

# テーマ3 組織的に学ぶ

Kendama Inc.  
D社長の場合



## ※ ※ ※ ① トップによるビジョンの発表 ※ ※ ※

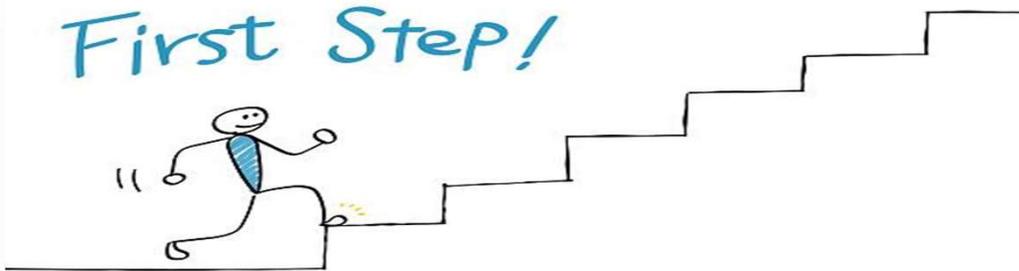
※ビジョンと組織的サポート

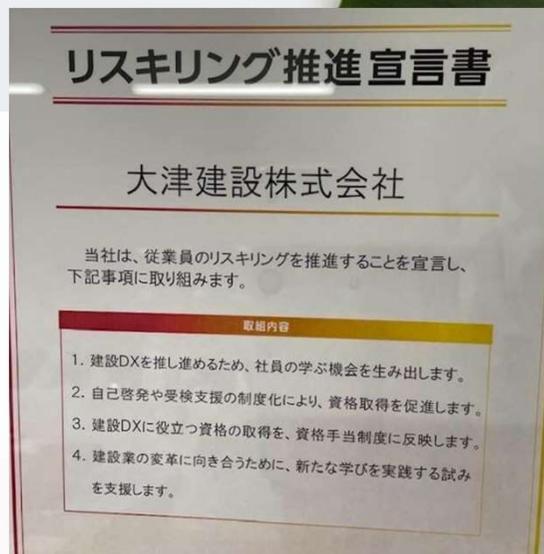
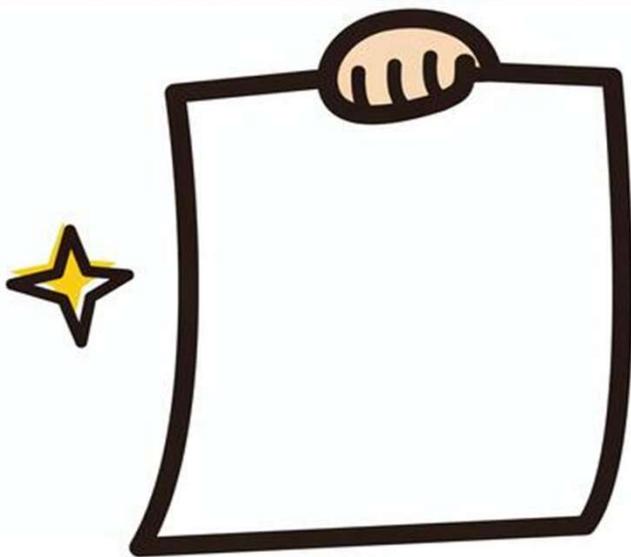
D社長:うーん、うちには自分に自信がないAさんや、不安を感じているBさん、成果の出ないCさんたちがいるけど、当然それぞれに違うアプローチが必要だよな……。

D社長:でも、その前に全員に共通のメッセージが必要だ。



First Step!





D社長：「弊社の目標はけん玉を国境を越えて、世代を超えて普及させること。

単にけん玉を作って売るだけではなく、けん玉文化を広く普及するために、

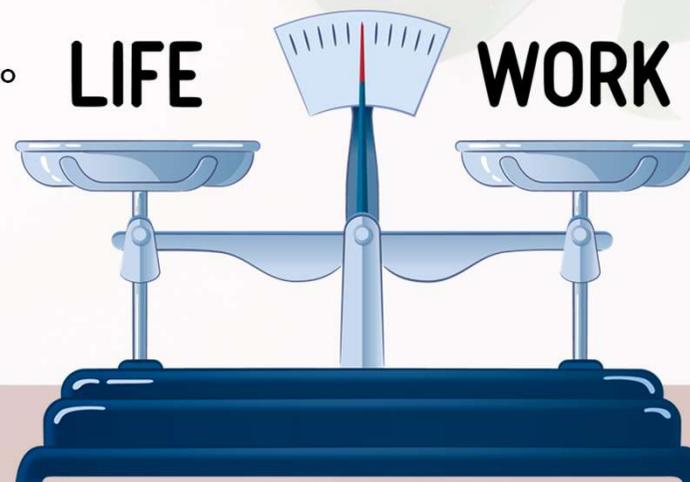
社員には新たな知識・スキルを身につけて行って欲しい。

管理者・現場それぞれ部署毎に自ら計画を立て、実施して欲しい」

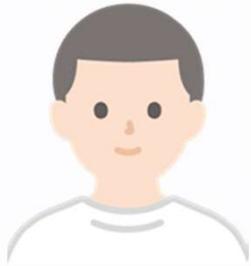
## 会社による組織的サポート（トップダウン）

D社長:一人一人に時間外や休日に勝手に勉強してね。って  
言っても誰もやらないし家庭のこともあるしな～。

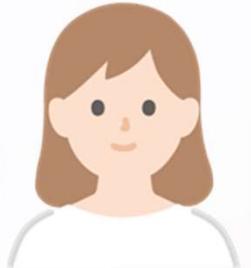
勤務時間内にできるような制度にして、プログラムも従業員で自分  
で選べるようなものにした方がいいな。



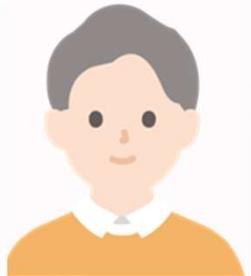
## D社長が考える施策



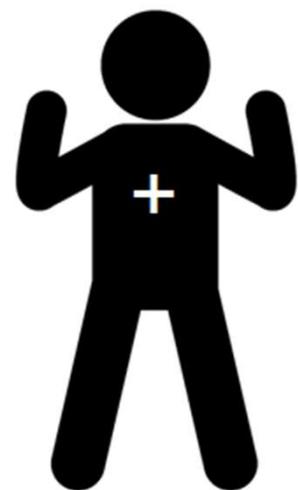
Aさん。自分に自信がなく何事も続かないAさんには、キャリアデザインと一緒に考えてみよう。



Bさん。離職率が高く不安を感じているBさんには、1ON1の面談によって不安の内容を聞き取り不安要素を取り除くようにしよう。



Cさん。積極的に取り組むが成果の出ないCさんには、PDCAサイクルの活用を支援する。



D社長:ほかにも企業で用意できること。

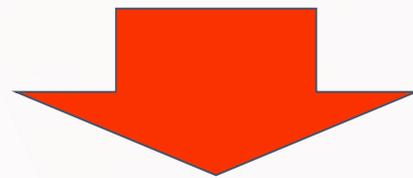
1. 他社見学・社外コミュニティ参加のための特別有給休暇制度
2. 社内行事（社員旅行・ボーリング大会・食事会など）の企画
3. 社員同士で新体験・新情報を共有する場を作る
4. 取組み内容の進捗報告会の開催
5. 優秀な取組みの表彰
6. 専門家による支援（外注も可）
7. 身につけたスキルを活かせる仕事・ポジションの準備
8. リスキングを考慮した評価・人事制度の改革



※ ※ ※ ②フィードバック（ボトムアップ） ※ ※ ※

組織的に学ぶには、  
ハード面の整備だけでなく、ソフト面の整備が必要です。

また、トップダウンの施策のみでなく、  
ボトムアップの施策が必要となってきます。



組織文化の定着

## 組織学習の定義

- Huber (1991) による定義

「情報処理を通じて、学習主体（である組織）の潜在的な行動の範囲が変化すること」

知識が増えたり、行動が改善したり、ものの見方が転換される **学習した**

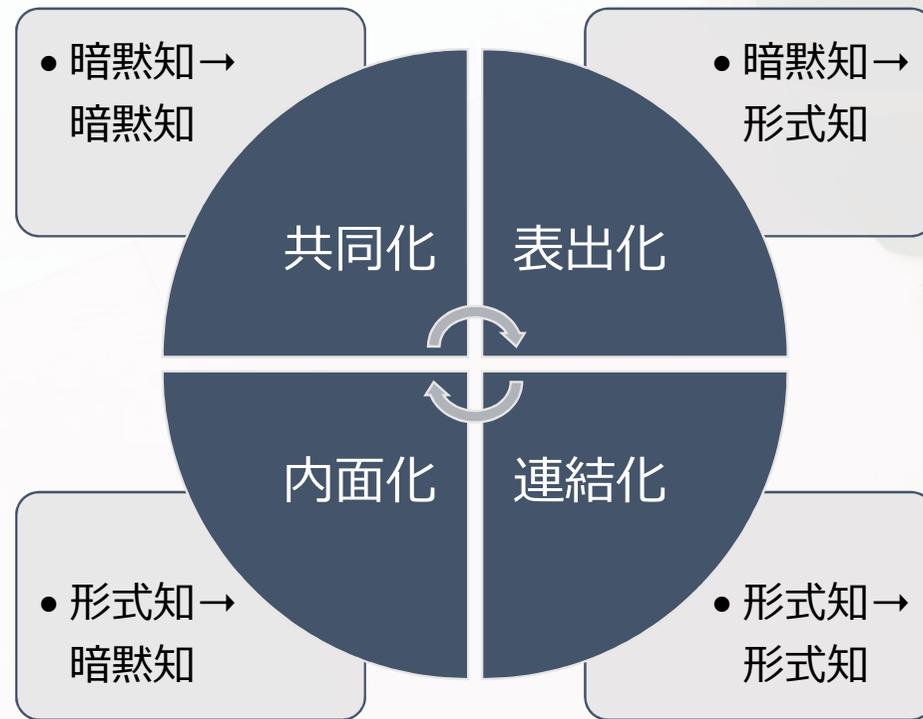
知識が増えるが、行動が伴わない、ものの見方が転換されない **学習していない**

つまり、知識や行動、認知の変化を包括する「組織ルーティンの変化」を

組織学習の成立条件とみなすことです。

組織ルーティン：マニュアル、ルール、組織文化や社風など暗黙知として共有されるもの

# SECIモデル



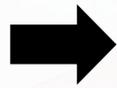
## 組織学習プロセス

- 組織学習は、サイクルを描くプロセス
- 4つのフェーズから成るサイクルを何度も回転させることを通じて、組織の知識や価値観、行動などを包括する組織ルーティンを変化させていく
- 組織内のあらゆる活動と深く関係

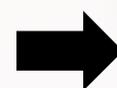


## 組織学習が発動するには

既存の機能不全  
(秩序・安定の崩れ)



**学習活動**  
(混沌・不安定)

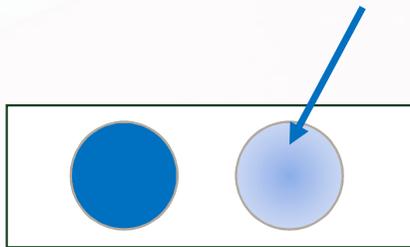


新たな機能の獲得  
(新秩序・安定)

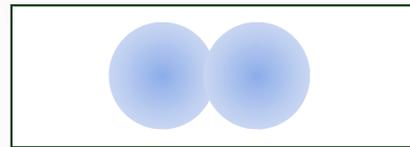


## 3つのパターンの組織学習

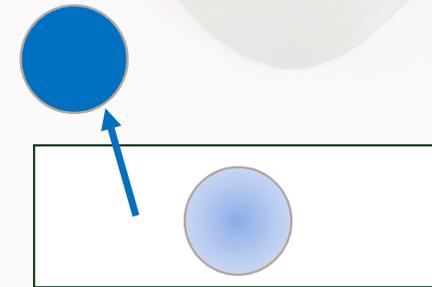
＜パターン1＞  
新たな知の単純な追加  
(知の増加)

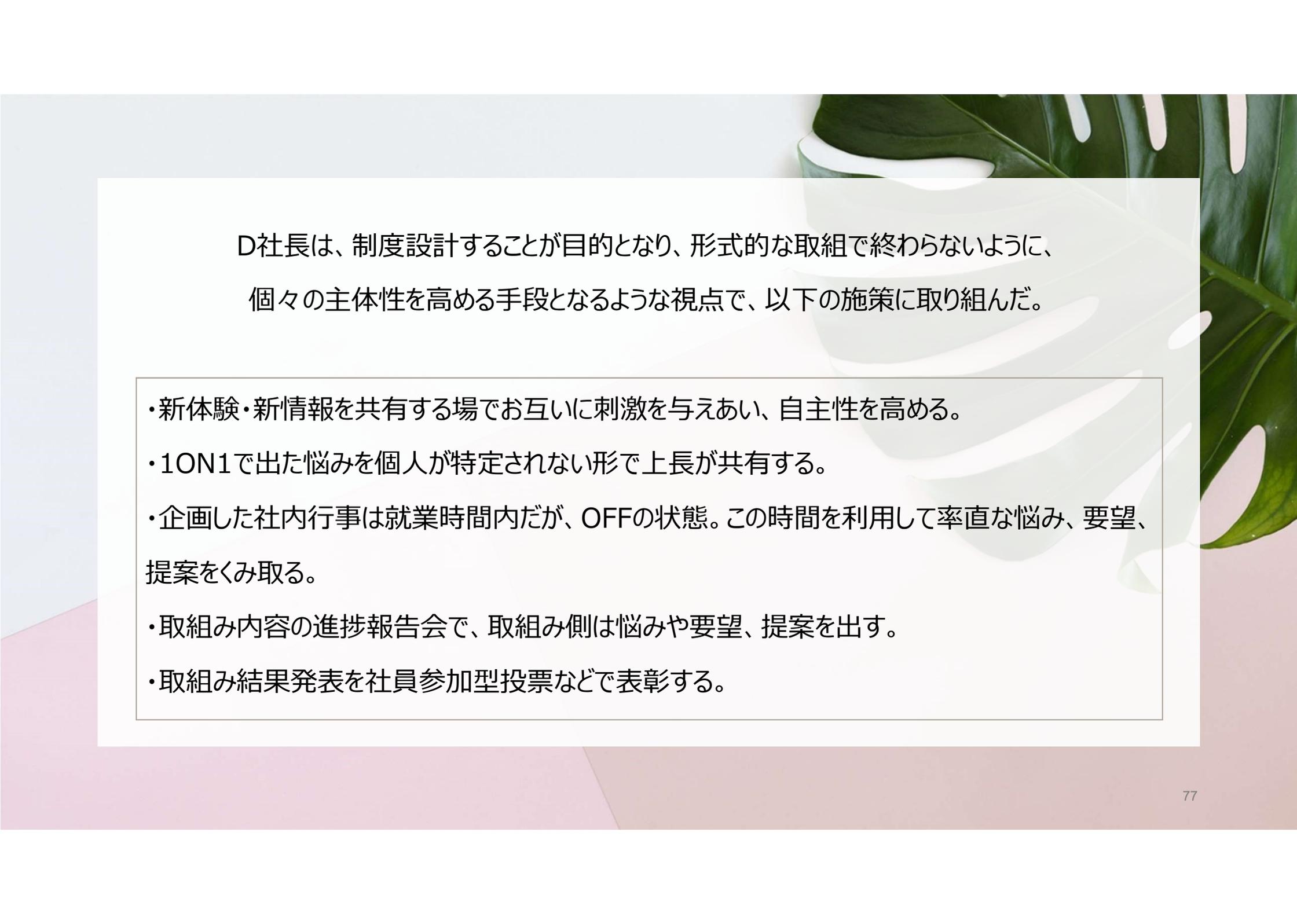


＜パターン2＞  
既存知との融合  
(改善・漸進的変化)



＜パターン3＞  
新たな知への置き換え  
(変革・学習棄却)



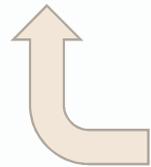


D社長は、制度設計することが目的となり、形式的な取組で終わらないように、個々の主体性を高める手段となるような視点で、以下の施策に取り組んだ。

- ・新体験・新情報を共有する場でお互いに刺激を与えあい、自主性を高める。
- ・1ON1で出た悩みを個人が特定されない形で上長が共有する。
- ・企画した社内行事は就業時間内だが、OFFの状態。この時間を利用して率直な悩み、要望、提案をくみ取る。
- ・取組み内容の進捗報告会で、取組み側は悩みや要望、提案を出す。
- ・取組み結果発表を社員参加型投票などで表彰する。

※ ※ ※ ③ 効果 ※ ※ ※  
企業からの組織的サポートによる効果

① 同じ方向を向いて課題解決に取り組む一体感



経営トップによるビジョンの発表



② 心理的安全性、安心感の確保

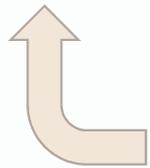


- ・1ON1面談
- ・取組み進捗報告会
- ・専門家による支援



## 企業からの組織的サポートによる効果

### ③ 部署や役職を超えた交流



- ・社内行事の企画



### ④ 情報共有・新たなアイデアの源・新たな学びスイッチ

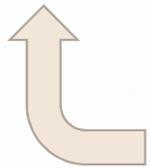


- ・取組み進捗報告会
- ・優秀取組み表彰
- ・社員同士で新体験・新情報を共有する場作り
- ・他社見学・社外コミュニティ参加のための特別有給休暇制度



## 企業からの組織的サポートによる効果

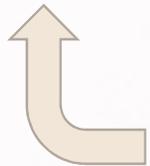
### ⑤ 自主性



- ・部署毎に作成するリスクリング計画
- ・選択できる教育訓練プログラム
- ・業務時間内における学び



### ⑥ 働きがい



- ・身につけたスキルを活かせる仕事・ポジションの準備
- ・リスクリングを考慮した評価・人事制度の改革



個人の工夫や努力  
+  
企業からの組織的サポート



リスキングによる  
大きな変化や効果

## Kendama Inc.における効果



- ①企業内の繋がりが薄く、情報共有がスムーズにいかない。  
⇒**コミュニケーションの活発化**

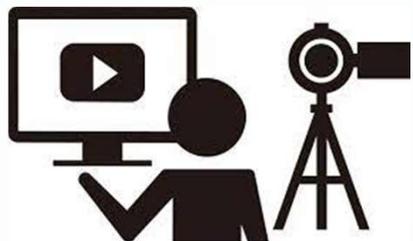


- ②製品の品質管理に課題を抱えており、不良品の問い合わせの増加などに悩んでいる。  
⇒**不良率低減、業務効率化**



- ③競合他社の台頭により厳しい市場環境に直面しており、生き残りに危機感を抱いている。  
⇒**新製品の開発による売上向上**





#### ④ 国境を越え、世代を超えたけん玉文化の普及

- ・けん玉オリジナル技の考案とSNS動画発信
- ・けん玉オリンピック主催
- ・けん玉対戦型ゲームの共同開発
- ・けん玉エクササイズの考案
- ・けん玉技披露による買い物ポイント加算やサービスの割引

