップ中心の教育プログラムを構築し、イノベティブなアイデアを提案するだけでなく、その後の実業務で実践する仕組みとなっている。本教育プログラムの効果測定は、教育実施後1ヶ月の時点(2013/3)で、発想やマインドの変化、また、1年後(2014/2)に顕在化した行動変化について行った。発想・マインドの変化に関しては、2013/3に東京大学で開催されたイノベーション教育学会 第1回年次大会にて発表した。

今回は、このマインド変化が、その後の行動に及ぼす影響に着目し、追跡調査を多面的(上司、本人、同僚、部下)に実施した。調査が恣意的にならないよう、評価項目は、受講前後の行動変化のみの自由記述式とした。

ー結論:

本教育プログラムにより、1年前に確認されたマインド変化(主観評価)が、その後の行動変化(客観評価)に効果的に繋がっていることが確認できた。このことより、本教育を継続的に実施していくことが、イノベーションの創出に相応しい組織の文化や風土を醸成するアプローチの1つとして有効であると考えられる。

プロセスとコンテンツ



1.教育Kick off: 背景と概要
狙い:教育の目的の明確化と期待

2.Storytelling : テーマ:「自部署の将来に向けて」・・・部次長
狙い:部次長の想いを伝え、将来構想のきっかけとする

3.World Café : テーマ:「自部署のありたい姿は?」・・・小引
狙い:対話を通じて気づきを共有化し、新たな気づきを得る

4. Design Thinking Lecture : 新たな価値の創造へ
狙い:新たな価値を創造するための方法論とマネジメントを理解する

5. 未来創造Workshop : 《 ありたい未来の姿を描く 》
狙い: 2020年の「心から望むありたい未来」を想像し、7,8,9 に繋げる
敢えて2020年とすることで、現在の延長線からの発想を回避

1) 野中 郁次郎 紺野 登, 知識創造の方法論
ーナレッジワーカーの作法, 東洋経済新報社(2003)

2) アニータ・ブラウン デイビッド・アイザックス, ワールド・カフェ
狙い: 具体的な事例から学ぶ
カフェの会話が未来を創る, ヒューマンバリュー (2007)

3) 紺野 登, ビジネスのためのデザイン思考, 東洋経済新報社(2010)

4) 香取 一昭 大川 恒, 俊敏な組織をつくる10のステップ
ーホールシステム・アプローチによる新たな場づくり, ビジネス社(2012)

5) 中原 淳 長岡 健, ダイアログ 対話する組織, ダイアモンド社(2009)

6) 東京大学i. school, 東大式世界を変えるイノベーションのつくりかた, 早川書房(2010)

7) G Sunderraman, ChotuKool:The experience of the development journey, (2010)

8) クレイトン・M. クリステンセン 伊豆原弓, イノベーションのジレンマ:技術革新が巨大企業を滅ぼすとき
増補改訂版(Harvard business school press), 翔泳社(2001)

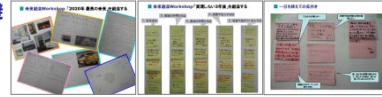
9) Roger L. Martin, The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage,
Harvard Business Press(2009)

8. 部の将来像のGr.提案とFeed back
狙い:提案し部次長と共有し対話を通じて共感的理解を深める

9. Action Plan提案とFeed back
狙い:将来像実現への具体的なシナリオ構築と各自取り組む実行計画を提案

10. 業務への反映
狙い:業務として実行

ー参考文献:



創造性人財育成プログラム「コトづくり塾」の実践による 受講生のマインドおよび行動への影響

背景

企業内でイノベーションを促進する為、既存の価値観や枠組みに捉われず、創造的に考え、論理的にまとめることのできる人財育成を目的に、「モノづくり」だけでなく「コトづくり」もできる実践的な創造性人財育成プログラム「コトづくり塾」を構築し、次代を担う若手リーダー層を対象に、2012年度から自部署内(総合研究所 実験試作部)で実践している。

前回は、教育終了後1か月の時点で効果測定を行った結果について報告した(2013.3.22 イノベーション教育学会 第1回年次大会)。具体的には、イノベーションに必要な既存の枠に捉われない発想や視点・視野の拡大に加え、主体性、自己組織化、多様性、チームワーク、ネットワーク、共創等、創造性を発揮するための重要なマインド変化が認められた。

今回は、これらマインド変化が、その後の行動に及ぼす影響について1年後に追跡調査を多面的に実施した。その結果、各個人により程度の差はあるが共通して、事象を俯瞰的に捉え、本質を洞察し、核心的な課題設定を行い、関係者を巻き込み、個々人の多様なアイデアを引き出し、全体最適解を創出するべく試行錯誤、実践していることが分かった。

実施概要

- ◆ **テーマ** : 自部署の価値の革新(右図)
- ◆ **目的** : 自部署の将来を創造的に考え、論理的にまとめる人財を育成する。
- ◆ **参加者属性** : 若手リーダー層6名(内訳:実験担当者4名、試作担当者1名、設備担当者1名)
部長、次長
講師、ファシリテーター(小引)
事務局
- ◆ **場所** : 会社教育ルーム、佐島マリーナ(合宿)
- ◆ **時間** : 教育期間 2012/7- 2013/2の10日間程度
- ◆ **実行** : 実践期間 2013/2-2014/2の1年間

プロセスとコンテンツ



結果と考察

- ◆ **効果測定の方法** : アンケート(記述式)による多面評価
教育終了後、1年経過時点で、各受講生に対し、上司1名、本人1名、同僚リーダー1名、部下2名を対象に、受講前後での行動面における変化に関し、アンケート調査を実施。

評価項目の影響を排除するため、評価項目を決めての選択回答方式は採用せず、以下の3つの視点で、行動の変化分についてのみ、自由記述方式にて調査を実施した。

- ①グループ運営に関わる行動変化、②人への対応の変化、③その他

効果分析は、アンケート記述内容から7つのキーワードを抽出し、該当者比率で測定。

- ◆ **結果**
マインド変化が、その後の行動の変化に及ぼす影響(図1)
イノベーションに必要な、事象を俯瞰的な視点で捉え、その本質を洞察し、適切な課題設定、関係者を巻き込み、積極的なコミュニケーションにより、全体最適解を創出する、といったプロセス、マネジメント系の行動変化において、上司評価と本人評価が完全に一致しており、83%の効果性が認められた。

一方、主体性・自律性の発揮や多様性・個の尊重、といったマインド系や現場での実践系に関しては、本人評価が80%以上なのに対し、上司評価は67%とやや乖離があるものの、現場で直接関わる部下からの評価は80%以上で本人評価に近い水準となっている。

また、部下の評価では、俯瞰的な視点で観察、本質の洞察と課題設定、全体最適化等のマネジメント系項目で評価が50%で、本人評価の80%と乖離している。

同僚の評価は、直接関与しない全体最適化の評価のみ60%と本人評価の83%からの乖離が認められるものの全般的に本人評価と良い一致をしている。

- ◆ **考察**
本教育プログラムは、イノベーションの方法論の習得よりも、業務での実践を通じて、創造性を発揮し易い組織の風土・文化の醸成を狙ったものである。本教育により、1年前に確認された発想・マインドの変化(表1)が、効果的にその後の行動変化となって現われていることが確認できた(図1)。この教育を継続的に実践していくことで、一部、本人評価と上司や部下との評価に乖離のある項目も、インクルーシブな組織に近づくにつれ、乖離が解消され、本質的に多様性が活かされ、イノベーションの創出に相応しい組織が実現するものと期待される。

今後の課題

- ・さらなるプログラムの改善
- ・創造性人財開発の継続 ⇒ 組織の風土・文化の醸成
- ・組織の風土・文化の創造性評価

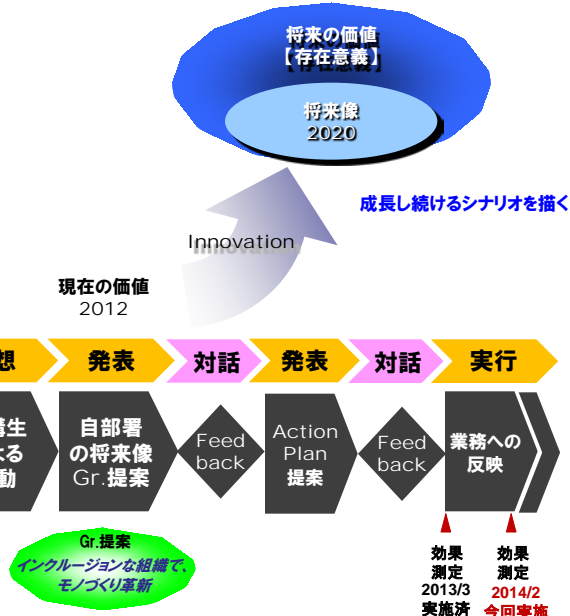


表1. 発想・マインドの変化 (2013/3アンケート結果、母数6)

発想・マインドの変化	該当者数	比率(%)
既存の枠に捉われない発想	6	100.0
発想の視点・視野の拡大	6	100.0
本質の理解・洞察	3	50.0
コラボレーション、共創	6	100.0
主体性・自律性の発揮	5	83.3
多様性、個の尊重	5	83.3

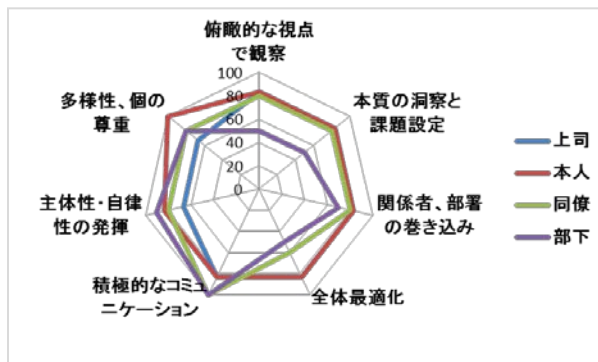


図1. 行動の変化への効果 (各項目の該当者比率、%)