

# 修士論文

## 新規事業組織における製品課題改善のための組織学習開発

Development of organizational learning programs for improving product issues  
in new business sections

熊本大学大学院

社会文化科学教育学部 博士前期課程 教授システム学専攻

225-G8808 猪田京子

主指導: 江川良裕

副指導: 久保田真一郎

2024年 3月

## 要旨

企業はコロナや戦争などさまざまな外部のリスクに対処し、経営を安定させるために新しい分野に進出している。筆者の所属する企業では、社員の知見を活かし研修の提供を行う教育事業を立ち上げた。その中の製品の1つとして、客室乗務員の知見を活用し、顧客の接客対応評価を行い、分析を行うサービスを提供している。しかしながら、業務効率化や商品競争力に課題が生じたため、WBS(Work Breakdown Structure)作成による作業明確化およびサービス担当者に対する半構造インタビューによる業務の現状分析、半構造インタビューを行った。その結果、担当者個人の経験や知見にのみに依存した業務遂行体制になっているうえ、個人・組織ともに学習機会がなく、業務の標準化、サービスの強化や拡充、といった、学習上の課題が明らかになった。本研究はこの製品課題を改善するために本製品実施担当者向けに、組織学習を開発すること目的としている。

先行研究調査から、企業が持続可能な成長を達成するために、既存の事業モデルを守りつつも柔軟性を持って新しいアイデアを創出し対応する両利きの経営論を用いている企業が複数見受けられた。そこで組織学習の開発方針として「両利きの経営論」を援用し、知の深化(現事業強化のための知識の共有、業務の標準化活動)をシングルループ学習で行い、知の探索(新規提供メニューの拡充、新規顧客開拓のための新たなアイデアを創出する活動)をダブルループ学習で平行して実施することとした。

学習環境として WEB 上に学習プラットフォームを構築し、学習者および活動リーダーである筆者との双方向性を確保した同期、非同期を組み合わせた学習環境を実現し、筆者と6名の学習者で3か月間、週1回1時間の学習を実施した。

シングルループ学習型の組織学習の成果物は、業務のシステム化と効率化を実現する業務支援ツール(業務マニュアル、報告書テンプレート)である。また、ダブルループ学習型の組織学習の成果物は、顧客の接客対応評価においてこれまでのサービスメニューになかった非対面及び異業種対応の評価項目の創出とそれを活用した新たな事業製品計画案であり、筆者が所属する組織において新たな価値創造となった。

今回この組織学習を開発したことで、解決すべき製品の課題に貢献する成果物が創出された。成果物の効果として、業務支援ツールによって担当個人の知見やスキルに依存している事業が標準化・効率化し、また、新たな製品サービスの提案により事業の売上や利益向上に資することが期待される。

今後は、開発した戦略的組織学習を社内で紹介し、組織の課題解決や新しい価値の創造に寄与していきたい。

## English Abstract

Companies are expanding into new fields to address various external risks such as COVID-19 and wars and stabilize their management. At the company to which the author belongs, a new education business has been launched to utilize employees' expertise and provide training. As one of the products within it, a service has been provided that utilizes the expertise of flight attendants to conduct evaluations of customer service and analyze them. However, due to challenges in business efficiency and product competitiveness, Work Breakdown Structure (WBS) was created to clarify tasks, and a current analysis of operations was conducted through semi-structured interviews with service personnel. As a result, it became clear that the business operation relied solely on individual staff members' experiences and expertise, with no learning opportunities for individuals or the organization as a whole. Issues such as standardization of operations and strengthening and expanding services became apparent. This study aims to develop organizational learning for those implementing this product to address these product-related issues.

From previous research surveys, it was observed that several companies use a management theory that balances both flexibility and the protection of existing business models to achieve sustainable growth. Therefore, the development policy for organizational learning cited the "management theory that balances both flexibility and protection of existing business models" and decided to conduct single-loop learning for deepening knowledge (sharing knowledge for strengthening current operations, standardizing operations) and parallel double-loop learning for knowledge exploration (creating new ideas for expanding the menu of offerings, exploring new ideas for acquiring new customers).

A learning platform was built on the web as a learning environment, ensuring bidirectional interaction between learners and activity leaders, including the author, through synchronous and asynchronous learning, and the author and six learners conducted weekly one-hour learning sessions for three months.

The outcome of single-loop learning type organizational learning is tools for business support (business manuals, report templates) that realize systematization and efficiency of operations. Furthermore, the outcome of double-loop learning type organizational learning is the creation of evaluation criteria for non-face-to-face and cross-industry responses in customer service evaluations, which were not present in previous service menus, and a new business product plan utilizing them, resulting in new value creation within the author's organization.

By developing this organizational learning, outputs contributing to the resolution of product-related issues were created. As a result, it is expected that businesses reliant on individual expertise and skills will be standardized and streamlined through business support tools, and proposals for new product services will contribute to increased sales and profits.

In the future, the strategic organizational learning developed will be introduced internally, aiming to contribute to problem-solving within the organization and the creation of new value.

## 目次

1.	はじめに.....	1
1.1.	研究の背景.....	1
1.2.	問題の分析.....	1
1.2.1.	WBS(Work Breakdown Structure)による分析.....	2
1.2.2.	SMC 担当者の能力分分析とニーズ.....	3
1.3.	研究の目的.....	4
2.	先行研究レビュー.....	5
2.1.	組織における知識共有に関する事例を含めた研究.....	5
2.2.	組織における新規事業を生み出す事例研究.....	6
3.	リサーチクエスチョン.....	8
4.	研究手法.....	9
4.1.	組織学習の全体像.....	9
4.2.	学習環境.....	10
4.3.	学習の進め方.....	12
4.4.	活動プロセス.....	12
4.4.1.	学習者と活動リーダーによる活動プロセス.....	12
4.4.2.	効率的、効果的な学習活動.....	12
4.5.	学習内容.....	13
4.5.1.	シングルループ学習内容.....	13
4.5.2.	ダブルループ学習内容.....	15
4.6.	学習内容と教材評価.....	20
4.6.1.	学習内容の評価.....	20
4.6.2.	教材の評価.....	21
4.6.3.	改善策.....	22
5.	学習活動トライアルの状況.....	23
5.1.	シングルループ学習.....	23
5.1.1.	第1回業務支援ツール改善案出し.....	24

5.1.2.	第2回業務支援ツール改善案出し .....	24
5.1.3.	業務支援ツールプロトタイプバージョンアップ活動 .....	24
5.2.	ダブルループ学習 .....	25
5.2.1.	ステップ1 アンラーン学習 .....	25
5.2.2.	ステップ2 再学習活動 .....	28
5.2.3.	ステップ3 案出しセッション .....	30
6.	学習活動の成果物、学習活動に対する評価 .....	32
6.1.	成果物 .....	32
6.1.1.	シングルループ学習成果物 .....	32
6.1.2.	ダブルループ学習成果物 .....	33
6.2.	学習活動の評価 .....	33
6.2.1.	学習者に対するインタビューの実施 .....	33
6.2.2.	振り返りアンケートの結果 .....	37
7.	まとめ .....	40
7.1.	考察 .....	40
7.2.	今後の課題と展望 .....	40
8.	謝辞 .....	41
9.	参考・引用文献、資料 .....	42
10.	添付資料 .....	44

## 1. はじめに

航空業界の新規事業として立ち上げた教育事業の製品の1つである「サービス・モニタリング・コンサルティング(SMC)」の製品に問題が生じた。SMC は、客室乗務員の接客評価能力を活かして顧客対応サービスをモニタリングし、改善提案を行うものである。「知見が属人依存である」ことや「既存の知見だけのサービスでは市場での競争力に限界がある」という課題が判明し、本研究ではこの課題を改善するために有効な組織学習を開発することとした。

### 1.1. 研究の背景

企業は、コロナや戦争など外部のさまざまなリスクに対処し、経営を安定させるために新しい事業分野に進出している。筆者の所属する航空業の企業もその一環として、複数の新規事業をスタートしている。具体的には、地域活性化やエアモビリティなどがある。そのなかで、3年前にスタートしたのが、社員の知識やスキル(客室乗務員、パイロット、整備士など)を活かした教育事業である。事業の立ち上がりから3年が経過し、教育事業部に所属する筆者は、事業の製品の競争力に課題を感じたため、それを研究対象とすることにした。

教育事業における主力製品は FSC(Full Service Carrier)<sup>1</sup>の接客品質能力を保持する客室乗務員の知識を活かした研修の販売と提供である。それに加えて、「サービス・モニタリング・コンサルティング(Service Monitoring Consulting:以下『SMC』と略)」という製品も提供している。SMC は客室乗務員(以下『CA』と略)の接客評価能力と知識を活かして顧客対応サービスをモニタリングし、評価や分析を行った後、フィードバックやサービス改善の為に研修提案を行うものである

上述した SMC 製品の販売を開始したものの、新規受注並びに継続受注の件数が伸び悩んでいた。これには提案できる製品内容が限られていたこと、製品価格の調整が必要だったこと、そして営業経験の不足により、契約できなかったケースもいくつか発生するといった問題が表出した。

### 1.2. 問題の分析

SMC 製品の市場競争力の課題の原因について SMC のサービス内容、業務の現状について WBS(Work Breakdown Structure:以下『WBS』と略)による業務遂行の分析、SMC 担当者に対し半構造化インタビューを行い、「業務が個人依存で標準化されていないこと」、および「事業としての構想力の点から見て市場の拡大と機能の拡大が急務である」という課題を得た。

---

<sup>1</sup> FSC(Full Service Carrier)は、従来型の旅客サービスを提供している航空会社を指す。これらの航空会社は、複数の座席クラス(ファースト・ビジネス・エコノミーなど)を提供し、機内食や飲料も予め運賃に含まれているなど、共通点がある。

### 1.2.1. WBS(Work Breakdown Structure)による分析

この製品は、対面接客・接遇に関するCAの知見やノウハウをベースとしたコンサルティング的なサービスであるが、業務が担当者個人依存のままとなっていた。そこで、現在のSMC製品が順調ではない状況に対して、WBSを作成することで、現在の業務遂行状況をチェックした(表1.添付資料①)。そのため、一定の製品品質が担保されないばかりか、提案書などのサービス提供業務すら標準化されていない標準化されていない状況であった。結果、業務の進め方が個人に依存する体制になっており、①SMC担当者個人のこれまでの業務で獲得した知識やノウハウのみでしかサービスを提供していない、②SMC業務で得られた知識やノウハウを共有する機会がないため、個人の知識やスキルが改善しない③SMC業務遂行にあたり、マニュアルやテンプレートなどの支援ツールがないため、サービスの品質が均一化されていないという現状課題が明らかになった。

表 1. SMC の WBS 添付資料①抜粋

	プロセス	業務内容	課題
1	商談	先方の依頼を確認し、対応を行い、業務提案後、商談を獲得する。	・商談シートがないため、クライアントの情報や依頼内容の蓄積、インタビューで聞き取るべき質問を準備できない。
2	業務設計	クライアントの業種、対応業務を考慮し、評価項目、評価基準をカスタマイズ作成する。具体的なモニタリング業務のスケジュール表を作成する。	・担当者1名で実施している。 ・評価項目、評価基準を業種に合わせてアレンジできない。 ・スケジュール表作成テンプレートがない。
3	モニタリング実務	策定したクライアントサービス評価項目シート、評価基準シートを使用して接遇評価を実施する。	・評価ポイントを担当者内のみで作成している。 ・対面接遇のみの評価を実施している。 ・業種の特徴を踏まえた評価ポイントのリサーチができていない。
4	分析 報告書作成	接遇評価を実施し、結果を分析して報告書を作成する。	・担当者1名で実施している。 ・評価実施の支援ツールがなく、担当者の経験に依存した評価である。 ・報告書作成テンプレートがない。
5	モニタリング実務報告 提案	モニタリング実務結果分析の報告を実施し課題を解決課題の解決、改善するための研修やオプションサービス	・担当者1名で実施している。 ・現在ある研修ラインアップから提案しており、オプションサービスは提案していない。

		ス(従業員行動指針などのサービスマネジメント戦略の策定)提案を行う。	
--	--	------------------------------------	--

## 1.2.2. SMC 担当者の能力分析とニーズ

現段階では CA の知見やノウハウが直接活用できる業務・業界は限定されており、非対面での接遇評価<sup>2</sup>や、医療、飲食、宿泊関連など異業種への対応が遅れていた。より具体的な状況を把握するため SMC 担当者7名に半構造化インタビューを行い製品サービスの現状についての分析を行った。結果、「業種依存の接遇や非対面評価<sup>2</sup>に関しては知識・スキルが不足しており、対応不可」「サービス評価のレポート作成は知識・スキルとも不足」など、WBS の分析から明らかになった業務遂行上の課題と関連した個人および組織の学習上の課題が明らかになった。

更に、SMC 担当者 7 名のインタビューから、「業務支援ツールがない」、「1名体制で情報を共有する機会がない」、「異業種に対応する評価項目がない」、など WBS 分析による業務遂行上の課題と共通したニーズが確認できた。

表 2. SMC 担当者に実施したインタビュー

SMC 担当者の能力分析	SMC が感じる課題とニーズ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・対面コミュニケーションの業務評価は知識スキルとも有しているものの、対面評価のみに留まっている。業種依存の接遇や非対面評価に関しては知識・スキルが不足しており、対応不可である。</li> <li>・クライアントの業界・業種・業務の特性を踏まえてサービス評価基準を含む「サービスマネジメント戦略」を策定できる担当者はごく一部しかおらず、組織のノウハウとしては未蓄積である。クライアントに対するサービス評価のレポート作成は知識・スキルとも不足している。</li> <li>・教育研修の提供については、対面コミュニケーションの接遇に関して、提供実績もあり、知識・スキルも標準化・共有されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のテンプレートがなく、経験もないため作成に時間を要する。(7名)</li> <li>・原則1名で SMC 業務を進める為、不安がある。(5名)</li> <li>・SMC 業務を遂行するための教育や研修がなく、戸惑いを感じる。(5名)</li> <li>・サービス評価時、自身の評価レベルにプレを感じる。(4名)</li> <li>・サービス評価のチェックポイントがクライアントの業務の特徴に合致していない。(3名)</li> <li>・クライアントにインタビューを行うための確認シートがなく業務を進めにくい。(3名)</li> </ul>

<sup>2</sup> 非対面での接遇評価とは、人が直接対応しない接点として例えば施設の清掃状況、整理整頓や WEB の使いやすさ、多様性への配慮などが挙げられる。



### 1.3. 研究の目的

当研究では、組織内で発生した SMC 製品の問題分析から明らかになった 2 つの課題、「知見が属人依存である」ことや「既存の知見だけのサービスでは市場での競争力に限界がある」を解決することを目的としている。

企業が新規事業に取り組む際、革新的な製品やサービスを開発する際に直面する課題やジレンマに陥りがちなことを Christensen(1997)は『イノベーションのジレンマ』で指摘した。<sup>3</sup>これ乗り越えるためにいくつかの施策があるとしている、そのうちの1つとして、組織全体にイノベーションに対する文化を浸透させることが重要であり、従業員がアイデアを提案しやすくし、失敗を恐れずに実験できる環境を整えることが大切だとしている。

例えば、Senge(2011)は著書『学習する組織』<sup>4</sup>で、現代の急速な変化に対応し、組織が生き残るためには、絶えず学び続け、進化し続けることが不可欠であると述べている。学習する組織は、状況や環境の変化に対応し、問題解決やイノベーションを促進することができる特性を持っている。学習する組織の取り組みにより、単なる変更への対応ではなく、組織全体が持続的な学習と適応を通じて変革し、進化していくことができるとしている。

また、野中、竹中(1996)は著書『知的創造企業』において、組織は持続的な学習と改善を行うことで、競争力を維持し、成長することができ、組織的な学習は失敗や挑戦を通じて得られる知見を活かし、組織全体が進化していくとしている。

筆者の組織も新規事業が 3 年目に入り、組織員の知見や属人的能力に頼るだけでは市場競争力に勝てないことが今回の問題分析で示唆された。組織員の知見や能力を共有し、業務の改善や新たな発想を生み出す場がないという現在の状況を解決するために、Senge(2011)や野中、竹中(1996)が提唱している組織学習の有効性に着目した。そこで本研究では、SMC 製品の現在の課題に対処する、有効な組織学習を開発することとした。

---

<sup>3</sup> イノベーションのジレンマ (Innovation Dilemma) は、成功した企業が、既存事業の成功に固執し、新たな技術や市場への対応が遅れ、競争に敗れるという現象である。Christensen (1997) によって提唱された概念で、企業がイノベーションに取り組む際に生じる課題を指す。この概念は、企業が市場の変化や技術の進歩にどのように対応するかに焦点を当てている。

<sup>4</sup> Senge (2011) の学習する組織に関する概念。センゲの組織学習5つの修練の特徴とは 1. 共有のビジョンと目標を組織内共有する、2. 個人の学習は組織が変革成長する学習とする、3. 組織学習で柔軟な思考 (メンタルモデルへの調整) を促進する、4. 組織を単なる部分や個々の問題だけでなく、全体のシステムとして捉える (能力システム思考)、5. チーム学習は、組織内のチームが共同で学び、協力して問題に取り組むことを意味する。情報や知識が共有され、協働が奨励される。6. 組織内での対話や議論が批判的であると同時に建設的であることを強調している。

## 2. 先行研究レビュー

組織内の知識共有に関する研究では、特にナレッジマネジメントの手法が注目されている。また、企業の成長戦略には、Ansoff の成長マトリックスや両利きの経営の概念が重要視されていることがわかった。そこで企業における先行研究実践例を調べた。

### 2.1. 組織における知識共有に関する事例を含めた研究

はじめに組織での事業展開における組織学習の先行研究について調べたところ、造船業界における製品開発の事例があった。新素材を採用した新製品開発のために熟練従業員の学びから始まったボトムアップによる研究提案の事例であり、組織学習が事業拡大に有効であることを示している。(山根 2014)

更に、筆者が所属する組織において分析された課題として知見が属人依存しており、事業で活用する知見やノウハウが組織内で標準化されず共有されていないことから、知識共有によるマニュアル化による業務効率化の研究を調べたところ、知見をマニュアル化、標準化することで業務効率化を図れた事例として医療業界での事例がある。薬剤管理指導業務を実施する際の介入すべきポイントを明確にしたうえでチェック方式を活用して薬剤管理指導を作成し業務の効率化、標準化がなされたというものである。(内田 2002)

また、組織に所属する個人の暗黙知を形式知化するというナレッジマネジメントという先行研究について調べた。ナレッジマネジメントとは、個々の従業員が業務を進める中で蓄積してきた知識や経験、ノウハウを企業全体で共有し、それを活用することで企業成長につなげていく経営手法のことで、1990年代から提唱されてきた概念である。野中・竹内(1996)が『知的創造企業』で提唱している SECI モデル<sup>5</sup>というのがあり、知識が個人から組織全体に広がるプロセスを理解するためのフレームワークとして利用されている。SECI モデルは4つのプロセスで構成されており、これらが上手く機能すれば、企業活動において社員の持つ属人的な暗黙知を他の従業員でも理解できる形として共有でき、従業員全体のスキルアップに繋がると言われている。例えばマニュアルの作成において、属人スキルを共有化することで、業務効率化を行うことができる。

ナレッジマネジメントの実践例として(株)リコーが社員の知見を情報や知識として共有することで業務効率性向上を目指した事例がある。(松本 2004) 販売営業部門の社員が、社内の知見を継承するために言語化し「おじさん通信」という名前でメールマガジンとして社内に発信をしたものである。その他に、顧客ニーズの情報をデータとして社内で共有化することで営業における販売力向上に活かした。営業担当者は物づくり部門にお客様のニーズをフィードバック、また営業担当者は商

---

<sup>5</sup> SECI モデルは、知識の創造と共有の過程を理解するためのモデルであり、組織内での知識の移転がどのように行われるかを示しています。4つのプロセスを表す単語の頭文字から取られています。Socialization (経験や洞察を共有するプロセス)、Externalization (人が自らの経験や知識を形式的な形式に変換するプロセス)、Combination (異なるメンバー間での知識の統合や組み合わせのプロセス)、Internalization (組織全体で共有された知識が個々のメンバーの経験やスキルとして内面化されるプロセス)。

品に対する質問を商品部門に送付して情報を得ることもできる。営業担当者は営業成績をデータに入力することで上司はそれを見てコメントを送付する。やり取りはすべてデータに顧客情報として蓄積していけるものである。

SECI モデルを実践している事例として33年間おもてなし日本一を誇る加賀谷旅館がある。この旅館では現場で個々の社員が得た経験や知識を共有する場として、情報一括管理システムやクレーム全体会議があり、これによりサービスが連結化してく仕組をもっている。

また、SECI モデルを活用して大型施設園芸において収穫マニュアルが業務効率化にもたらす効果を検証した事例がある。(西田 2015)この事例は野菜のサンチュの収穫状況の動画を解説付きで撮影、それをもとにマニュアルを作成している。作成したマニュアルを試用すると、収穫枚数は増加、更にマニュアルを元に収穫手法の改善の話し合いやマニュアルの改善が進んだ。マニュアルを作成することで暗黙知を形式知化する場ができて、更に知識や技術の共有化が進んだ事例である。

## 2.2. 組織における新規事業を生み出す事例研究

企業が新規事業を立ち上げたのちに成長戦略を考える時に参考になるのが、経営学者であるAnsoff が『企業戦略論』(1986)で提唱した戦略計画ツールである。「Ansoff のマトリックス(Ansoff's Growth Matrix)」<sup>6</sup>と呼ばれており、主に、市場開拓や製品開発の戦略選択に焦点を当てている。例えば、(株)キシモトは企業間・産学官間の連携構築による組織学習を行うことで丸ごと食べられる干物の製品開発を行い市場開拓を行ったという先行研究がある。(野澤 2018)

また、企業は既存の事業を最適化しながらも同時に新しい事業や新たなアイデア創出に柔軟に対応する必要があるとされ、組織がこのバランスをとることが重要だと O'Reilly と Tushman(2016) が『両利きの経営』で述べている。この概念は、組織学や経営学の文脈で注目され、研究や実践において幅広く活用されている。

田中・中原(2018)は『「事業を創る人」の大研究』において、事業を創るために『知の活用』(既存の知識を発掘する)と『知の探索』(新しい知識を探求する)の異なる組織的な活動を同時に行うことが必要であり、このことを経営学では「両利きの経営」であると述べている。また、両利きの経営は、先に述べた Christensen がイノベーションのジレンマを克服する手段として述べており、成功した既存事業に固執することなく、収益向上と同時に新たな市場や技術を追求するバランスが求められているとしている。

企業が成長するための組織学習の観点からは、Argyris(1977)のシングルループ学習とダブルループ学習の概念がある。シングルループ学習は目標と結果のギャップを埋めるための学習であり、売上目標未達成時には営業戦略や業務効率化を見直すなどのアクションが取られる。対照的に、ダブルループ学習は目標や価値観そのものを見つめ直し、必要に応じて組織全体を変革する学

---

<sup>6</sup> Ansoff の成長マトリックス; 企業が成長戦略を検討する際に使用されるツールの一つであり、このマトリックスは、企業が新しい市場や新しい製品をどのように探求し、成長するかを示すための四つの基本的な戦略を提示している。(市場浸透戦略、市場開発戦略、製品開発戦略、多角化戦略)

習である。これにより、変化の激しい環境に適応し、持続的な成長を実現することが期待されている。

第1章で紹介した Senge(1990)は『学習する組織』で述べている5つの修練の1つである「システム思考」は、全体と部分の関係を理解し、問題の根本原因を探る思考方法であると述べている。これは、組織学習を通じて問題の本質を見抜き、新たな製品を開発する力を醸成する上での重要な手段であると考えられており、組織学習の実践においてダブルループ学習と相通じる考え方といえよう。

また、すでに持っている知識や価値観などを破棄することで、思考をリセットさせる学習方法の「アンラーニング」<sup>7</sup>という言葉も昨今使用されることが多い。組織の成長のためにかかせない考え方だと言われている。ダブルループ学習の「目標や価値観そのものを見直す」学習目的と本質的な考えと同様だといえよう。

両利きの経営の企業事例を実践している企業はトヨタ自動車が有名である。絶え間ない改善と学習を重視する経営哲学で知られており、定常的なプロセスの最適化するカイゼン(改善)の哲学を基にした経営手法で知られている。定番の車種の改良や生産プロセスの効率化を通じてシングルループ学習を実践して安定的な成果を出している。また、1985年に、1990年以降の成長戦略の一環として、新たな事業に乗り出した。例えばFA(ファクトリー・オートメーション)、バイオテクノロジー、金融サービス、通信事業などである。これら絶え間ない挑戦や改革を通じて組織全体を変革していくダブルループ学習の概念が見られる。(楊、小川 2023)

アマゾンでは小売りを中心に事業を展開し、同時にクラウドサービスやデジタルコンテンツなど多岐にわたる領域で事業を拡大している。更に効率的な物流やデータ分析を駆使し、同時に新しい市場や技術への投資も進めている。

海外における組織学習の実践についての文献を調査したところ、Olivier Serra(2017)は『Knowledge Solution』の著書でその手法について詳しく記載している。例えば、戦略的に考える重要性を説明している。職場スタッフの思い込みを調査し、そこから課題を抽出して学習を進める。学習環境として心理的安全性の確保やグループでの学習など推奨している。また、学習を進めるリーダーの及ぼす影響力を配慮し、継続して学習を推進する働きかけを行う必要があるとしている。また、何かを学ぶ際には忘れることも必要だと述べている。更に、知識のインプットよりもアウトプットを重要しており、建設的な意見交換の場を作ることの重要性を述べている。学習は計画的な内容(改善活動)と創発的活動(アイデア)組み合わせると効果的であり。共有された知識は誰もがアクセスできるところに置くこと、振り返りやレビューの重要性を説いている。

---

<sup>7</sup> アンラーニングとは学習棄却ともよばれ、持てる知識・スキルのレパートリーのうち有効でなくなったものを捨て、代わりに新しい知識・スキルを取り込むことを指す。

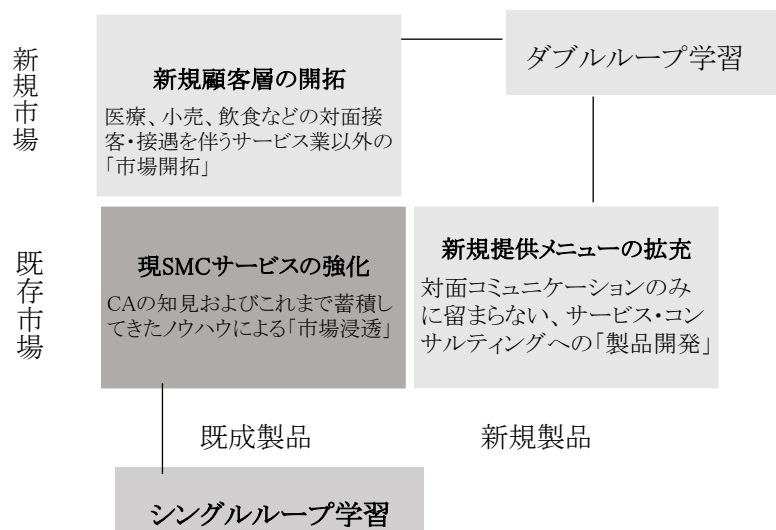
### 3. リサーチクエスト

業務の個人依存といった課題については、現状業務の形式知化・マニュアル化を推進する組織活動を実施し、事業(製品)の競争力不足については、市場拡大と製品開発に相当する組織活動を実施することとした。

現状業務の形式知化・マニュアル化のために、SECIモデルのフレームワークを活用して、個人が保有している SMC の業務遂行情報の暗黙知を表出化する組織学習の場を作り課題の解決に取り組む。また、2つの課題を Ansoff(1969)の「成長マトリクス」により戦略を整理し、2種類の組織学習を開発試行することで2つの戦略を目指す。1つめの組織学習はシングルループ学習を通して現 SMC 事業に必要な CA の知見やこれまで蓄積してきたノウハウをマニュアル化し業務標準化を行うことで、現状の業務の効率化と質的向上を目指す。学習の成果物(SMC 業務マニュアル)により効率的な業務の遂行が可能となり、業務効率化により創出された時間で、より多くの SMC 製品の受注が可能となり、市場浸透が図られることになる。2つめはダブルループ学習を行うことで新規提供メニューの拡充(非対面接遇評価項目の開発、異業種対応の評価項目の開発)により新たな製品開発を行う。新たな製品ができることで新規顧客の開拓が可能となり、これまでにない業種への販売が可能となり、市場開拓が図られることとなる。

これら2つの組織学習の実施に際して両利きの経営論を援用し、シングルループ学習では「知の深化活動」つまり現在企業にある既存の知識を深化して業務の効率化を目指す学習活動を行い。ダブルループ学習においては、「知の探索活動、」つまりこれまでの価値観を変えて新たな製品案を創出するイノベーション学習活動を実施する方針とした。

これら2つの組織学習、シングルループ学習、ダブルループ学習を設計開発することで、現在の SMC 事業の課題の解決を目指すこととする。以下組織学習開発方針を図1に纏めた。



Ansoff(1969)の成長マトリクスでは、新規市場に新規製品を投入する「新規事業」という成長オプションも設定されている。

図1 組織学習開発方針概要

## 4. 研究手法

活動リーダー1名(筆者管理職)と SMC スタッフ6名学習参加者である。SMC 製品のサービス強化とサービス拡充のためにシングルループ学習、ダブルループ学習を同時進行で実施し、同期、非同期で学習を進める設計とした。シングルループ学習では、業務支援ツール(SMC 業務マニュアル、SMC 報告書テンプレート)の改善活動を行い、ダブルループ学習では新たな知識を学び、新たな評価項目のアイデアを創出する学習活動を準備した。準備した教材と学習内容について他部署社員に評価を依頼し、改善を行った。

### 4.1. 組織学習の全体像

第3章で示した通り、SMC 製品のサービス強化とサービス拡充を目指してシングルループ学習とダブルループ学習、2種類の組織学習を実施することとする。

シングルループ学習では現サービス強化のための組織学習を行う。筆者が所属する航空会社は FSC(Full Service Carrier)<sup>8</sup>であり、その「接遇基準のコンセプト(既存の価値観)」をベースに「現状の改善(学習)」を検討し、「業務支援ツールの開発」を行う。このツールを使用したうえで、更に業務改善を検討するサイクルを回していくシングルループ学習活動を行う。つまり SMC 業務改善を目的とした知の深化活動を行う。学習を通して作成する成果物は、既存の知見ベースでの業務標準化とシステム化を目指した SMC 業務マニュアルや支援ツール(報告書テンプレート)である。以下シングルループの組織学習の全体像を図2に示した。

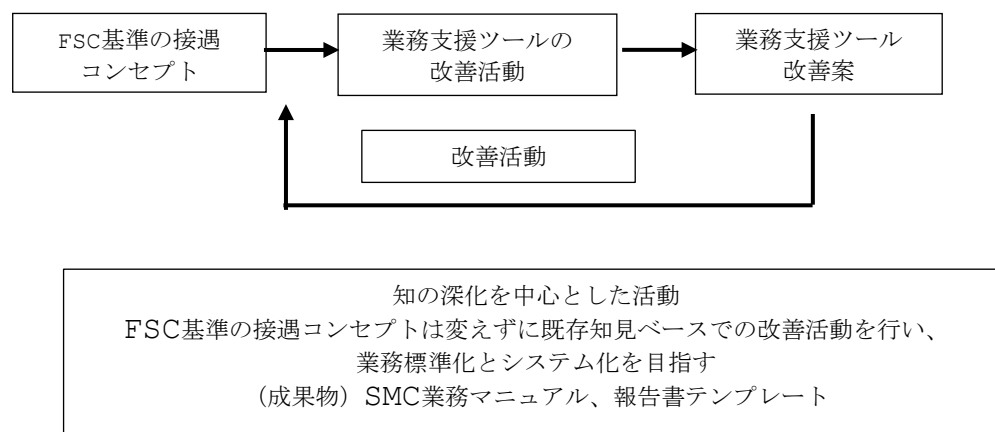


図 2.シングルループ学習 SMC サービス強化の為の組織学習

ダブルループ学習サービス拡充のための組織学習を行う。この学習では FSC 基準のコンセプト

<sup>8</sup> FSC (Full Service Carrier)とは従来型の旅客サービスを提供している航空会社のことで、基本的には、複数の座席クラス(ファースト・ビジネス・エコノミーなど)を提供し、機内食や飲料も予め運賃に含めて提供する等の共通点がある。

である基本の価値観を見直し、知の探索を中心とした製品の再構築活動を行う。既存の価値観を見直し新たなアイデアを創出する際、アンラーン学習は非常に重要であり、その必要性 O'Reilly(2022)は著書『アンラーン戦略』で述べている。<sup>9</sup>アンラーン学習を通じて過去の経験や既存の知識にとらわれることなく、常に新たなアイデアやアプローチにオープンであることが重要であり、これによって、持続的な成長と競争力の維持が可能になるとしている。

アンラーン学習をした後に外部知見の導入や既存価値の見直しによる新たな評価案の策定を目指す。学習と通じて作成する成果物は、異業種に呼応する接遇評価項目案や、非対面(非接触)評価項目案である。以下ダブルループ学習の全体像を図3に示した。

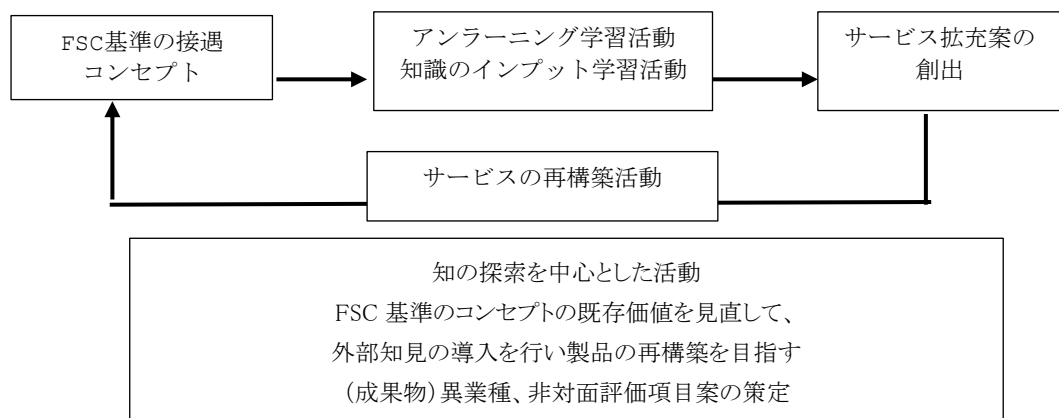


図.3 ダブルループ学習型 サービス拡大の為に組織学習

#### 4.2. 学習環境

Google サイトを学習プラットフォームとして活用し、学習に関する情報や資料を一元管理する。これにより、学習者は Google サイトにアクセスするだけで、学習内容を簡単に確認できるようにする。

さらに、学習者同士の意見交流促進や意見の可視化のために、「活動シート」(Google スプレッドシート)を Google サイトに掲載する。具体的には学習者ごとに専用のシートを作成し、同期オンライン学習中にその場でコメントを記入し意見を可視化することで、口頭での意見交換を促進させる。また、各学習セッションごとに、自分以外の学習者に対して1名以上コメントを記入するルールを導入し、相互学習の促進を図る。学習の履歴を活動シートに記録することにより、学習履歴をデータで蓄積する。同期オンライン学習に参加できない学習者の為に学習活動(Zoom)を録画し、Google サイトに掲載する。学習プラットフォーム(Google サイト)にアクセスすることで、Zoom 録画を

<sup>9</sup> 「アンラーン」は、新しい学びやスキルを身につけるために、過去の習慣や既存の知識を捨て去り、柔軟性を持って学び直すプロセスを指す。変化の激しい環境や新しい課題に適応するために、古い枠組みや信念にとらわれず、新しいアプローチや発想を取り入れることが重要とされている。アンラーンは、個人や組織が成長し、進化するために必要なスキルの一つとされており明確な定義はない。

視聴し学習データ(「活動シート」)にコメントを記入することで非同期でも学習に参加できる環境を整える。

Google サイトは4ページ構成とし、学習の全体像を TOP ページに示し、各学習のページには学習する詳細内容や予定、資料を掲載し、学習状況を録画した Zoom URL を掲載する。以下各ページの詳細内容を表 3.に示した。

表 3. Google サイト各ページの記載内容

ページ	掲載内容
TOP ページ(価値創造活動)	学習活動の目的、学習概要、学習スケジュール概要
サービス強化活動ページ	シングルループ学習型活動の目的、学習内容、スケジュール
サービス拡充活動ページ	ダブルループ学習型活動の目的、学習内容、スケジュール
まとめのページ	学習成果の振り返り

Google サイトの遷移図を図 4 に纏めた。各ページの画面脇に目次が表示されており、すべてのページに行き来できる構造となっている。また、TOP ページに掲載した2種類の学習の説明表示から各活動(学習)に移動できるタブを配置した。



図 4. Google サイト遷移図



### 4.3. 学習の進め方

Duncan(1979)や O'Reilly & Tushman (1996)などによる両利き経営の理論では、知の深化に関する組織と知の探索に関する組織を明確に分離する「構造的アプローチ」が主流であったが、最近では Yamaoka(2016)のように、組織を構成するメンバー個々がすべての組織構成メンバーが探索と深化双方を同時に追求することで組織が活性化するという「文脈的アプローチ」が提唱されている。このことから学習は SMC 経験のあるスタッフ 6 名と活動リーダーである筆者がシングルループ学習型とダブルループ学習型の実施時期を少しずらし同時に実施する進め方を採用した。

### 4.4. 活動プロセス

Google サイトを学習プラットフォームとして、同期オンライン、非同期オンラインで実施するプロセスとする。学習活動プロセスの概要を図 5. で示した。

#### 4.4.1. 学習者と活動リーダーによる活動プロセス

活動リーダー1名(筆者管理職)が学習活動を進め、SMC スタッフ6名が参加する。SMC スタッフは組織に所属する一般職客室乗務員で教育事業における研修の講師業が主な業務である。

組織学習を始める最初の段階として、学習者に対して、キックオフミーティングを実施する。当組織学習の目的、学習の進め方、学習プラットフォームの構成や使い方についてパワーポイント資料を用いて同期型オンラインで説明する。キックオフミーティングにおけるビジョンと目標の共有はセング(2011)が著書『学習する組織』の中で、5つの修練の特徴の1つとして、その必要性を提唱している。これにより、組織は一丸となって共通の方向を向き、協力して働くことが可能になると述べている。

また、効果的に学習を進めるために、この学習は新たな価値創造を生むための自由な意見出しの場であること、フラットな関係性や心理的安全性を保てるよう出てきた意見を否定しないで肯定する、というルールをあらかじめ学習者に説明しておく。

活動リーダーは同期オンライン学習で学習参加者からでた意見や案を集約して、成果物を更新し、それを Google サイトに掲載する。学習者は次の同期オンライン学習前に成果物を確認(非同期オンライン学習)する。

Google サイトにはプッシュ型発信機能がないため、学習者への連絡は業務で使い慣れている Google チャットのグループ機能を活用する。活動スケジュールの確認や非同期での学習インストラクションの指示を都度行う。

#### 4.4.2. 効率的、効果的な学習活動

学習活動は、忙しい業務の合間でも効率的かつ効果的なものとなるよう、非同期オンライン学習と同期オンライン学習を組み合わせて行う。同期オンライン学習(ディスカッションやリフレクション)

は Zoom を使い 1 時間以内を実施し、学習者はその前後に非同期オンライン学習を各自で進める。

学習者は、Google サイト内に掲載された資料を事前に確認し、学習プラットフォーム上での事前学習を経て、同期オンライン学習に参加する。同期オンライン学習では意見交換が行われ、その後、学んだことを振り返り Google サイト上「活動シート」(スプレッドシート)に気づきを記入をする。

同期オンライン学習の時間を最小限にして、いつでも取り組める非同期オンライン学習を組み合わせ、学習の効率性を向上させる。また、同期オンライン学習の前後に事前・事後の非同期学習を行うことで、学習者は内容をより深く理解し、学びを深めるメリットがある。

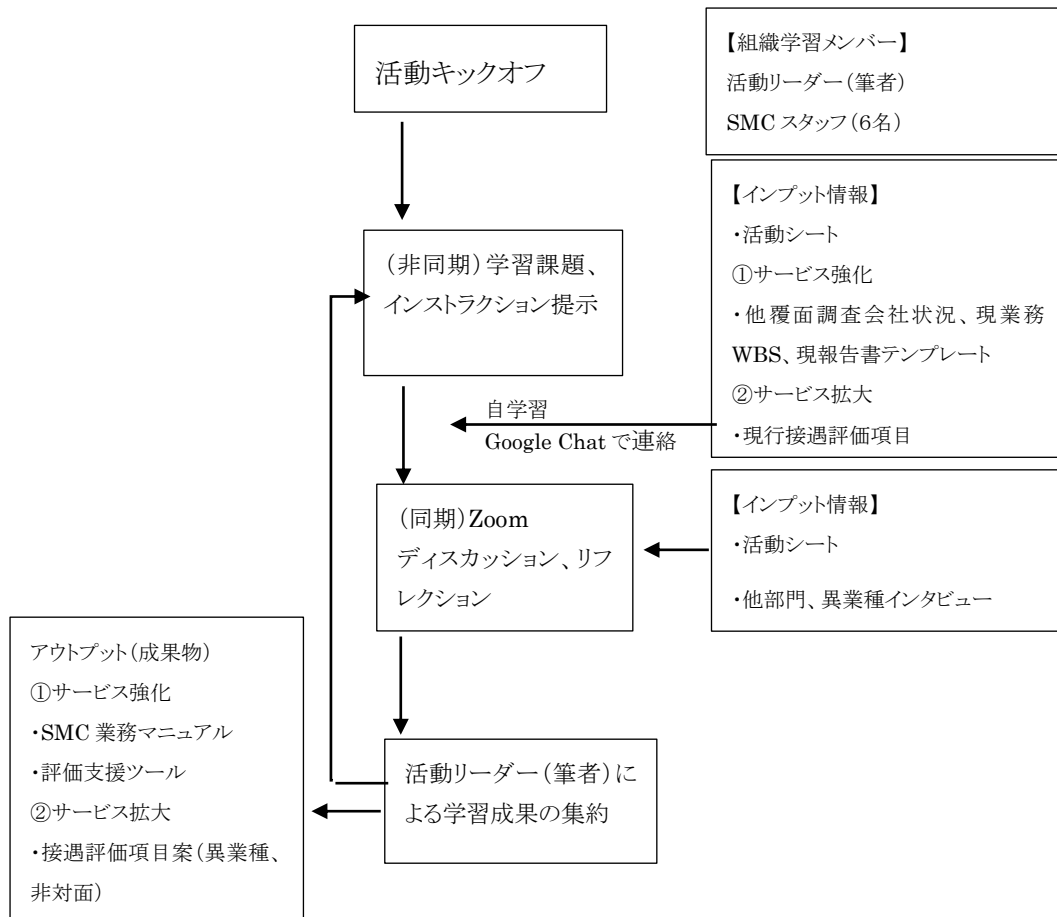


図 5.学習プロセス全体図

## 4.5. 学習内容

### 4.5.1. シングルループ学習内容

SMC のサービス強化を目指して、業務の標準化やシステム化を知識の深化を中心としたシングル

グループ学習型学習を進める。学習の企画と設計、学習内容を以下のようにすることとした。

(1)学習企画

この学習では2つの業務支援ツール(a.業務マニュアル、b.報告書テンプレート)を学習者とともに改善案を出し合い、活動ディレクター(筆者)が業務支援ツールを遂行しやすい仕様に改善し、業務の標準化、システム化を目指す。

(2)学習設計

プラットフォームは Google Sites を使用し、非同期オンライン学習と同期オンライン学習を組み合わせる学習を実施する。以下表 4 の通りトライアルの実施を計画した。

表 4 .シングルグループ学習活動トライアルの計画

内容	実施方法	実施日	時間帯
第 1 回改善案出し	同期オンライン学習	12 月 6 日	15:00-16:00
第 2 回改善案出し	同期オンライン学習	12 月 11 日	15:00-16:00
活動ディレクターによる業務支援ツールプロトタイプ のバージョンアップ		非同期活動	
学習活動の振り返り		1 月 15 日	15:00-16:00

コンテンツは筆者が予め作成した業務支援ツール α 版 (SMC 業務マニュアル、SMC 報告書テンプレート) である。学習活動として、業務支援ツール α 版の改善を行い、β 版に修正したのちに形成評価を実施して、試行を行う。最後にシングルグループ学習の振り返りを実施する。以下表 5 の通りシングルグループ学習を進める。

表 5. シングルグループ学習進め方

実施項目	学習方法	学習内容
事前準備	非同期オンライン学習	活動リーダーが業務支援ツール (SMC 業務マニュアル、SMC 報告書テンプレート) の暫定版 (α 案) を Google サイト上に公開し、学習者に内容を確認するよう Google チャットで指示をだす。
学習	同期オンライン学習	学習者は業務支援ツールの暫定版に対する改善意見を検討し、活動リーダーに口頭で改善案を伝える。
改善		活動リーダーは改善意見を集約し業務支援ツールをバージョンアップ (β 版) する。
形成評価		SMC 業務のエキスパートに形成評価を依頼し、業務支援ツ

		ール β 版を改善する。
試行		ロールプレイング的な仮想プロジェクトで業務支援ツール β 版を試してみる。
振り返り	同期オンライン学習	振り返り内容に沿って、以下3点について意見交換を行い、内容を活動シートに残す。 ①当該学習で作成した成果物によって今後組織にもたらされる効果について。 ②当該学習を通じて各自が得たメリット(自己成長等)について。 ③学習の進め方でよかった点、やりにくかった点について。
振り返り	非同期オンライン学習	学習者はアンケートに答え、組織学習による自己成長の確認を行う。

#### 4.5.2 ダブルループ学習内容

SMC のサービス拡大を目指して、外部知見の導入、既存価値の見直しによる新たな評価案の策定を知の探索を中心としたダブルループ学習型学習を進める。学習企画と設計、学習内容を以下のようにした。

##### (1)学習企画

この学習は最初に、これまでの FSC (Full Service Carrer)としての接遇基準の考え方を捨て、SMC 製品の理念を再構築して、新しい意思決定ができるような状態にする。これがアンラーニングと呼ばれているものである。業種のターゲットを広げたり、新しいサービスメニューを非対面評価項目に基づいて追加するなど、新しいアイデアを生み出して、成果を上げることを目指す。

##### (2)学習設計

ダブルループ学習型を実践するために、4つのステップで学習内容を準備する。ステップ1では学習者(SMC メンバー)は自分たちのこれまでの FSC としての価値観を振り返り、学び直すこと(アンラーニング)を行う。次に、ステップ2では再学習として、社内の他部署や外部の知見を取り入れ、新たな知識を得て、新しいアイデアが生まれやすい状態を作る。ステップ3では新しい価値観をもとに、新しく得た知識を活かして取り組みたい成果(異業種評価項目、非接遇評価項目案)を考える。最後に、ステップ4で学習の振り返りを行う。

表 6. ダブルループ学習活動トライアルの計画

学習ステップ	内容	日にち	時間帯
ステップ0	キックオフミーティング	11月6日	15:00-16:00
ステップ1	アンラーン学習	11月7日	16:00-17:00
ステップ2-①	第1回再学習:カスタマーエクスペリエンス	11月15日	11:00-12:00
ステップ2-②	第2回再学習:食品衛生	11月22日	16:00-17:00
ステップ2-③	第3回再学習:異業種(看護師)	12月5日	13:30-14:30
ステップ3-①	第1回評価項目案出し	12月6日	15:00-16:00
ステップ3-②	第2回評価項目案出し	12月11日	15:00-16:00
ステップ4	学習活動の振り返り	1月15日	15:00-16:00

(2)ステップ1 アンラーン学習の内容

最初のステップではこれまでの価値感を捨てるためアンラーニン学習を行う。松尾(2021)は著書『仕事のアンラーニング』において、アンラーニンに強く影響を与えるのは経験学習における批判的内省つまり『当たり前』となっている信念や前提を根本的に問い直すことであると述べている。また、オリリー(2022)は著書『アンラーン戦略』においてアンラーニンのステップとして、脱学習や再学習を行うことで大きな進歩が生まれる可能性があるとして述べている。

ステップ1ではアンラーンを効果的に行うために筆者が策定した6つの問いに対して、学習を通して自分の考えや意見を言語化して「活動シート」に記載していくことで自身の意見の可視化を行う。他の学習者との意見交換を通して更に自身の考えや視野を深めていく。振り返りでは学習を通じた気づきを「活動シート」に記載することで、自身の考えや思考を深める。ステップ1のアンラーン学習運用内容を以下表7に纏めている。

表 7.ステップ1 アンラーン学習内容

時期	実施方法	学習内容
事前準備	非同期オンライン	活動リーダーは学習者に対して Google サイト「サービス拡充活動」に掲載されている資料や「活動シート」を見て2つの事柄について意見を纏めておくよう Google チャットで指示を出す。 1.「活動シート」(Google スプレッドシート)のアンラーンの為の問いに対する自分の考え。 2.競合会社(覆面調査会社)の資料から自分たちの SMC 商品の強

		みや競争力についての考え。
同期学習	同期オンライン	学習者は自身の意見や考えを「活動シート」に記入する。記入後に学習者は意見を述べる。それぞれの意見に対して学習者は更に意見を活動シートに記入する。 学習者が記入した意見や追記コメントを活動リーダーは口頭で紹介し、更に相互意見交換を行う。
振り返り	非同期オンライン	学習者は同期オンライン学習で得た気づきを「活動シート」に記入する。学習者は他の学習者が記入した気づきに対して相互意見を最低1つ記入することが推奨される。活動リーダーは学習者の気づきに対してコメントを記入する。

アンラーンのために筆者が策定した6つの問いの内容は松尾(2021)やオリリー(2021)の批判的内省や前提や根本を見なおすという考え方を参考に策定した。以下表6に内容と目的を纏めているが、問1,2ではSMC製品について内省し、客観的に評価した後に、自分達の能力を再度認識して、何かほかに新たにできることはないかということを導くための問いを表8.に設定した。

表 8. アンラーンのための5つの問い

問い	内容	目的
問1	現状の SMC 事業について自分達の目線はどう評価できますか？製品の競争力についてどう思いますか？	SMC 製品を客観的に評価する視点を養い、製品力を疑う。
問2	自分達が「売り」だと思っていたこととクライアントの反応に齟齬はありましたか？クライアントの反応はどうでしたか？	SMC の製品力を顧客視点で見つめなおす。
問3	SMC 製品について、自分達 CA の能力で活かせる能力は何だと思えますか？	自分達の能力の強みを再度認識する。
問4	問3で記載した能力を活かして、SMC でやってみたいことを教えてください	異業種や、非接遇面の評価項目への着目など、これまでの自分達的前提(接遇評価)を打ち破り、やってみたいという

		意思を醸成、尊重する。
問 5	接遇以外で評価できることがあると思いますか？ 例えばどのようなことを評価できると思いますか？	これまでの前提を破り、非接遇面における評価項目への着目を導く。
問 6	問 5 で記載した内容でやってみたいことはありますか？	学習者の行動意欲を導く。

## (2)ステップ 2 再学習の内容

学習者はアンラウン後、新たな発想を得るために新しい知識を得る学習活動を行う。この学習は 3 回行う。同期オンライン学習で、社内他部署 2 名、異業種 1 名の計 3 名お呼びして話しを聞く、各学習実施後に振り返り学習を非同期オンラインで実施し、学習者は各自の気づきを「活動シート」に記入することで新たな SMC 評価項目のアイデアの創出を具体化する。また、他のメンバーの気づきを相互確認することで更にアイデア創出の発想を広げる。以下ステップ 2 再学習の運用内容を以下表 9 に纏めた。

表 9. ステップ 2 学習内容

時期	実施方法	学習内容
事前準備	非同期オンライン	活動リーダーは学習目的や話してもらう内容について事前の打ち合わせを行う。 学習者は事前の準備は不要。
同期学習	同期オンライン	学習者は担当者の話しを聞き、新たな発想で SMC サービスを考える視点を養い新たな評価項目を提案するためのアイデアを得る。 後半 10 分は Q&A とする。
振り返り	非同期オンライン	同期オンラインから得た気づきを「活動シート」に記入する。また、新たに評価できそうな項目のアイデア案を記載する。他の学習者最低 1 名に対してコメントを記入することが推奨される。他の学習者の意見から各自のアイデアを広げる。 活動リーダーは学習者が記入した気づきや案に対してコメントを記入する。

同期オンライン学習ではカスタマーエクスペリエンス部門、食品衛生管理部門、看護師か計 3 名の方から話しを聞くこととし、表 10. に講話内容を纏めた。

表 10. 再学習講話内容

	部署、業種	講話内容
1	カスタマーエクスペリエンス部門	お客様の動線においてお客様視点でサービスを企画する概念について知る。
2	食品衛生管理部門	機内や空港ラウンジにおける食品衛生管理の留意点について知識を得る。
3	看護師(元 CA)	看護する際に患者様対応、その他配慮していること、大切にしていることを知る。

(3)ステップ 3

ステップ  
意見出し

ステップ 2 で得た新しい知識をもとに、学習者は各自新たに評価してみたい業種の評価ポイントや非接遇評価項目について案を出しあい、それを新たな評価項目案として活動リーダーが提案内容をまとめる。

学習者は事前に新しい案を考えてきた上で同期オンライン学習に臨む。同期オンライン学習において学習者はそれぞれが提案した内容を「活動シート」に記載して出た案に対して意見交換や新たな案の創出活動を行う。この学習を 2 回実施し、活動リーダーは学習者が出した新たな評価項目を案として纏める。ステップ 3 の学習内容を以下表 11. に学習内容を纏めた。

表 11 ステップ 3 学習内容

時期	実施方法	学習内容
事前準備	非同期オンライン	活動リーダーは Google サイトにはこれまで実施した業種の評価項目を掲載し、Google チャットで学習者が各自取りくみたい業種や評価項目を考えておくよう指示を出す。 学習者はステップ 2 で新たに得た知識や、これまでの SMC の業務経験を参考にして、新たな SMC 評価項目を考えてくる。実際現場を見に行き調査してくることも推奨される。
同期学習	同期オンライン	学習者は各自考えた評価項目を「活動シート」に記入し、学習者同士、案を紹介する。出た案について口頭で意見を伝え合い、有効な意見は案に反映させる。 2 回目以降 1 回めで出した案を更に進化させる。新たにでた案を紹



		介しあい、意見交換を通して有効な案に改善する。また、活動リーダーがまとめた案を見ながら、実際に評価できる内容なのか学習者同士で吟味する。
振り返り	非同期オンライン	学習者は新たにでた評価項目について、実際に現場をみて調査し、他の学習者が出した項目案を参考にして更に案を深化させる。活動リーダーは学習者から出た案を纏めて SMC サービス学習案として Google サイトに掲載する。学習者に対して必要に応じて意見を出すよう Google チャットで依頼する。

#### (4)ステップ 4 学習の振り返り

シングルグループ学習活動同様、振り返り内容に沿って、意見交換を行い、内容を活動シートに残す。また、各自自己成長について確認を行うアンケートを記入する。振り返り内容は以下 3 点である。

- ・当該学習で作成した成果物によって今後組織にもたらされる効果について。
- ・当該学習を通じて各自が得たメリット(自己成長等)について。
- ・学習の進め方でよかった点、やりにくかった点について意見を出す。

### 4.6. 学習内容と教材についての評価

筆者は人材やマネジメント分野の専門家2名に、今回開発した組織学習について「学習教材」「学習内容」の 2 側面における評価を依頼した。筆者は活動内容を纏めたパワーポイントで説明を実施し、更に学習プラットフォーム(Google サイト)の評価を得た。以下表 12.に評価者の属性を記している。

表 12 評価者の属性

	実施日	時間	評価者
A	12/11	13:00-14:00	人財戦略部 人財戦略グループ アシスタントマネージャー
B	12/15	16:30-17:30	グループ会社 代表取締役社長

#### 4.6.1. 学習内容についての評価

学習内容について良いとされた点は4点あり、纏めると次の通りである。経営のフレームワークに基づいて組織の課題を分析し、計画的に学習が進行することで効果的な組織学習が実現される。

学習の目的が明確であるため、遠隔でも確実に学習を進行できる。学習者は意見交換やフィードバックの機会を通じて刺激を得、個人と組織の成長が期待される。さらに、活動プロジェクトが学習ネットワークを形成することで、組織内で新しい活動モデルとなり、価値創造の新しい手法を提案できる可能性がある。

また、課題点は3点あり、纏めると次の通りである。学習活動では、目的を説明し、各回終了時に新しい学びの意義について参加者との意見交換を非同期ではなく同期オンライン活動で行う必要がある。学習者が学習活動の価値を理解する為に、自分の役割や会社のミッションへの貢献意識を高め、上司の精神的支援も必要である。ダブルループ型学習の最初のステップであるアンラーン学習では、CAの安全危機管理能力に気づかせる問いかけを導入し、学習者が接遇以外の能力に気づかせる工夫があってもよい。以下にインタビューで出た意見を記載する。

#### (1)良い点

- ・経営のフレームワーク(アンゾフ)に則り組織学習を計画実行しているのが効果的である。組織学習をプロジェクト活動として実施している点が良い、且つ、プロジェクト活動の進め方を参加メンバーが学べるメリットがある。(A氏)
- ・課題に対する取り組みを丁寧に経営のフレームワークに沿って学習が策定されているので遠隔(Zoom)での学習であっても学習目的がぶれない。学習目的が明示されているため議論が広がらずに効率的に学習活動を進めることができる。(B氏)
- ・この活動プロジェクトへの参加を通じて、同僚(参加メンバー)同士意見交換やフィードバックを行うことで刺激を得、個人のリテラシーが上がる。(A氏)
- ・この活動は組織の中で価値を創造する学習ネットワークであり、組織メンバーでつどいあい学習する(学習による価値創造活動)習慣がつくという点で有効。(A氏)
- ・この活動自体が社内で新たな活動モデルになる。(A氏)

#### (2)課題点

- ・新しい学びをしたという自覚は本人達がこの活動に参加することで向上するのだろうが、このプロジェクト活動(学習)に参加すると自分の仕事がやりやすくなる、質が高まるなど、都度活動の目的を説明し、各活動回の最後10分間で参加したことの意義について意見交換の時間を作るといった内容を学習活動に盛り込む必要がある。(A氏)
- ・本来業務が忙しい中でもこの学習活動に参加する価値に気づくには、目の前の仕事をやるだけでなく、自分がどんな役割を果たせるのか、会社としてのミッションである価値創造という点でどう役に立てるのかという意識を上げる(役割意識、貢献意識)が必要である。そのためには上司による精神的支援も組み合わせる必要がある。(A氏)
- ・ダブルループ型学習の最初のステップであるアンラーン学習において、SMCが発揮している能力(接遇評価)以外のCAの能力である安全危機管理能力に気づかせる問いかけがあるとよい。学習者が自分達の能力を限定しないで考えることが重要である。(A氏)

(人財戦略部 A氏 2023/12/11, グループ会社代表取締役 B 2023/12/15 インタビューイイ)

#### 4.6.2. 教材についての評価

教材については Google サイトを学習プラットフォームとして学習を開発した点において意見をいただいた。良い点として5点挙がり、次に纏めた。情報が集約されて学習者の使いやすさが考慮されている。意見が蓄積され、データ蓄積が効果的に行われている。サイト上の写真配置が学習者の意欲をかきたてる。サイトを活用することで非同期でも学習者同士議論が可能で学習が進むメリットがある。掲載された「活動シート」の活用により参加者同士が意見を共有し合い、視野を広げられる。サービス強化活動で開発された業務支援ツールは現場経験から発想され、評価者の業務負担軽減や効率化に寄与している。

一方で課題は 2 点あり、学習プラットフォームへのアクセスを促進する取り組みと学習プラットフォーム(Google サイト)の作成に時間を要するのではといった懸念があった。以下インタビューで得た意見を記載する。

##### (1)良い点

- ・学習プラットフォームがあり情報が集約されている点において学習者の使いやすさ(学習しやすさ)視点で設計されている。(A 氏)
- ・時間が合わないメンバーで議論をする際、いつでも見ることができる学習プラットフォームがあることで、非同期でも物事(学習活動)が確実に進んでいくメリットがある。(B 氏)
- ・「活動シート」(スプレッドシート)を活用することで、参加者が自分の意見のみならず、他の参加者へコメントを記入することができ、且つ他者から自分に対するコメント内容を確認できる。これにより他の参加者から思考の刺激を受け視野を広められるメリットがある。(B 氏)
- ・Google サイトに格納されている「活動シート」に意見を蓄積できるためデータ蓄積という観点において有効である。(B 氏)
- ・Google サイト上に写真が配置されており、学習者にとり学習意欲をかきたてるデザインの工夫がなされている。(A 氏)
- ・サービス強化活動(シングルループ学習型)で開発している業務支援ツール(報告書テンプレート)は現場の課題に着目して作成しているものであり、現場経験がある人ならではの発想である。評価者の業務負担軽減になるとともに、業務効率化による N 数増加、ローデータの蓄積の推進にもなる。(B 氏)

##### (2)課題点

- ・学習活動に参加する人は本来業務で忙しいため、当該学習プラットフォームにアクセスするきっかけづくりが今後の課題である。(A 氏)
- ・Google サイトを作成するのに時間がかかりそうな点が学習活動準備側の懸念点である。(A 氏、B 氏))

(人財戦略部 A 氏 2023/12/11,グループ会社代表取締役 B 2023/12/15 インタビューイー)

#### 4.6.3. 改善策

学習内容に関する課題について改善策を次のよう整理した。学習に参加する意義の説明に関しては、毎回同期オンライン学習冒頭で実施する。学習意欲向上のための上司の支援については、当該組織学習の組織内での更なる認知や理解が必要である。本研究の成果物を上司に報告し、効果を示すことで、上司の理解と関与を推進させる。SMC の新たな評価項目創出推進については、ダブルループ学習型の学習ステップ 2 でより多くの知識インプットの機会を設けることで(他組織、異業種の話聞く)、視野思考が広がる。

教材に関する課題として Google サイトへのアクセス向上については、Google チャットでタイミングよく(活動3日前、前日など)メッセージを送ることでサイトにアクセスするタイミングを増やす工夫をする。学習プラットフォームである Google サイトの効率的な作成に関しては、テンプレートを作成することで改善を図る。

## 5. 学習活動トライアルの状況

この章では、組織学習の運用計画に基づいて行ったシングルループ学習およびダブルループ学習活動トライアルの状況を記載する。

組織学習の開始に際して、11月6日にキックオフ・ミーティングを開催し、組織学習の目的や内容、スケジュールについて説明した。参加者6名(SMC経験者)のうち4名が参加し1時間Zoomで説明した。事前にGoogleチャットで学習者にはGoogleサイト内の活動概要説明資料に目を通すよう通知した。事前に資料を確認していなかった学習者も、当日の説明で理解を得られた。学習者からの質問はなく、出社日の調整が難しいとのことで、学習活動はZoomでの実施が選ばれた。活動リーダーは学習者に組織学習への参加は業務に支障のない範囲で行うことを確認した。学習の冒頭で学習目的を明確に伝えることで、学習者の理解を得たと考える。

学習スケジュールの日程調整、学習への参加状況については、学習者(SMCスタッフ)が参加しやすい日程に週1回1時間組織学習の時間を11月から12月まで設定した。SMCスタッフは本業(研修講師)のスケジュール稼働が高い状態のため、毎回6名全員参加するのが難しい状況が続き、毎回3人前後の参加実績となった。また、ダブルループ学習サービス拡大活動の各ステップにおける組織学習の学習活動トライアルの実実施計画は表5.の通りである。

### 5.1. シングルループ学習

SMCのサービス強化を目指して、業務の標準化やシステム化を目指した学習の実施状況について以下に纏めた。

業務の標準化、効率化を目指して業務支援ツールを筆者が予め2点開発した。1点目は、SMC業務マニュアル暫定版αをSMCのWBS(添付資料①)を基に作成した。こちらは、SMC業務遂行のためのマニュアルである。2点目は、SMC報告書テンプレート暫定版αである。これまで文章作成の経験がないSMCメンバー(CA)が、作成に長時間要していた課題を解決するために、項目の評価に応じて自動でコメントが出る仕様のものを開発した。

学習活動において、SMC業務マニュアル暫定版α、SMC報告書テンプレート暫定版αの2点に対して学習者が改善案出しを述べることで支援ツールを改善していく同期オンライン型学習(Zoom)を2回実施した。その間、活動ディレクター(筆者)は支援ツールの改善を図った。

SMC業務マニュアルα暫定版については、表現がわかりづらい点があったため、初めてSMC業務に携わる組織メンバーでもそのマニュアルを見れば業務を遂行できるように改善を重ねた。

SMC報告書テンプレート暫定版αについては、SMCから、自動でコメントが出る点が有難いとのことで改善点がないため、実際に試用することで改善を図ることとした。

この学習における成果物2点、SMC業務マニュアルβ版(添付資料②)、SMC報告書テンプレートα版(表12. 添付資料③抜粋)の現段階のものを添付する。今後SMC担当管理職形成評価、営業担当CAによる試用、SMC担当者による試用を実施し、更に改善を図る。

### 5.1.1. 第1回、業務支援ツールの改善案出し

活動ディレクター(筆者)が作成した SMC 業務マニュアルα 暫定版、SMC 報告書テンプレートα 暫定版(表 13.)を Google サイトに掲載し、事前に暫定版資料に目を通すよう Google チャットで周知した。事前に資料に目を通した学習者はいなかったが、同期オンライン学習ではα 暫定版を見ながら改善案を促した。結果、SMC 報告書テンプレートは、自動でコメントが表示されるのは業務軽減につながるもので有効とのことであり、他に意見はでなかった。

### 5.1.2. 第2回、業務支援ツール改善案出し

前回同様、SMC 業務マニュアルα 暫定版、SMC 報告書テンプレートα 暫定版の改善案を出してもらった。前回同様、SMC 報告書テンプレートについては、自動でコメントが提示されることに対して業務軽減に繋がるという肯定意見のみだった。

SMC 業務マニュアルについては、至近で営業担当者(CA)4名が新しく異動してきたので、試用できるのではないかと意見がでた。

### 5.1.3. 業務支援ツールプロトタイプバージョンアップ活動

活動ディレクター(筆者)は学習者による支援ツールα 暫定版に対する改善案出し①、②において、改善案がでなかったものの再度見直した。報告書テンプレートについては自動表示されるコメントが点数に応じて4 択しかないため、項目に対する適正評価コメントの提示にならないのではないかと懸念が生じた。この点については、今後更に細かくコメントを準備すべきか、SMC 担当管理職にエキスパート形成評価を実施してもらうこととした。更に SMC 報告書テンプレートについては総評と強み、課題欄の文章記入欄については、文章の書き方指南を作成したほうがよいのではないかと考えたので、今後作成する予定である。

SMC 業務マニュアル暫定版については、再度見直しを行い、冒頭のページにマニュアルの目的や使用方法、使用するシートの格納場所をリンクで記載するなどして、活用しやすい仕様に改善した。また、各段階で使用するシートを更に細かく記載することで、改善を図った。

表 13. SMC 報告書テンプレートα 暫定版 添付資料③抜粋

総評			
	項目	詳細内容&具体的行動	
強み			
課題&アドバイス			
	項目	内容	評価
接客の基本項目 患者さまに 安心感を伝えるための 要素	身だしなみ	<input type="checkbox"/> 髪型、メイク、ひげは整えられている（清潔感がある） <input type="checkbox"/> 制服は皺や汚れがなく手入れがなされている <input type="checkbox"/> 爪の長さや手入れなどに配慮し、手元は衛生的である（つけ爪・ネイルなどはしていない）	○ ○ ×
	身だしなみ コメント	身だしなみはほぼ整っていますがまだ改善の余地があります。すぐに改善できるものもあるので、チーム内で身だしなみの相互確認を行うとよいです。	2
	表情	<input type="checkbox"/> 笑顔や柔らかな表情で対応している（マスク着用している場合も含む） <input type="checkbox"/> 対応中は患者さまにアイコンタクトを行っている <input type="checkbox"/> 受付周辺にいる患者さまにこちらからアイコンタクトを実施している	○ ○ ○
	表情コメント	スタッフは優しい笑顔とアイコンタクトが定着しており、患者さまに安心感が伝わっています。	3

↑  
自動表示コメント

## 5.2. ダブルループ学習

SMC のサービス拡大を目指して、外部知見の導入、既存価値の見直しによる新たな SMC 評価案の創出について学習の活動トライアル実施状況の概要を以下に纏めた。

学習設計で企画した通り、ダブルループ学習型を実践するために、4 つのステップで学習を実施した。ステップ 1 では学習者(SMC メンバー)は自分たちのこれまでの FSC としての価値観を振り返り、学び直す、アンラーン学習を行う。次に、ステップ 2 では再学習として、社内の他部署や外部の知見を取り入れ、新たな知識を得て、新しいアイデアが生まれやすい状態を作る。ステップ 3 では新しい価値観をもとに、新しく得た知識を活かして取り組みたい成果(異業種評価項目、非接遇評価項目案)を考える。最後に、ステップ 4 で学習の振り返りを行う。

### 5.2.1. ステップ 1 アンラーン学習

新たな発想や価値創造を生むための準備と位置付けて学習を実施した。Google サイトに掲載した、他社情報 や「活動シート」に予め目を通しておこう Google チャットで学習者に周知したが、事前学習をした者はいなかった。

活動リーダーが他社覆面調査会社情報や、これまで制約に至らなかったモニタリング案件、自分達のモニタリング商品の将来的競争力の脆弱性(ブランド依存、接遇評価項目しかない)を説明したうえで学習者は活動シートに自分の考えを問いの内容に沿って意見を記入した。

学習参加者は一人ひとり「活動シート」に記入した内容を発表し、意見交換を行い、同時に他の学習者の意見にも積極的にコメントを記入していた。全員、積極的に意見を述べていた。

学習者が活動シートに記載した意見をもとに各問がアンラーンに与えた影響を考察したところ、問3以降学習者の視野や思考が徐々に広がり、これまで実施してきた対面接遇評価のみならず異業種や非対面評価項目の創出に対する意欲がみられた。

アンラーンの問いを通じて意見や視野を広めるだけでなく、自由に意見を出し合える「心理的安全性」を確保し、意見を出しやすい状態にしたところ、学習振り返り内容には「みなさんの意見から新しい視点を知ることができた。ちょっと角度を変えるだけで、商品化できるものがあるかもしれないと感じた。」と意見が挙がった。意見を出しやすい学習環境が効果を発揮したといえよう。

事前学習を実施した学習者はいなかったが、同期オンライン学習において問題はなかった。しかし、事前学習をしていれば、このステップで更にアンラーンが進んだのではないかと考える。

なお、ステップ1 アンラーン学習に同期学習で参加できなかった2名のメンバーのうち、1名は学習プラットフォーム(Google サイト)で非同期学習(Zoom 録画視聴、活動シートへ記入)を行った。同期オンライン学習のスケジュールが合わなくても非同期オンラインで学習する環境を整えることで、同期学習同様に学習ができた。

「活動シートに記載された学習者の回答内容を参考にして、各問いのアンラーン効果について考察を行なった。なお、SMC 学習者は6名いるため回答者をA,B,C,D,E,Fと記載した。問に対して意図したこと全く違う回答をしている学習者もいたので、適切な回答を行っているものを筆者が抜粋した。

(問1) 現状の SMC 事業について自分達の目線でどのように評価できますか？ 製品の競争力についてどう思いますか？

(回答)

- ・会社ブランド、現役 CA がモニタリングを実施する評価(期待度)は高い。(D)
- ・対人スキル/チームワーク以外の評価は専門性のある評価ではない。一般人が行う調査と変わりないとお客様も思っている。(D)

問1に対して筆者の考察は次の通りである。SMC 製品を客観的に評価する視点を養い、製品力を疑うための問いであったが、質問の意図通りにはならず、仕組みに対する懐疑的意見が多く上がった。また、1名が商品ブランド力に対しての評価の高さを述べており、製品がブランド力に頼りすぎているといった疑念は生じていない。また、1名は、接遇以外の評価は専門性のある評価項目ではない(一般人が行う調査と変わりない)ため製品としての強みにはならないと述べている。製品の競争力において、CA の専門性を活かした製品(対面接遇のみの評価)に疑念をもつことはできず、視野や思考の広がりは見られなかった。

(問2) 自分達が「売り」だと思っていたこととクライアントの反応に齟齬はありましたか？ クライアントの反応はどうでしたか？



(回答)

- ・接客であればカジュアルから高度な接客まで広く評価ができる。(D)
- ・短時間である程度の評価ができる。第一印象から全体像を想像することに長けている。(D)
- ・接客だけではなく、チームワークを評価できる。(D)
- ・クライアントの反応は良好、一方では現場で働くスタッフの中には、異業種の CA が評価することに疑問を感じる方もいる。(E)

問2に対して筆者は次のように考察した。SMC の製品力を顧客視点で見つめなおすための問いであるが、接客評価に対応できている点において、クライアントからも評価されているとした意見が参画メンバーから賛同を得ており、対面での接客評価のみの製品の競争力に疑問を感じていない。異業種に対する評価実施において、現場の被評家者の納得性において疑問を持たれたという気づきがあり、SMC 製品を顧客目線で見直すことができた様子がうかがえる。

(問3) SMC 製品について、自分達 CA の能力で活かせる能力は何だと思いますか？

(回答)

- ・観察力・感知力・接客を見る目。CA の接客の評価者であることは活かせる能力だが、クライアント業種は CA とは環境なども異なるので目線合わせが必要(A,B)
- ・接客における第一印象面での評価能力。飲食の味や見た目等の評価はある程度できる。安全・サービスに関する危機管理能力。(D)

問3に対する筆者の考察は次の通りである。問い1,2から自分達の商品を内省、客観的に評価し前提を顧みる思考をした後に、自分達の能力の強みを再度認識する問である。自分達の強み(対面接遇項目)を発言する人が多かったが、1名は「飲食の味や見た目等の評価はできる」や、「安全・サービスに関する危機管理能力」など、非対面評価項目の案が新たな意見として挙がってきて、学習者の視野、思考の広がりが見られた。

(問4) 問3 で記載した能力を活かして、SMC でやってみたいことを教えてください。

(回答)

- ・レストラン ホテルモニタリング。職場の裏側(キッチン)も含め、現場の全体像を見て評価したい。(C,D)

問4に対する筆者の考察は次の通りである。異業種や、非接遇面の評価項目への着目など、これまでの自分達の前前提(接客評価)を打ち破り、やってみたいという意味を醸成、尊重する問である。レストランやホテルなど異業種におけるモニタリングサービスの提供や、対面接遇以外の部分(レストランのキッチンなど)の評価にチャレンジしたいという意見がでてきて、視野、思考の広がりが見ら

れた。

(問5) 接客以外で評価できることがあると思いますか？ 例えばどのようなことを評価できると思いますか？

(回答)

- ・清潔感・しつらえ(E)
- ・観光地の評価。雰囲気、清潔性、わくわく感、付加価値(お土産)、体験、名産品。CA版観光地ミシュラン。(A)

問5に対しての筆者の考察は次の通りである。これまでの前提を破り、非対面における評価項目への着目を導くための問いである。「清潔感・しつらえ」といったCAが機内業務で得意とする非対面評価項目が提案された。更に「観光地の評価。雰囲気、清潔性、付加価値(お土産)、体験、名産品。CA版観光地ミシュラン」といった非対面評価項目に着目し、視野、思考の広がりが見られた。

(問6) 問5で記載した内容でやってみたいことはありますか？

(回答)

- ・店舗の清潔感やしつらえについては評価がしやすいのではないかと思う。(E)

問6に対する筆者の考察は次の通りである。「店舗の清潔感やしつらえは評価がしやすいのではないかと思う」と問5でも挙げたが、CAと親和性のある項目に対して意欲が見られた。一方で「観光」関連の項目は案として挙げたものの、具体的に考えを及ぼせることができなかった。

## 5.2.2. ステップ2 再学習

### (1) 第1回再学習実施状況

カスタマーエクスペリエンス担当者の話しの内容は、顧客の立場からサービス全体の流れを考え、お客様が経験する全てのサービスポイントに対してサービスの企画を実施しているというものだった。この話しには、非接触で提供されるサービスも含まれていた。

学習者たちが学習後に提出した意見や気づきの中には、自分たちを客観的に見つめ、強みや改善点を見つけるためにはお客様の立場になりきることが重要であり、「自分が考える視点を常にお客様視点にする必要がある」という意見がでた。また、顧客の視点で物事を見ることで、自分たちの商品の改善点に気づくことができるという洞察もあった。また、「モニタリングする際には、スタッフのお客さま対応だけでなく、予約のシステム、メニュー(レストラン)や客室のしつらえ(ホテル)などもトータルで判断できるとSMCの価値が高まる」という意見があった。お客様のサービス経験全体(非接触評価も含む)を評価できることに気づき、新しい評価項目の提案が可能であることが示唆さ

れた。

## (2) 第2回再学習実施状況

食品衛生管理部担当者が、機内食や空港ラウンジにおける食品衛生の評価ポイントについて話してくださった。同時に、担当者は自身の食品衛生評価の経験を飲食店の評価にも応用できることも教えてくれた。

学習の振り返りコメントを見ると、学習者たちは食品衛生管理の5Sの視点に強く印象づけられたようだ。「5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)は医療やホテルなど、あらゆる業界で役立つ」「衛生管理の考え方は飲食店だけでなく、医療現場などにも応用できる」「5Sはどのお店や職場にも適用できる」との意見があった。全員が気づいたのは、5Sの視点が飲食業だけでなく、医療現場や他の業種にも広く使える評価項目であることであり、これにより参加者たちの視野や思考が広がっていることがうかがえた。

### 振り返り内容抜粋

- ・私自身食品を扱うものとしての意識が薄かった。温度管理の意味(食中毒を防ぐ)、食事をする場所はシンプルが一番(結局掃除が行き届かなくなる)。モニタリングに絡めた気づきとして、食中毒、異物混入の観点からは、シンプルな内装で照度もそれなりにあることが望ましい。一方で、お客さまが食事を楽しめる雰囲気づくりも大切。寿司屋がきれいなのは生ものを扱っているから、バランスは必要。どのお店、職場にも当てはまるのは5S。
- ・衛生は顧客の関心度が高いがレストランモニタリングについての、チェックポイントについて、頭、爪、上、下を見ろ！というのは目から鱗。医療、ホテル、あらゆる業界に活用できると感じた。出された食事が生ぬるいは危険、というのは非常にわかりやすくモニタリング時の評価に活かせる。5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)。
- ・飲食店でのモニタリングにおいてはお客さま対応・サービス目線での評価も大切だが、安心・信頼して食事を楽しめるかという視点も重要だと思った。また、衛生管理の観点は、飲食店だけでなく医療現場などにも流用できる。

## (3) 第3回再学習実施状況

異業種である看護師(元 CA)から、看護する際に大切にしているポイントや患者様と接する際に留意している点について話をしてもらった。接客業におけるお客様との接し方と看護における患者様に察するときの違いにフォーカスして話してくださった。

Aさんから話しを聞くことで、「私たちの考える「おもてなし」とは切り離して考えた方が良い」「清潔感、衛生、安心、信頼、確実性がキーワードであって、サービス業との違いを明確にする必要がある」「機内サービスを行う私たちと違う観点が参考になった」という意見がでた。(表 17)看護師を接遇という観点で評価することに違和感を覚える学習者が全員であった。異業種の方から直接話しを聞くことで、自分達がこれまで思い込んでいた評価項目の考え方について思考を変えることができた。

#### 振り返り内容抜粋

・医療・介護現場でのモニタリング調査において、私たちにどのような視点が求められているのか参考になった。CAの知見が活かせるどころと、私たちの考える「おもてなし」とは切り離して考えた方がよいことをご教示いただいた。衛生面の観点から腕時計をしないところやフロアがカーペットではないこと、血液や薬剤について、処置の時の目線、医療従事者として求められる表情など、私たちだけではなかなか考えが及ばない点も多く、今後の医療現場でのモニタリングや研修に活かしていきたい。

・年配の方への言葉遣いについては特に意識する必要がある。相手によって態度を変えてはいけなと考える。基本的な評価項目に関してはサービス業と同じだが「清潔感」「衛生」「安心」「信頼」「確実性」がキーワードであって、安全を基本品質として選ばれるための価値として、おもてなしの心を大切にしているサービス業との違いを明確にする必要がある。

・表面的なコミュニケーションで終わらないところが、特に医療業界らしいと感じた。痛みに対する共感力はかなり高い。必ず、「痛いですよねえ。どこがどんなふうに痛い？」という風に踏み込んで聞く姿勢を示している。モニタリングに絡めた気づきとして、患者様と接する時間が短い外来と違って、病棟はより継続した対応が必要であり、心を寄せていくための評価項目が必要だと感じた。相手への共感も接する時間で変わってくる。相手の体の状態(痛み、稼働、パワー?)をよく観察して、動きのペース、声掛け、必要なものがあれば準備するなど、感知力観察力で推測した情報から質問力で確認するのはプロならではの。

・初診か再診か、デジタルに強いか苦手か、顔色、口数少ない、問診票見てなど機内サービスを行う私たちと違う観点が参考になった。

### 5.2.3. 案出しセッション

#### (1)第1回評価項目案出し 学習状況

ステップ2再学習で得た知識を基に、学習参加メンバーは各自が評価してみたい業種の評価項目や内容についてアイデアを出し合った。ステップ2の再学習で得た気づきや新しい思考、視点を事前に活かして、新しい評価項目のアイデアを考えてくるよう、学習者たちにGoogleチャットで事前に伝えた。予定を調整したものの、学習に参加したのは6人中1人だけだった。そのため、学習参加者は活動リーダーと協力しながらアイデアを出し合い、学習を進めた。この学習者は現在医療事務のモニタリングを行っており、前回の看護師の話の影響も受けていたため、医療関係や非接触評価項目のアイデアが多く出た。

#### (2)第2回評価項目案出し 学習状況

6人中3人の学習者の参加があった。前半40分間では、各自が新しい評価項目のアイデアを「活動シート」に記入し、残りの20分でそれぞれの案にコメントし合った。今回新しく提案された評価項目は添付資料④に纏めている。非接触評価項目では、5S(整理、整頓、清潔、清掃など)や

IT 化に関する案があり、合計で 50 の評価項目案が挙げられた。異業種に対する評価項目では、医療（看護師、介護士）、飲食、宿泊関連の評価項目が多くであった。また、接客関連の新しい項目として、デジタル化に対応できないお客様（患者様）への対応評価案が挙げられた。IT 化が進む中、IT に対応できないお客様への接客対応評価は有効な案だと考える。

新しく提案された評価項目の内容を見ると、再学習で得た知識に関連する項目が多く挙げられていることがわかる。ステップ 1 のアンラーン学習で新たな発想や視野を得たのちに得た新たな知識がアイデアの創出に効果があったことがうかがえる。今後、これらの評価項目が実際に評価ものなのかどうかを試行していく必要がある。

### (3) 今後の学習の予定

学習者から出た新たな評価項目の案を活動リーダーが取り纏めたものを SMC 担当管理職に形成評価をしてもらう。(1 月中) また、学習の振り返りを学習者とともにやり、学習成果を纏める。

## 6. 学習活動の成果物、学習活動に対する評価

シングルループ学習成果物は学習活動で改善を図った2種類の業務支援ツールである。「SMC 業務マニュアル」(β版)「SMC 報告書テンプレート」β版(現在作成中)。ダブルループ学習活動の成果物は活動を通して創出された新しい評価項目を元に作成する「新規製品提案書」(作成中)である。また、学習活動に対して、学習者にインタビューを実施するとともに、アンケート調査を実施した。シングルループ学習活動においては「業務が効率化する」、ダブルループ学習活動においては「新たな製品による需要拡大が期待できる」といった意見がでた。また、アンケート結果から、学習を通して学習者が業務に対する視野や思考が広がっていることがわかった。

### 6.1. 成果物の評価

#### 6.1.1. シングルループ学習成果物

シングルループ学習の成果物として2種類の業務支援ツールを作成し改善を図った。1つめはこれまで存在していなかった「SMC 業務マニュアル」である。こちらは、SMC 業務を進めるためのマニュアルで商談開始から SMC 評価報告書の提示までを含んだ業務内容を反映したマニュアルである。現在の業務の流れである WBS を含んで作成し、シングルループ学習活動において開発した暫定版αに対して改善意見を学習者から得ることで、使用者(営業担当者、SMC 担当者)が使用しやすい内容に改善し、β版として完成した。以下の表 14 に SMC 業務マニュアルの概要を示した。

表 14. SMC 業務マニュアル

体裁	横向きスタイル
ページ数	26 ページ
目次	0.業務の流れ、全体像 1.商談 2.業務設計 3.モニタリング実務(評価) 4.分析、報告書作成 5.モニタリング実務報告書、提案
概要	SMC 業務のプロセスに沿って業務内容を示している。各プロセスの内容を更に業務を進めるステップに分けて、各タスクの内容、使用する業務支援ツール、成果物を示している。更にタスクの中の活動内容詳細や工夫を記している。

2 つ目は SMC 業務報告書テンプレートである。これまで報告書の作成は SMC 担当者にとり経験の浅い業務であったため、報告書の作成に時間を要し、非効率性が課題となっていた。そこで、  
 2 つ目は SMC 業務報告書テンプレートである。これまで報告書の作成は SMC 担当者にとり経験の浅い業務であったため、報告書の作成に時間を要し、非効率性が課題となっていた。そこで、  
 接遇評価の点数に応じて自動で評価コメントを表示するテンプレートを開発した。(SMC 報告書テンプレートα版) SMC 担当者からは「業務の効率化が図られる」といった肯定的評価が挙がっていた。1月10日、モニタリング業務において実際に試用してみたところ、一部の評価項目において接遇評価の点数に合致するコメントが表示されないことが判明した。接遇評価コメントといった定性的な内容を自動で表示することに限界があると判断し、これまで蓄積していたコメントを活用し、評価コメントを多数取り揃えたコメント表を作成した。SMC 担当者はその表から表現に合致しているコメントを組み合わせて文章を作成して報告書を作成する様式に変更し SMC 報告書β版を作成中である。

### 6.1.2. ダブルループ学習成果物

ダブルループ学習を通じて、異業種対応評価項目が医療、飲食、宿泊業種の14項目創出された。また、非対面評価項目が52項目創出され、5s(清潔、清掃、整理整頓、衛生、習慣)に関する項目であった。これらの新たな項目を活用して、市場競争力拡大を狙った新たな製品開発案を今後策定する。

## 6.2. 学習活動の評価

学習者に対して学習活動のまとめとしてインタビューの時間を設けて、学習活動に対する評価を得た。シングルループ学習の成果物である業務支援ツール(SMC 業務マニュアル、SMC 報告書テンプレート)に対しては「業務の効率性が図られる」といった意見がでた。また、ダブルループ学習に対しては、「新たな製品を提案できることで需要が拡大する」という意見がでた。また、無記名式のアンケートを実施した結果、学習者各自の視野思考が広まり、事業の発展に効果があると答えた学習者がいた。

### 6.2.1. 学習者に対するインタビューの実施

#### (1)実施方法

1月15日に Zoom を使用して1時間実施し学習者6名中3名が参加した。シングルループ学習、ダブルループ学習両方についてそれぞれ実施した。学習プラットフォームである Google サイトの画面を投影し、シングルループ学習、ダブルループ学習で学習した内容や成果物を学習者とともに確認した。学習者は振り返りシート(Google スプレッドシート)に意見を記入後、相互意見交換を行った。振り返りシートの質問内容は松尾(2021)『仕事のアンラーニング』終章仕事のアンラーニング経験の振り返りシートを改編したものである。終了後、学習者は無記名式アンケート(Google フォームズ)に回答した。

(2) インタビューで出た意見

(2)-1 シングルループ学習

シングルループ学習が学習者の視野、思考に与えた影響は次の通りに纏められる。これまで業務の進め方わからず、業務支援ツールもなく、手探りで業務に自信を持てなかったという意見について、職位の違う仲間に意見を聞く機会を得ることで、自信がついたようだ。また、これまで一人で業務を進めていたことが、複数名で意見交換を行い知見を共有することで業務の質を高められることに気づいている。特に違う職位との意見交換が学習者の視野思考の広がりには好影響を与えている。また、業務支援ツールを改善することで学習者が考えた業務の進め方における変化は業務の効率性向上である。業務マニュアルを作成したことで、業務の進め方が可視化され、異動が発生してもスムーズに業務を進めることができ、且つ、役割に応じた業務が可視化されていることに対しても業務の効率化が進むといった意見がでた。学習者が振り返り意見を記入した「活動シート」(Google スプレッドシート)を筆者が表 15.に纏めた。3名参加しているので、発言者を A,B,C とした。

表 15.シングルループ学習振り返り

	これまでの業務の進め方	今後の働き方業務の進め方	振り返り内容を相互意見交換することで気づきや考え方に変化は生まれたか？
自分自身の考え方、視野について	<ul style="list-style-type: none"> <li>初めての業界を担当する際に幅広い分野に関する事前勉強がそれぞれの責任のもと求められており、時間がかかっていた。(B)</li> <li>業務内容、進め方がわからず、手間取っていた。(B)</li> <li>手探りの業務であり業務に自信がもてなかった。(C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動を進めていく中で、仲間の意見を聞き、私たちの強みの中で実施していけば良いと気づいた。(A)</li> <li>学習を通じて道筋を作ってもらったことで「できる」自信がついた。(B)</li> <li>モニタリングを実施する際は担当者だけではなく様々なメンバーと意見交換をすることでより内容の濃いモニタリングが実施可能になると感じた。(C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インタビューを通して様々な経験を積んだ諸先輩方の視点や知見は今後のモニタリングの実施に良い影響を与えてもらった。(B,C)</li> <li>職位の違うメンバーとの意見交換により、評価視点や評価ポイントを知り得たことで、自身の視野、知見を広げることができた。(B,C)</li> <li>様々な企業でモニタリングを経験したメンバーの意見が盛り込まれ、自身の視野も広がったと感じた。(C)</li> </ul>
業務支援ツール(モ	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングのやり方は判らず、過去の報告書を</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務支援ツールが実用化されれば、職位に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の評価基準に携わっていた活動リーダーが学</li> </ul>



<p>ニタリング・サービス業務マニュアル、報告書テンプレート)により、業務の進め方の変化</p>	<p>見て、メンバーに質問して業務を進めていた。(B)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務支援ツールを各担当者が作成し時間がかかっていた。(A)</li> <li>・クライアントによって分野が異なるため、業務ツールを使いまわせない状況だった。(B)</li> <li>・業務支援ツールなるものを各講師が作成していた。(C)</li> <li>・各クライアントの業種が異なるため、過去のツールを使いまわせない状況だった。(B)</li> <li>・初めてモニタリングをする際には業務内容、クライアントの業界など幅広い分野に関する事前勉強がそれぞれの責任のもと求められており、非常に時間がかかっていた。(B)</li> <li>・報告書の作成で1か月以上かかっていた。(C)</li> </ul>	<p>関係なく、同じ目線で評価ができるようになる。(B,C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務マニュアルはステータス事に何をすることが明確なため作業の効率化が期待できる。また、担当者だけではなく、営業担当者がフォローに回る際も業務分担がしやすい。(B)</li> <li>・組織として均一化されたモニタリングサービスの質を提供できる。(B)</li> <li>・モニタリングチェックシートが実用化されたら、報告書作成の時間も短縮、経費の削減にもつながる。先方もそこまで細かい評価を必要としていると感じていない。(A)</li> </ul>	<p>習を行うことで経験から手探りで提供していたものに、「CAの知見を活かす」、という説得感が加わった。(C)</p>
--	---	---	---

(2)-2 ダブルループ学習

学習者はこれまで CA の強みである「接遇項目」の評価しかできないと思い込んでいたが、「接遇以外の項目も評価できそう」といった思考に変化してきている。また、異業種、他部門の人から話しを聞くことで、CA の知見は様々な業種で活用できることに気づいている。「活動シート」(Google スプレッドシート)を活用して全員の学習者の意見を可視化することで気づきを得て、自身の視野が広まったと気づいた学習者もいた。

学習を通して新たに創出された案(非対面、非接遇評価項目、異業種評価項目)が事業に与える影響として、需要増加のみならず、事業における知見が蓄積していくという意見もでた。自分達の製品の付加価値がまだわからないとの意見もあり、今回出た新たな評価項目案をもとに新たなサービス製品の提案を作成することで、価値の創造を製品化する必要があると感じ

た。学習者が振り返り意見を記入した「活動シート」(Google スプレッドシート)を筆者が表 16 に纏めた。3名参加しているので、発言者を A,B,C とした。

表 16.ダブルループ学習振り返り

	これまでのモニタリングサービス	今後の働き方、業務の進め方	振り返り内容を相互意見交換することで気づきや考え方に変化は生まれたか？
自分自身の視野、考え方について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングは接遇なら出来るかもしれない、という考え。(A)</li> <li>・自分の人生経験・業務経験では非常に視野が狭い。(A)</li> <li>・CA の視点で実施できるモニタリングは「接遇」にかかわるものに限られるため、評価ができる業界・業種は一部に限られる(B,C 名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種に関わらず、利用者としての目線を大切にすれば CA であっても出来るのではないかと変化した。(A)</li> <li>・接遇においてはプロであるという認識を得られるが、それ以外の評価項目については(プロではないので)どのような基準から評価するか説明には注意が必要だと感じる。(B)</li> <li>・特に実施前の商談時にご納得頂くための説明は今後も検討していきたい。(C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部署・異業種で活躍する3名の意見をきいて、CA としての知見は様々な分野で活かすことができると感じた。(A,B,C)</li> <li>・他部門、異業種による3名のお話を聞いた感想も活動シートで確認することができたため、客室乗務員のどのような部分が活かせるのか、自身が気づく以上の気づきを得ることができた。(B)</li> <li>・飲食の5S や衛生面への配慮、年配者への言葉遣いなど、どの職業にも通ずる視点をもつことができた。(C)</li> </ul>
新たな評価項目案を出したことにより、事業にどのような影響を与えると思うか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングの知見を個人で貯めて、異動しまうのはもったいない。情報や知識をどのように共有していくかが課題だった。(A)</li> <li>・事前にクライアントに評価項目を説明するのに苦慮した。(B)</li> <li>・先方の要望も項目に組み込む際に、一人で</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様にとっても、自分達にとっても可視化されておりわかりやすく、フィードバックの際もクライアントの理解が得やすい。(A)</li> <li>・異業種に特化した項目が増えることで、顧客にとっても意味があるものになり、需要が増える。(B)</li> <li>・モニタリングを実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員としての目線と、お客さまとしての目線の両輪を併せ持ちつつ、弊社の評価としての付加価値を付けていかなければならないとすると、何が必要か、まだ良く分からない。(A)</li> </ul>

	<p>実施可否を判断することができなかった。(C)</p> <p>・客室乗務員の視点でわかる範囲の評価項目を、管理職とともに打ち合わせ・相談しながら作成し、項目の洗い出しに時間がかかっていた。(C)</p>	<p>ことで、現場の課題感、上層部の考えとスタッフの実態の齟齬に気づくことが多く、その内容というのは受注する講座でのお話の内容、営業の謳い文句？主催者に刺さる言葉に繋がってくる。業種を拡大していくことで教育事業の知識の層を厚くすることができる。(C)</p>	
--	---	---	--

### 6.2.2. 振り返りアンケートの結果

学習者は振り返りインタビュー終了後、無記名式アンケート(Google フォームズ)に回答した。学習者 6 名中 5 名から回答を得られた。選択式の質問は5択「とてもそう思う」、「そう思う」、「どちらともいえない」、「そう思わない」、「全く思わない」とした。

回答内容を纏めると、組織学習を通じて、自身の視野思考の広まりの実感を得ている学習がほとんどである。理由としては、これまでになかったメンバー同士での相互意見交換、組織外の人から知識を得たこと、意見の言語化可視化が挙げられていた。

学習環境の Googles サイトについては、情報が集約されていて見やすい、非同期でも学習を進められるとの意見が挙がっていた。学習に参加できなくても非同期で学習に参加できるメリットを述べている学習者もいた。また Google スプレッドシートに意見を記入することで、双方の意見の可視化、学習成果の蓄積効果が挙げられていた。また、学習を進めやすくする工夫として心理的安全性の確保が意見交換を活発にしたと理由を挙げている人がいた。

組織課題の解決を目指して設計した組織学習が学習参加者の成長ならびに事業の発展に効果があったと感じている学習参加者が殆どであった。表 17.がアンケート結果の内容である。

表 17 アンケート結果

問1	<p>2種類の学習活動に参加することで自分の業務に対する考え方や視野が広まった。(回答)とてもそう思う 4名、そう思う 1名</p>
問2	<p>問1を選んだ理由</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・視野が狭いほうなので、みなさん前向きに色々なことを考えていて素晴らしいと感じた。</li> <li>・様々な分野で活躍されている客室乗務員の方のお話を聞いて、CA だけではない視点が広がり、次回以降のモニタリングや研修の提供に活かせると思った。自身の</li> </ul>

	可能性の広がりも感じた。
問3	活動参加者同士の意見交換を通して自身の考え方や視野が広まったと思う。 (回答)とてもそう思う4名、そう思う1名
問4	問3を選んだ理由 <ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングを実施した経験のある講師同士で意見交換ができたため、他講師がどのような視点で評価をしているのかを知り、大変参考になりました。</li> <li>・講師の年代でも感じ方や視点は異なり、率直な意見交換が有効であった。心理的安全性のある雰囲気の中でメンバーが思いついた意見を言い合えたことがよかった。</li> <li>・一人で抱えていた不安や悩みを共有することができ、出来ることと出来ないことが明確になった。</li> <li>・もう少しみなさん自由にお話をしていたら良かったのと思いました。(聞かれたら答えるではなく)</li> </ul>
問5	Google サイトを学習プラットフォームとして、Google スプレッドシート等を活用した学習方法は有効だと思うか。 (回答)4名とてもそう思う、1名そう思う。
問6	問5の回答の理由。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・分かりやすいし、みなさますごいなあと思うながら見ていました。</li> <li>・一か所にまとめられており使用しやすいと感じた。</li> <li>・参加できないミーティングも多数あったため、後から他講師の入力した内容を確認したり、自身の考えを記入できることは便利だと感じた。</li> <li>・学習方針を理解し参加しないと、限られた時間の中で理解に時間がかかってしまった。事前学習、自分の考えを纏めて参加すべきであったと反省。</li> <li>・複数で編集できるので、効率が良い。一方で毎回サイトにアクセスしないと見れないのでやや視認性は落ちると感じた。</li> </ul>
問7	学習時間は適切だったか。 (回答)とてもそう思う4名、そう思う1名
問8	問7の回答理由があれば教えてください。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・異業者や社内他部門へのインタビューでは、もう少し話を聞きたいという気持ちがありつつも、1時間という時間制限があったおかげで、重要な部分を重点的に聞いたのではないかと感じる。</li> </ul>
問9	この活動の回数や期限は適切だったか。 (回答)とてもそう思う4名、そう思う1名
問10	問9の回答理由があれば教えてください。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講座の繁忙期と重なる時期であったため、一人の参加というときもあった。ビデオの共有など工夫をしていただき有難かった。</li> </ul>
問 11	<p>このような活動があったらまた参加してみたい。</p> <p>(回答)とてもそう思う3名、そう思う2名</p>
問 12	<p>問11の回答理由について教えてください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内関連部署の方、OBの方のお話は非常に参考になります。</li> <li>・業務経験だけではなく、皆様の人生経験からの知見を得て、様々な物の見方を学ぶことができたため。</li> <li>・経験や知識の共有はディスカッションだけだと、参加したメンバーのみの共有で情報として蓄積されない。今回のようにスプレッドシートの活用、取りまとめをしてくださる方がいらっしゃると成果物として引き継がれると思う。</li> <li>・時間が取れば、ではあるが、この活動の前と後ではモニタリングに対する意識(モニタリングすることの意義、正当性)に関し前向きになれた。</li> <li>・全体を通して今後のモニタリング・研修において活かせる内容であり、また、各種成果物の作成に微力ながらご協力できたことが自身にとって貴重な経験だと感じました。</li> </ul>
問 13	<p>その他この活動(組織学習)に対する意見、感想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・忙しい部署のため、一人一人が孤立しそれぞれの仕事をこなすような状況だと感じるが多々ある。自分の考えを誰かにアウトプットするだけで、長時間悩んでいたことが解決することがある。</li> </ul>

## 7. まとめ

### 7.1. 考察

今回、組織内の製品に関する問題を分析し、その課題を把握した上で、組織学習の具体的な内容とプロセスを決定し、学習活動を進めた。具体的な目的を持ち、課題に即した組織学習を計画的に行うことで、製品課題を解決する成果物を生み出すことができた。SMC サービス強化に関するシングルループ学習活動は、組織メンバーのニーズに応える業務支援ツールを組織メンバーと共に改善し作り上げることができた。サービスの拡大についてのダブルループ学習活動では、アンラーニング後に他部門や異なる業界から新しい知識を得ることで、学習参加者と協力してこれまでにない評価項目（非対面評価項目、異業種対応評価項目）を生み出すことができた。アンラーニングとその後の知識のインプット学習が、新しいアイデアを生み出すために効果的であったといえる。この結果から、組織の課題を解決するための戦略的かつ効果的な組織学習の開発と実践がなされたことが示唆される。

### 7.2. 今後の課題と展望

今後の組織学習の課題は、有益な組織学習を提供するだけでなく、従業員が自発的に学びたいと思う気持ちをいかに育てるかである。この研究では、業務が忙しい時期と重なり、学習への積極的な参加は約 50%であった。特に事前事後の学習への参加には消極的な傾向が見られた。組織学習を実施するためには、組織メンバーと上司の理解が不可欠であり、学習者に対する支持と励ましも大切だと考える。

現在、筆者の企業では「価値創造活動」が奨励され、社員に新しいアイデアを生み出すよう促している。組織内でアイデアを出す取り組みもあり、その中で「一人2つ以上のアイデアを出す」という活動も行われた。新しい価値を生み出す際、単なるアイデア出しからではなく、有益な学習プロセスを経て生まれることを今回の研究によって試行することができた。価値創造を推進するためには、組織全体で戦略的な学習を経て、メンバーの知見を結集することが求められる。

また、組織学習を促進するために、今回の研究において「学習プラットフォーム」(Google サイト)を活用した。これは、筆者の企業が採用した Google 製品を社内で利用する方針に合致しており、簡単に情報を共有できるメリットを最大限活用したといえる。現時点では社内において、このような組織学習に Google サイトを活用したケースはまだないため、今後は、戦略的組織学習と学習プラットフォーム(Google サイト)を組み合わせた活動を社内で紹介し、普及させることで、社内の価値創造活動の一助となるよう推進していきたい。

## 8. 謝辞

本研究を進めるにあたり、多大なご指導を賜りました教授システム学専攻の江川良裕准教授、久保田真一郎准教授に心より感謝致します。

また、本研究実施にあたり、組織学習にご協力くださった SMC スタッフの皆様、インタビューや形成評価にご協力くださった職場の皆様

そして本研究を温かく見守り支えてくれた友人、家族に厚く御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

## 9. 参考・引用文献、資料

Argis,C.(1977)，“Double Loop Learning in Organizations”，Harvard Business Review, September-October, pp.115-126(有賀裕子訳「ダブル・ループ学習とは何か」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』2007年4月号, pp.100-113.

Duncan,R(1979)What is the Right Organization Structure? Organizational Dynamics.7,59-80.

Tushman,M.L.&O'reilly.C.A(1996).Ambidextrous Organzitions:Managing Evolutionary and Revolutionary Change.California Management Review,38(4),8-30.

Olivier Serra(2017)Knowledge Solutions Tools,Methods,and Approaches to Drive Organizational Performance Open Access <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0983-9>.

クレイトン・クリステンセン(2001)イノベーションのジレンマ.伊豆原弓(訳)集英社

Chistensen,Clayton M.(1997) The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)

H.I. アンゾフ(1988) 企業戦略論.広田寿亮(訳) .産業能率短期大学出版部

H.Igor Ansoff(1986)Corporate Strategy

チャールズ・A・オライリー,マイケル・L・タッシュマン(2019) 両利きの経営.入山章栄(監訳・解説)富山和彦(解説)渡部紀子(訳) .東洋経済新報社

O'Reilly,Chareles A.,Tushman,Michal L(2016)Lead and Disrupt : How to Solve the Innovator's Dilemma.

バリー・オライリー(2022)アンラーン戦略.ダイヤモンド社,pp.24-36.

Barry O'reilly(2018)Unlearn: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results

ピーター・M・センゲ(2011) 学習する組織.枝廣淳子(訳),小田理一郎(訳),中小路佳代子(訳)英治出版,pp.34-55 .

Peter M.Senge(1990):The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization

安藤史江(2013)両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム 赤門マネジメントレビュー12 巻6号.

板倉文彦(2014) 組織学習と創造的自律型組織 実践女子大学紀要 第35号.

入山章栄(2019) 世界標準の経営理論.ダイヤモンド社,pp.223-234.

内田亨,伊勢雄也\*,片山志郎,西澤健司,平野公晟(2002)FocusChartingRを用いた薬剤管理指導業務(その2)-チェック方式を用いた薬剤管理指導歴作成の有用性(標準化と効率化)について.医療薬学 Vol.28(1),pp80-84.

太田啓文(2023)老舗酒造会社の公衆衛生事業による両利き経営の実践 Jstage 早期公開論文

小泉京美(2014)Service-Profit ChainとSECIモデルによる加賀谷のサービスの実証研究 立教ビジネスデザイン 11号.

田中聡,中原淳(2018)「事業を創る人」の大研究.クロスメディアパブリッシング,pp.142.

中原淳(2014)職場における学習の探究 組織科学 Vol.48 No2 28-37



中原淳(2023)人材開発・組織開発コンサルティング ダイヤモンド社.

西田陽平・武居史弥・金蓋(2015)大規模施設園芸における雇用労働者の収穫技術向上に関するナレッジマネジメントの効果 農村経済研究 第33巻第1号.

野澤一博(2018)地域における組織間学習としてのローカル・イノベーション: (株)キシモト「まるっと」の商品開発を事例として,『愛媛大学社会共創学部紀要』第2巻第2号 2018年 p27-36.

中村香(2020)ダブルループ学習を促す省察的実践 玉川大学教育学部紀要 第20.

松尾睦(2021)仕事のアンラーニング.同文館出版,pp52-76.

松本優(2004)わが国産業界におけるナレッジマネジメント(KM)の事例-(株)リコーの販売部門におけるナレッジマネジメントの実践事例- 情報管理 46(12),pp804-815.

山岡徹(2016)組織における両利きの経営に関する一考察 横浜経営研究第37巻第1号

山内裕、鉄側弘樹、平山照峰(2022年)大企業における両利きの実践、ソニーにおけるイメージセンサーの開発事例 研究、技術、計画 Vol37 No4.

山根(2014)製品開発を支援するP2Mにおける組織学習機能 — 造船業界における製品開発の事例, Journal of the International Association of P2M Vol.8 No.2, pp.57-69.

楊英賢、小川長(2023-6)自動車メーカーにおける両利き経営の実現:トヨタの事例研究から 尾道市立大学経済情報論集=Journal of economics,management & information science/尾道私立大学経済情報学部研究紀要委員会編.

## 10. 添付資料

- ①SMC 業務 WBS
- ②SMC 業務マニュアル(β版)
- ③SMC 報告書テンプレート(α 暫定版)
- ④サービス拡充のための非対面、異業種向け 評価項目(案)