

人・組織・時間の3視点に基づく 組織特徴の分析

(平成29 年度第3 回 IR 実務担当者連絡会 報告)

2017年 10月 27日
久留米工業大学 IR推進センター
丸山 研二

1. 報告者のバックグラウンド
2. 本研究の背景
3. クライアントはどのような価値観, 思考タイプを持っているのか？
4. 分析するための技術： AIm(エイム)メソドロジー
5. 分析結果
6. まとめ

報告者のバックグラウンド

物性物理学で学位を取り、10年前に経営学に移る

1. 学部で物理工学を学び、材料物性で博士（工学）を取得。
2. 企業の研究所で半導体の研究にたずさわる。
3. 米国の大学で企業派遣の交換研究者として活動。
4. 企業研究所の縮小により、半導体の研究から組織改革コンサルタントに転身。学問分野を経営学に移す。
5. 本年、4月から大学に移り、IR部門にたずさわる。
6. 所属学会： 組織学会、IEEE(米国電気電子技術者学会)、 応用物理学会



■ データが活用されて価値を生み出すためには、クライアントの意図に沿うこと

1. IR部門の業務は、①データ取得 -> ②加工 -> ③分析 -> ④報告書作成、とされることが多い。それで終わりか？
2. IR部門の本来の目的は、“経営”、“教育”を良くすること。
3. 報告書を書いて終わりではない。その先にどう使われるのか？
4. 報告書が意思決定の場で貢献しているか？ 価値を生み出しているのか？

■ エビデンスにもとづいた分析報告は、意思決定に影響をおよぼさなかった

1. ある大学で、AO入試(タイプD)の入学者には退学者が多いので、その入試を廃止しようという議案が審議された。
2. 過去10年にわたるデータを分析すると、
 - ・退学者数が多い。退学率も高い。一部の学生の成績が低い。
 - ・しかし、成績の平均点は、他の入試方法の入学者より高い。
 - ・その理由は、入学時の成績は低いが勉強すれば成績が伸びるので意欲が高まると推論された。
 - ・AO入試(タイプD)は存続すべきという結論を提言した。
3. 提言にもかかわらず、教授会ではAO入試(タイプD)の廃止が決定された。

意思決定のゴミ箱モデル：March, J. G. and Simon, H. A., "Organizations", New York, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1958.

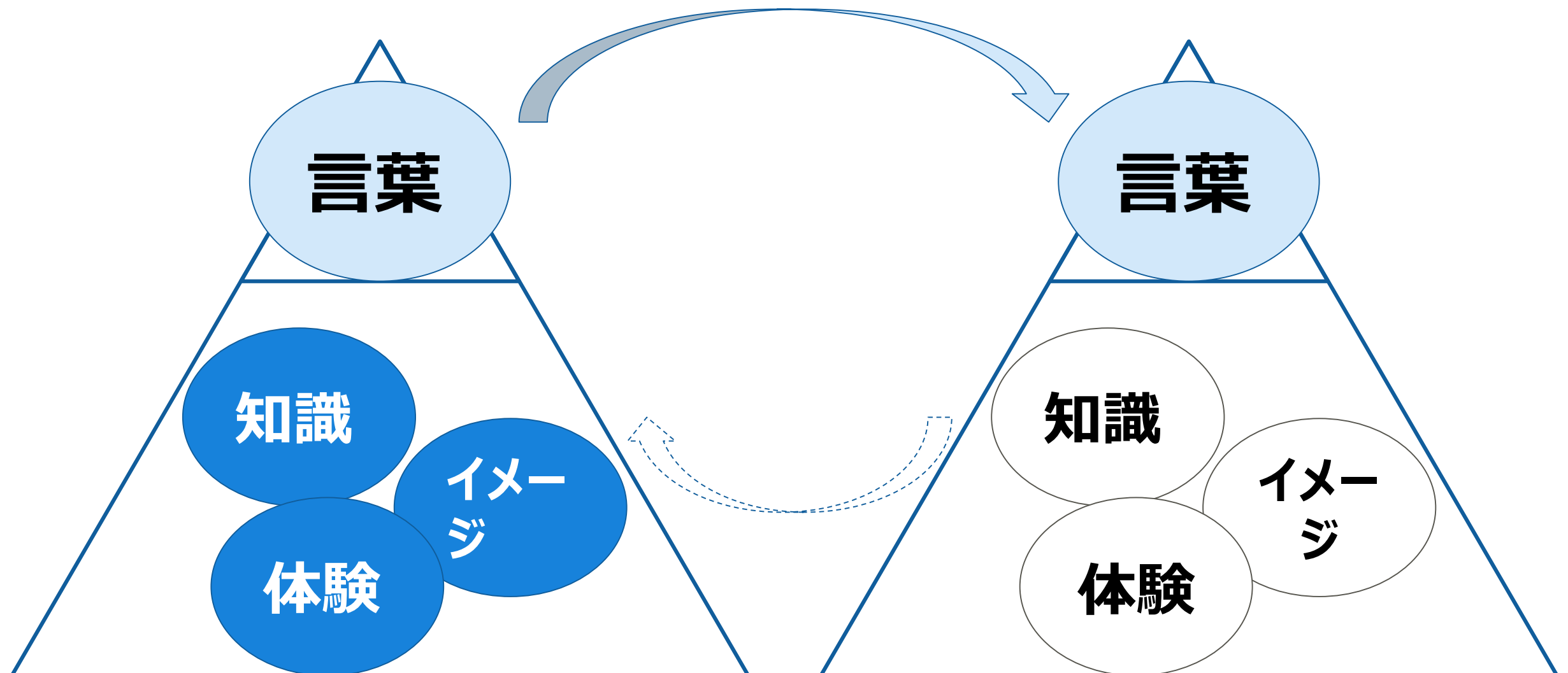
言葉、文書の交換でおこなっていること

言葉を使って体験・イメージ・知識を共有している

- 言葉は同じでも、体験・イメージ・知識は異なる
- コンテキストが異なる

送り手

受け手



クライアントはどのような価値観を持っているのか？

“人を把握する”プロセスをシンプルにする

- 人の考え方のスタイルのなかで、変わりにくいものをつかむ
- AIm(エイム)メソドロジー*)を用いて分析する

人を見るプロセス

- 複雑なプロセス
- 暗黙知のプロセス



AImメソドロジー

- シンプルなプロセス
- 形式知化できるプロセス

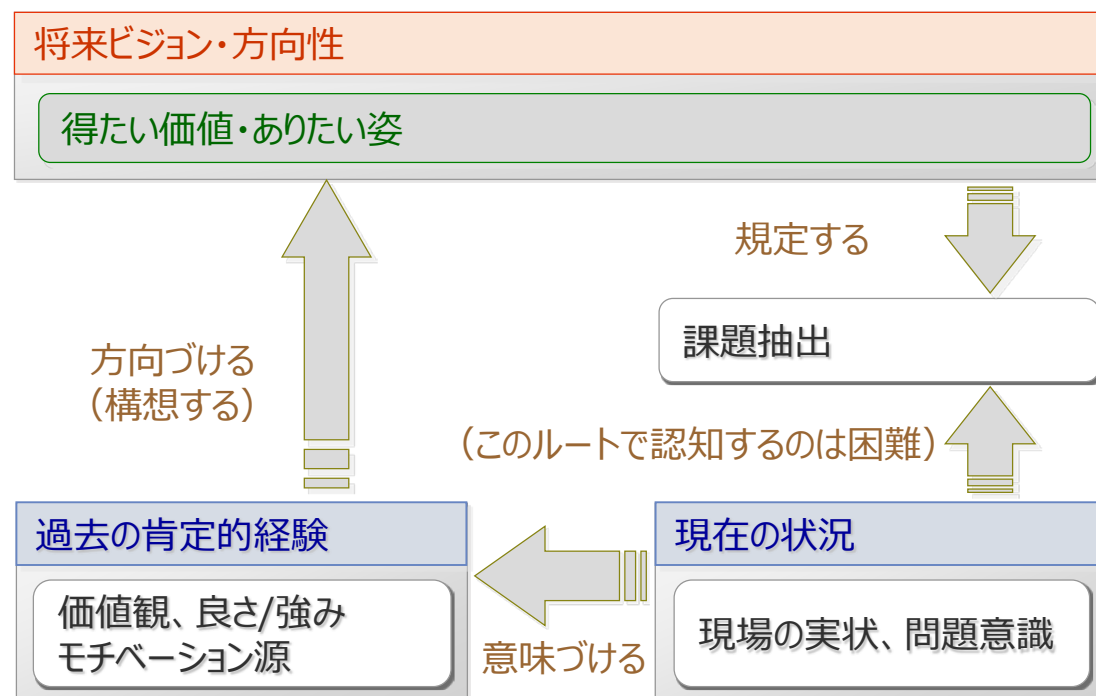
AIm : Appreciative and Imaginative (鑑識眼があり、構想力に富む)

*)八木龍平、原田博一、“間主観的な上流コンサルテーションの方法論”、経営情報学会全国研究発表大会要旨集 2009f(0), 1-1, 2009.

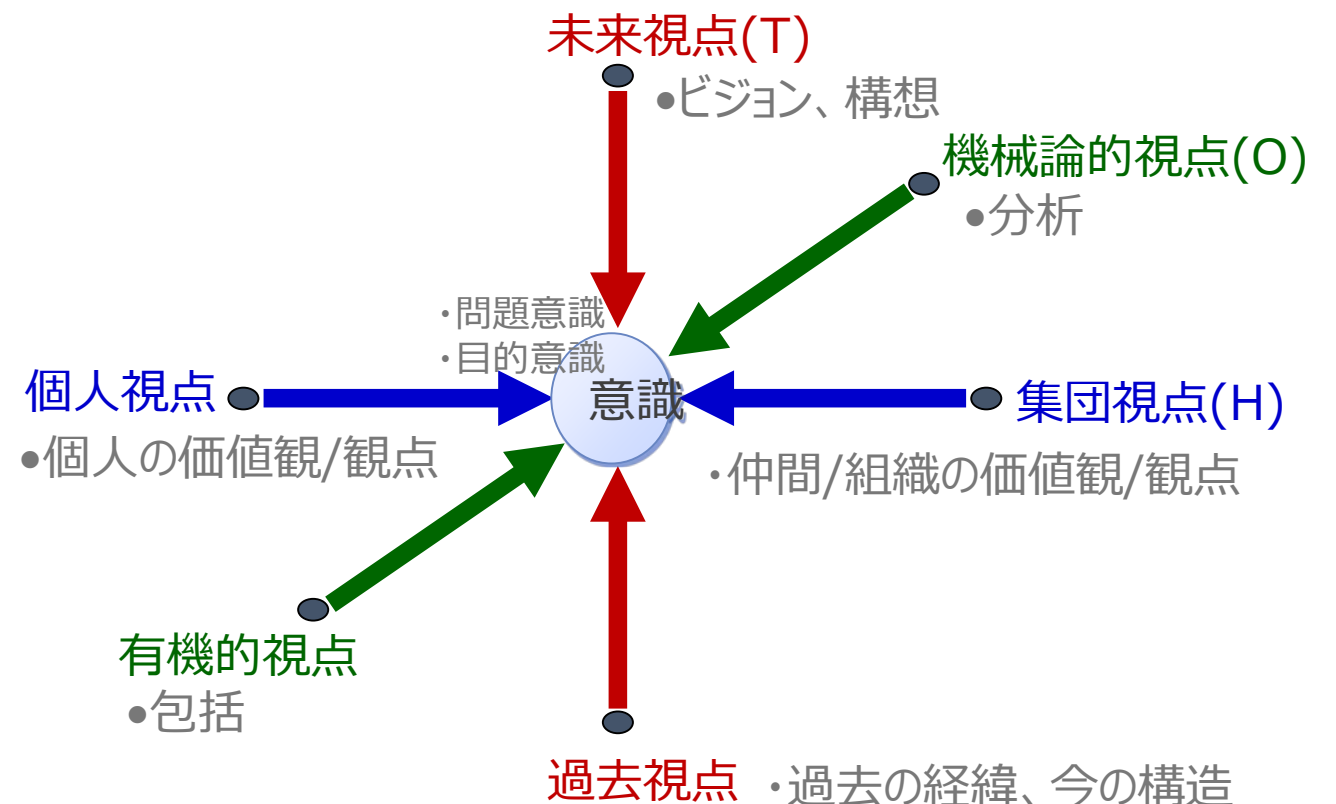
■ ストーリーラインと六眼モデルを使って、人の変わりにくいものをつかむ

1. 調査： 半構造化インタビューをおこなう
2. ストーリーライン： エピソード記憶に基づいて成功体験を再構成する
3. 六眼モデル： 国際経営や比較文化研究において、文化間の差異が大きいとされている、「人・組織・時間 (Human, Organization, Tense)」の3視点で思考のタイプを分類する

ストーリーライン



六眼モデル



- 実際の結果は、当日の発表表でご覧に入れます。

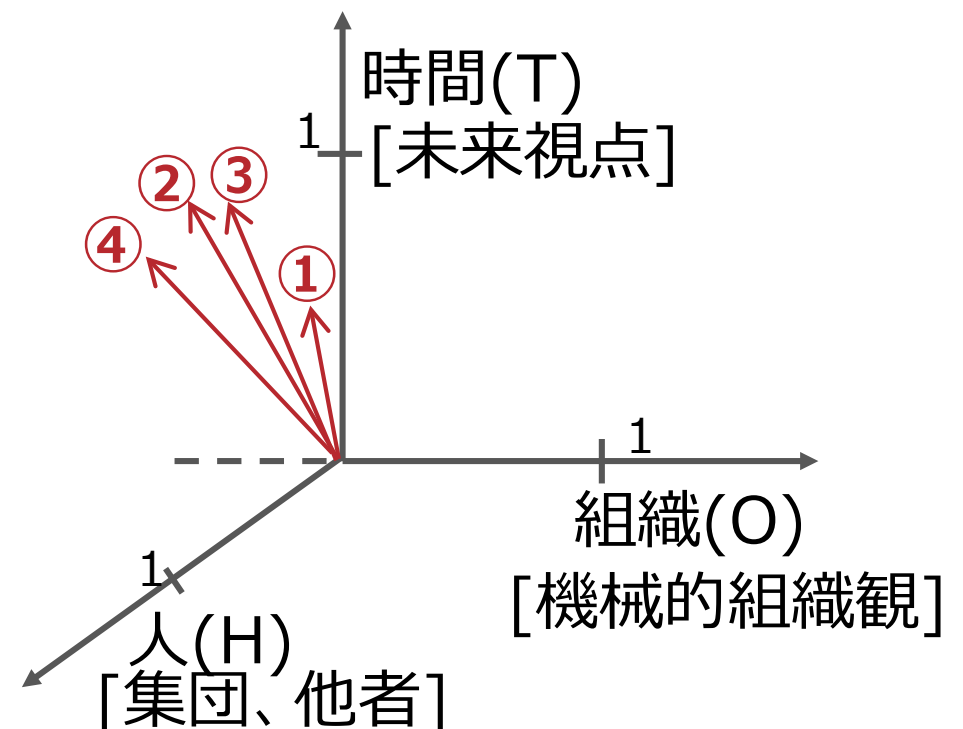
ある大学の特徴の分析結果

全員では、H, Oはゼロ付近だが、トップ層ほどH, Tは1に近づく

■教授・准教授32名をAIメソドロジーで調査した結果。

code	H	O	T
H02	1	0	1
D01	1	-1	1
H01	1	-1	1
Z01	0	0	1
D02	1	0	0
L06	1	0	1
L02	-1	0	1
D03	1	0	1
L07	-1	0	1
L01	1	0	1
B04	1	0	1
B01	0	0	1
<hr/>			
H04	-1	0	1
L04	-1	0	0
H03	0	0	0
B02	0	0	0
average	0.0313	-0.0938	0.6875
s.d.	0.8833	0.2915	0.4635

	人, H	組織, O	時間, T
①教授・准教授	0.0313	-0.0938	0.6875
②学科長以上	0.5556	-0.2222	1
③学長補佐以上	0.5	-0.25	1
④トップ層	1	0	1



1. AImメソドロジーを用いて、大学組織（教員のみ）の組織特徴を分析した。
2. 全員と、トップ層とでは特徴的な差異があらわれた。
3. ただし、今回の研究ではデータの提示方法が意思決定にどのような効果を与えるかについて、明示的な結論を示すには及んでいない。

1. March, J. G. and Simon, H. A., "Organizations", New York, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1958.
2. 八木龍平、原田博一、“間主観的な上流コンサルテーションの方法論”、経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2009f(0), 1-1, 2009.
3. Hofstede, G. "Cultures and Organizations: Software of the mind", McGraw-Hill UK., 1991.
4. 林吉郎, "六眼討議：「違い」のマネジメント・シミュレーション", 慶應経営論集, 17, pp.73-92, 1999.
5. 有馬 淳, 丸山 研二, 渡部 信雄, "「改革」を変える", 日経BP社 2014.

