

研究ノート | Research Note

「香り」を経営コンサルティングに生かす
～創業支援のための新たな面談手法の導入～

A novel method of management consulting for startups using “Aroma”

市村 真納

ICHIMURA, Mana

小沼 梨沙

ONUMA, Risa

尚美学園大学
総合政策学部

Shobi University

2020年9月
September 2020

「香り」を経営コンサルティングに生かす ～創業支援のための新たな面談手法の導入～

A novel method of management consulting for startups using “Aroma”

市村 真納・小沼 梨沙
ICHIMURA, Mana ONUMA, Risa

[抄録]

本稿では、概ね創業数年後の成長期の企業の支援を目的に、経営コンサルタント（組織外の補佐者）の立場から考案した、「香り」を利用する新たな創業者面談手法について論じる。この期にある創業者は、事業拡大にともなう組織のスケールアップや長期的な目標の再設定、トップマネジメントとしての自己認識の再考などに迫られることが多い。この難しい局面に対する支援には、一般的な経営コンサルティングで行われる、財務諸表に基づく助言やフレームワークを用いた現状分析による提案に加え、創業者自身が全人的に企業の発展に向かうことを促す新たな面談手法の導入が必要ではないかと筆者らは考えた。この問題意識から、14種類の「香り」をコミュニケーション・ツールとした面談手法を考案し、今後の調査に備え研究を行った。

キーワード：創業支援、経営コンサルティング、香り、コミュニケーション・ツール

[Abstract]

In this paper, we will argue about a novel method of management consulting using “Aroma” for supporting founders and their companies in the growth stage, several years after their foundations. This method is designed from the viewpoint of outside consultants. Founders in the growth stage are often faced with the necessary to scale up their organizations, reset long-term goals, and reconsider their self-awareness as a top management. As support for this difficult situation, Consultants should apply another approach for holistic effort of founders, not only proposals based on financial statements and current-state analysis frameworks which are general technique of management consulting. Therefore the novel method of consulting using 14 kinds of “Aroma” as communication tool is designed, and we make a study of this method.

KEYWORD：Startup support, Management consulting ,Aroma , communication tool

はじめに

本稿では、創業支援に携わる経営コンサルタント（中小企業診断士をはじめ、企業経営を組織外部から補佐する者を指す。以下では「コンサルタント」と略して示す）の立場から考案した、創業支援に用いる新たな創業者面談手法について論じたい。

創業支援において、コンサルタントは、構想段階では事業計画策定や資金調達などについて助言を行い、さらに事業開始後は、経営診断をもとに人事や財務上の問題解決を促すなどのサポートを行う。事業活動を確実に利益に結び付けることも当然重視するが、一方で、創業者が大局的な視野や創業時の夢・情熱を見失わず、長期的な目標を保つよう支えるという大切な役割も担う。

創業支援の実践のなかで、筆者らが近年研究対象としているのが、概ね創業数年後の成長期の段階にある企業の支援である。創業前に構想した事業がある程度軌道にのった企業が、さらなる発展の糸口をつかみ、スケールアップの局面を迎えるのはこの時期であることが多い（なお業種や業態によって、企業成長速度は異なる※注1。）この重要な局面を創業者はどのように乗り越えればよいのか。ここは、支援する側にとっても難しい局面と言える。

筆者らは、支援企業がこの成長の局面にある場合、財務諸表に基づく助言や既存のフレームワークで現状分析を行う通常のコンサルティングとは別に、創業者の価値観や、感情、嗜好性など、パーソナルな要素を含んだ面談手法の必要性を感じ、新手法の導入を模索した。そのひとつとして考案に至ったのが、本稿で述べる「香り」を利用する面談手法である。「香り」は、五感のなかでも、喜怒哀楽などの感情や快・不快の反応を司る扁桃体、記憶を司る海馬にも短いステップで伝達され、すみやかに様々な心象を喚起する感覚と考えられている¹。このような嗅覚に働きかける手法を加えることで、創業者が全人的に取り組むことのできる目標設定を行い、コンサルティングの有効性を高めることができるのではないかと考えたのである。

本稿では、まず成長期の企業の創業支援の現状について示し、次に「香り」をこの手法で取り入れる意義について検討を行い、最後に、手法の有効性を確認する今後の調査に向け、手法の具体的な内容について述べた。

※注1・・・ 創業5年から10年以内の企業3000社を対象にした調査で、創業時からの規模の変化をみると、企業規模が変化していない又は企業規模が縮小している企業を「持続成長型」、創業時に比べて現在の企業規模が拡大している企業を「安定成長型」、売上高の伸び率が新興市場上場企業以上の企業を「高成長型」としたとき、「情報通信業」、「製造業」、「建設業」は、他の型より高成長型での割合が多く、「サービス業」「医療・福祉」は、安定成長型での割合が多く、「小売業」「卸売業」は、持続成長型での割合が多くなっていた²。

1 創業支援の現状と限界

1.1 創業三年目の壁

企業をはじめ組織の成長・発展について、これまで複数の「ライフサイクルモデル」が提唱されている。ライフサイクルモデルによると、組織の成長・規模の変化の過程では、類似した問題が発生し、その解決のために、各段階で、組織構造やリーダーシップのスタ

イル、経営管理システムの変革が必要になるとされている³。組織の成長・発展をライフサイクルモデルで捉えることへの反論を示す研究もある。しかし、先行きの見通し難い経営の現場においては、経営者に対して課題解決の糸口を示し、企業年齢が進むにつれ過去の経験とは異なった対応を行わなければならないという自覚を促してきたモデルであるともいえる。

ライフサイクルモデルのひとつとして、よく知られるものに、Larry E. Greiner の 5 段階の企業成長モデルがある⁴。これによると、組織の成長は線的ではなく段階的なもので、次の段階にステップアップするために、必ず解決すべき「危機」が訪れるという。創業後はじめにおとずれる大きな危機としては、「リーダーシップの危機」が挙げられている。創業当初、組織はリーダー自身の創造性をもとに、少人数のチームが、非公式だが濃密な情報共有のなか事業に打ち込むが、その後の規模拡大への局面で、改革を余儀なくされる。業務の効率化や財務面の管理の厳格化だけでなく、人員増加による情報伝達の仕方を見直し、またこの新規入社したメンバーへの新たな動機付けを考慮しなければならない。

例えば、筆者らが支援した企業のケースでも、以下のような局面が見られた。

一人の創業者が立ち上げたある国内アパレルメーカーの事例である。当社では創業以来、オリジナル製品を実店舗やオンラインショップで販売することで、順調な顧客の獲得を果たしていた。創業 3 年目を迎えた頃、大手企業から卸販売の依頼が入ったことを機に、東京都内の本社と離れた近隣県に工場を新設し、縫製作業に従事するスタッフを増員した。事業拡大を見据えた量産体制が整ったかに見えたが、重要なスタッフの突然の離職や連絡の不備による納品の遅れなどのトラブルが生じるなか、創業者は、自身の目が直接届きにくい場にまで広がった事業に対し、今後どのようなマネジメントを行うべきか、悩むようになった。同時に、自分はこの事業を将来はどのように導いて行きたいのか、そもそも自分は創業によって何を成し遂げたかったのか、を改めて再考する機会ともなった。

この事例のように、経営経験がまだ豊富とは言えない創業者にとって、はじめの事業規模拡大の局面を乗り越えることは、大きなチャレンジとなっている。

1.2 従来のコンサルティングの流れとその限界

1.1 で示したような中小企業や小規模事業者に経営支援を行う場合、まずコンサルタントは、創業者や役職者に事業の現状についてのヒアリングを行い、財務諸表等の数値から経営状況を確認し、SWOT をはじめ既存のフレームワークを複数使いながら内部・外部環境の整理・分析をする。そこから経営課題を洗い出し、解決の方法をロジカルに考え、具体的な目標設定の提案をする、これが一般的な手法となる^{※注2}。この手法で作成されたプランは、分かりやすく整理されており、経営者にとって曖昧だった課題や今後の目標がクリアになるというメリットがある。

しかし、このコンサルティングが現実的に有効な「支援」として機能するためには、これだけでは十分とはいえない場合もある。筆者らは、そこに問題意識を持った。このように合理的に目標設定がなされても、創業者自身の感情面も含めた納得感やモチベーションに繋がらなかったがために、結局は実行に結び付かない例が、多く見られたためである。

特に、1.1 で示したように、創業数年後頃の成長期は、創業者にとって複雑な局面である。創業者は、日々の業務をこなしながらも、事業あるいは企業自体の長期的な目標の再設定、

あるいはトップマネジメントとしての自己認識の見直しを迫られている。ここで、事業計画性と創業者の内面性の折り合いを十分に確認し、計画の実行可能性を高めることが、その後の発展のために、重要となる。この局面を支援するコンサルタントも、机上の論理を提示するだけでなく、創業者自身の価値観や感情、嗜好性にも配慮できる、きめ細かなコミュニケーションを行うことで、創業者の納得感やモチベーションにつながるような実行可能性のたかい提案を行うことができると考えられる。

さらに追記するならば、現代は市場の変化の激しい時代である。創業時に限らず、企業経営一般においても、過去の経験や数値データにだけ頼って将来の方針を決める手法で十分とは、言い切れない。予測しにくいことではあるが、未曾有の災害、国の制度変更、予期せぬ海外情勢の動揺等の外部環境の変化、さらにメンバーの離脱や組織改革によるトラブル等の内部環境の変化など、想定外のタイミングと規模で起こり得るのである。過去の情報を生かして次なる一手を選ぶことは、当然重要な観点だが、それだけに捉われると柔軟な目標設定が行いにくい。経営者が、経営の現場で、わずかに気づく兆候を汲み取って今後を予見する、あるいは、これまで当社になかった自由な発想、創造性を促すような新たな面談手法も模索されるべき時代なのではないかと考えられる。

※注2 例えば、国の中小企業政策の中核的な実施機関である中小機構が、中小企業支援者向けに示している「支援マニュアル」（中小企業支援に関する支援プロセス、支援手法、支援ノウハウ等を掲載）のなかの支援ナビ「初期診断の進め方」においても、基本手順として、経営問診票などをつかい相談内容をヒアリングするとともに、クロスSWOTやBSCなどのフレームワークを使用した分析や財務諸表の確認で、企業の経営課題を洗い出し、ロジカルに解決案を導き出し、支援計画を提示するという手順が紹介されている⁵。

2 経営コンサルティングに「香り」を使う意義

2.1 「Arts-based Methods」と「香り」

1.2で述べたような、従来のコンサルティングの限界に対応することはできないだろうか。何か活用できるツールはないだろうか。筆者らは、この模索のなかで、「香り」を利用する面談手法を考案した。

経営学領域の先行研究のなかでは、課題解決やビジョン構築、リーダー育成など企業の発展や変革（organizational development and change）の取り組みの過程で、論理性だけでなく、人の心象に関わる「感覚」を重視し、視覚や聴覚等の感覚刺激をツールとして生かす手法、「Arts-based Methods」（アート・ベース・メソッド／アートに基づいた手法）が研究対象とされている。筆者らの考案した手法では、五感のなかの「香り」という嗅覚の感覚刺激をツールとして、創業者の内面をコンサルティングの場に引き出し、さらに面談の終盤で、創業者本人にオリジナルの香り創作ワークを行ってもらい工程を取り入れている。そのため、これは広義の「Arts-based Methods」の一端といえると考えられる。S.S.TaylorとD.Ladkinは、組織の経営向上のために行われている「Arts-based methods」に含まれる様々な手法を、機能面から4つに分類したが、そのうちのひとつに、「Projective technique」（主観を投射する）機能を挙げていた⁶。内的な思考や感情が、他者から提示された画像の鑑賞や、自身で創作した作品に投影される機能がある、と考えられるのだという。

なお、Taylor と Ladkin が挙げていた例は、五感のなかでも視覚刺激を利用した手法であった。C.J.Palus & D.M.Horth によって考案された手法「Visual Explorer」⁷（200 種ものイメージ画像の中から個人が選択したものを手掛かりに、内的な思考や感情を言語化するメソッド）や、立体メディアである「LEGO bricks」を使った手法（デンマークの玩具企業のレゴ社製品を使った手法であり、日本国内でも社員研修などに、レゴ® シリアスプレイ® を取り入れている企業があることはよく知られる⁸）が挙げられていた。

筆者らが、面談に「香り」を取り入れている例を調査したところ、心理療法等での利用はみられるものの、企業組織の向上や経営課題解決のために「香り」を使ったコンサルティングが行われている例は国内では見られなかった。今後実践を重ねながら、その有効性について研究していきたいと考えている。

2.2 「香り」とは

「香り」を利用する手法の説明に入る前に、「香り」つまり嗅覚刺激とはどのようなものなのか、少し詳しく述べてみたい。「香り」の正体を考える試みは古代ギリシアから行われ、哲学者プラトンやルクレティウスも、この難問に取り組んでいた^{9,10}。

現代では、香りとは、分子量 350 くらいまでの化学物質が、嗅覚を刺激することで生じる知覚であると分かっている¹¹。空気中に漂う香りの分子は、人の鼻の奥でキャッチされ、その情報が脳へと伝達されることで、私たちは香りの心象をいだく。具体的には下記のような仕組みがみられる。

空気中を漂っている分子は、人の鼻の穴に入ると、鼻の奥、鼻腔の上部に位置する「嗅上皮」の粘液に溶け込む。粘液のなかで「嗅細胞」から出ている繊毛にある受容体に接すると、嗅細胞で電気信号に変換され、脳の領域の「嗅球」へと情報伝達される。嗅球の糸球体へと集められて整理された嗅覚刺激の情報は、その後「嗅皮質」へと伝えられていく。嗅皮質に達した香りの情報は、いくつかの経路で脳の各部位に伝達されていくが、快・不快の反応や喜怒哀楽、恐怖感などの感情を司る「扁桃体」、記憶を司る「海馬」、香りの認知に関わる「眼窩前頭皮質」にも比較的短いステップで伝達され、影響を与えられている¹²。また香りが心身に生理的作用をもつことも知られている¹³。

「香り」の働きを利用することで、従来のコンサルティングでは十分に扱えなかった創業者の価値観や感情、嗜好性を面談の場に引き出し、創業者の納得感やモチベーションにつながる、実行可能性のたかい提案を行うことが可能になると筆者らは推察した。

3 「香り」を使った面談手法の検討

3.1 三つの「香り」の利用目的

「香り」は、具体的には経営コンサルティングにおける面談のなかでどのような目的で利用できるのだろうか。面談の段階ごとに以下の三つの目的が考えられる。

3.1.1. 面談の開始段階 / 「香り」をアイスブレイクに利用する

まず面談開始時のアイスブレイクに「香り」を利用することができる。「香り」により、創業者をリラックスさせ、コンサルタントとの円滑なコミュニケーションを行うための環境を調える。「香り」のメンタル面への働きかけは、アロマセラピーの普及やその研究の

深化とともに、徐々に確認されてきている。「香り」の種類により、リラックスさせる作用が認められているものがある¹⁴だけでなく、近年では「香り」により創造性を促すことができるという研究¹⁵もある。このような「香り」の作用を、面談の場で利用することができると考えられる。

3.1.2 ヒアリング段階／「香り」がもたらす心象をコミュニケーションに利用する

次に、ヒアリング（聞き取り）の際のコミュニケーション・ツールとして「香り」を利用することができると考えられる。多様な「香り」がもたらす心象のバリエーションは、創業者の内面にある、思考や感情を言葉として引き出すきっかけを与える。コンサルタントは、「香り」によって創業者の内面から創発^{※注3}されてきた情報を、今後の経営に生かすことができるように、経営課題の指摘や具体的な今後の目標設定につなげていく。（図1を参照）

この工程において、創業者とコンサルタントのコミュニケーションが順調に進むと、創業者にとっても非常に納得度がたかく、モチベーションにつながる提案・助言を実現することができると考えられる。

3.1.3 創作ワークの段階／「香り」を創作活動の素材とし、内的な思考や感情を投影させる

三つ目として、創作活動の素材としての利用が考えられる。上記に示したヒアリング（聞き取り）段階で、コンサルタントとのコミュニケーションを経て、今後に向けた目標設定が完了した創業者は、面談の終盤で、その目標を象徴するようなオリジナルの「香り」を自ら創作する（3.2.を参照）。創業者は、「香り」が与える心象と、トップマネジメントとしての経営に関する認識を行き来し、じっくりと内省しながら、ひとつの「香り」を自分自身で作り上げる。

前掲の「Arts-based Methods」の文脈に沿って推察するなら、作品の創作過程で当人の内的な思考や感情が作品に投影される可能性が考えられる。さらに推察をすすめるなら、この香り創作ワークでは、作品が後に残ることで、後日従業員との議論やコミュニケーションを促すきっかけとなる可能性もある。創業者自身、今後に向けた自らの決意の結晶ともいえる、「香り」を繰り返し体感することで、当日のコ

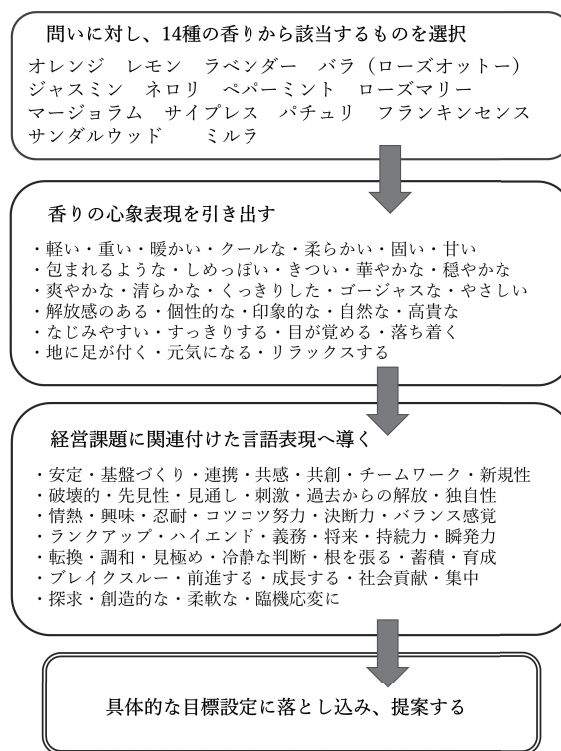


図1 面談時のヒアリング（聞き取り）の進行

ヒアリング段階（本文3.1.2）で、コンサルタントは、創業者との対話を重ねながら、香りの心象からの類推を利用して面談を進める。

ンサルティングの結論を反芻し、意欲を新たにすることもあってはならないだろうか。

※注3 「創発」とは、生物学などで使われる用語「emergence」（発現）を語源とし、部分の性質の単純な総和にとどまらない予測できない特性が、全体に現れであることを示す。

3.2 手法の準備と実施の流れ

「香り」を生かす面談はどのような手法で成り立つだろうか。手法の詳細として、下記のような準備と実施の流れを考案した。今後この手法の有効性を確認する調査・分析では、これを基本の型とした実践を予定している。

3.2.1 準備

14種類の香りサンプルを準備する。ここでは、香りサンプルの材料として、植物の花や葉、果皮、樹脂などから抽出した天然の香料であるエッセンシャルオイル（精油）を使う。種類は、スイートオレンジ、レモン、ラベンダー、ローズ、ジャスミン、ネロリ（オレンジフラワー）、ペパーミント、ローズマリー、マージョラム、サイプレス、パチュリ、フランキンセンス、サンダルウッド、ミルラとする。

①事前準備（香りサンプルの準備）

14種の指定のエッセンシャルオイルを用意する。各エッセンシャルオイルをそれぞれ遮光瓶にいれ、10～30%程度の濃度になるように無水エタノールを加えて希釈し、数週間おいて香りをなじませておく。（※エッセンシャルオイルは、植物の中にある状態に比較すると、非常に濃縮されている素材であるため、快適に試香するためには適度に希釈する必要がある）。無水エタノールで希釈済みのこの液体を、本稿では、精油と区別して「香りサンプル」と呼ぶ。それぞれの香りサンプルの瓶には、種類の名前を記したラベルを貼っておく。

②当日の面談前のセッティング

各精油の名前を書いたムエットを各1本ずつ準備する。（ムエットは試香紙ともいう。細長い紙で、香りを先端につけ、揮発させて香りを漂わせるためのもの。）面談の前に、各種の香りサンプルの瓶を机に並べる。それぞれの香りをサンプルムエットに少量つけ、瓶のまえにセッティングしておく。（図2を参照）

③オリジナルの香り創作ワークのための材料準備

・遮光瓶（10 m l 容器）、・無水エタノール 9 m l ・エッセンシャルオイル 14 種類 ・ラベル ・計量カップ（1 m l 単位ではかることのできる小さいもの）以上の材料を準備しておく。

④ 14種の香りの感想・コメントが書き込める用紙（「香りメモ」）を準備しておく。また可能であれば、ホワイトボードを用意し、コンサルタントが書いたものを創業者もみられるようにしておく。

3.2.2 実施の流れ

①アイスブレイクとして、コンサルタントは、まず一般になじみのあるスイートオレンジ

の香りを提示し、創業者に香りを楽しんでもらいながら、導入のレクチャーをする。

- ②つぎに、創業者が自由に14種すべてを試香してもらう時間をとる。すべての「香り」について、どのような心象をもったか、所定用紙「香りメモ」にコメント等メモしておいてもらう。「好きな香りはありましたか」等、適宜声掛けをし、リラックスした雰囲気なかで、香りに親しんでもらう。

- ③コンサルタントは、例えば以下のような要領で、聞き取りを開始する。

<開始時の声掛け例>

例) 創業数年後の時期に、現状を踏まえ、今後の当社の方向性について話し合う目的の面談の場合。

コンサルタント:「たくさんの香りがありましたね。よいと思う香り、あるいは嫌いな香りもあったかもしれません。今日は、今後の御社の方向性について、ご一緒に考えていきたいと思えます。その際、ツールとして、これらの14種の香りを用いていきます。香りを導入した面談には慣れていないかもしれませんが、はじめは、『色々な香りを試すことができ面白い』くらいの、楽な気持ちで取り組んでいただいてもかまいません。」

「ではまず、創業当時の御社の状況を思い浮かべてください。状況を頭にイメージするだけで結構です。当初はどのような構想を描いていましたか。創業当時、御社は現在に比較しどんな状態だったでしょうか。(30秒から1分程度)」

「もし、これら14種の香りのなかで、この創業当時を象徴するような香りを選ぶとすれば、どれでしょうか。それは、〇〇さんにとって、どんな香りか表現して下さい。選んだ理由も、言ってみてください。」

このような声掛けを行い、14種類のなかから一つの香りを選んでもらう。ここで、その香りにどのような心象を抱き、なぜそれを選んだか、本人に言語化をしてもらうことが重要である。コンサルタントは、通常の面談では創業者から出てこない、あいまいな心象表現を否定せずに、会話を通じて経営課題に関する表現へと徐々に置き換えていく。

同様の声掛けで、「現在の当社像」、さらに「将来の当社像」についても、ひとつずつ「香り」を選んでもらい、それをもとに、創業者としての創業意図の振り返りや、現状の見直し、さらに将来に向けた方向性の明確化につなげていく。最終的に「現在の当社像」「将来の当社像」を表す言葉、また経営課題として重要となる事項を表す言葉が、ひとつあるいは少数まとまってくると良い。コンサルティングとしては、特に「将来の当社像」を表す「香り」とそこからうまれる言説を重要とする。

- ④ 香り創作ワークの工程

面談の終盤で、「将来の当社像」を象徴するオリジナルの香り(フレグランス)の創作を行う。「将来の当社像」については、面談を通じ、14種の香りサンプルの中からすでに



図2 面談時の備品のセッティング

面談当日は、開始前に「香りサンプル」と「ムエット」を図のようにセッティングしておく。

一種を選んでいる。その種類を中心に、2～3種程度のエッセンシャルオイルを加味し、創業者本人にとって、よりふさわしい「香り」に近づけるブレンド作業を行う。簡単なワークなので、創業者自らが、手を動かして作り上げる。

3.2.1の③で、用意した材料をつかう。作り方は、以下のようになる。

遮光瓶に、所定量の無水エタノールを入れ、そこに選択したエッセンシャルオイルを1滴ずつ加える。随時、ムエットで「香り」を確かめながら、思う仕上がりになるまで、ブレンド作業に取り組む。滴数の上限は10滴とする。蓋をし、ラベルにブレンド内容と作成日を記入して完成とする。

完成後は、ムエットにとり、創業者本人とコンサルタントの双方で、香り確かめる。香りの心象を通じ、さらに深めたい話題があれば、少し時間をとる。

3.3 「香り」を使ったコンサルティング手法の留意点 ～「香り」の意味は嗅ぎ手が決める～

本手法では、14種の「香り」を使うが、使われる「香り」には、あらかじめ意味が与えられているわけではないということに留意しなければならない。例えば、創業者が「将来の当社像」を象徴する香りとして、ラベンダーという花の香りを選んだとする。その香りから感じとる心象、浮かぶヴィジョン、思い出す記憶、他の香りでなくラベンダーを選んだ理由。これは香りを提示したコンサルタント側が決めることはない。香りが喚起した心象にどんな言葉を当てて、アウトプットするのか、それは香りの嗅ぎ手にゆだねられている。コンサルタントはそこから生じる言葉に耳を傾け、面談をすすめる。

香りへの感受性は、一般的な傾向があるものの（例えばミントの香りに対し、清涼感がある、などの感想は多くの人に共通する傾向であろう）、全員が同様とは言えない。そのため、香りの提示により導かれる心象や与えられる意味は、ヒアリングごとに不定のものとなる。コンサルタント側も、この香りを選んだ場合はこのような経営課題がある、など、先入観にとらわれないよう留意しなければならない。

今後の課題とまとめ

本稿では、創業数年後の成長期にある企業の支援を目的として考案した、「香り」を経営コンサルティングに取り入れる新たな手法について述べた。今後は、3で述べた準備・実施の流れに準じて実践を重ね、十分に調整後に、手法の有効性に関する調査を行うことを予定している。

準備・実施の流れの調整の段階では、香りサンプルの種類や面談中の声掛け内容の改善も視野にいれなければならないだろう。またこの手法の要となる工程、香りの心象表現を経営課題に関連した言語表現に転換し、目標設定にまで落とし込むという工程についても、何らかの明確な基準を設けるための考察が必要となると考えられる。

創業者が、自身の歩みを見つめながら事業の成功に至る支援ができるよう、本手法の確立に向け、今後も努めていきたい。

参考文献

1, 公益社団法人日本アロマ環境協会 (2019) 『アロマセラピー検定公式テキスト 7 訂版』

- 公益社団法人日本アロマ環境協会 .
- 2, 中小企業庁 (2017) 『中小企業白書 2017年版』 日経印刷 .
 - 3, 水野由香里 (2013) 「組織のライフステージをたどる組織の成功要因」『赤門マネジメント・レビュー』 12 巻 4 号 , p.283-326, 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター .
 - 4, Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organization grow, Harvard Business Review. July-August p.37-46.
 - 5, 中小企業基盤整備機構ウェブサイト, 独立行政法人中小企業基盤整備機構中小機構 (2013) 支援マニュアル <https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/regional1/index.html> 2020年8月26日アクセス .
 - 6, Taylor, S.S. & Ladkin, D. (2009) Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development, Academy of Management Learning & Education, Vol.8, No.1, p.55-69.
 - 7, Palus, C.J. & Horth, D.M. (2001) Visual explorer: Picturing approaches to complex challenges, Center for Creative Leadership.
 - 8, 間間理、森田健、岸智子、西田武司 (2018) 「レゴ® シリアスプレイ® (LSP) メソッドを活用したプロジェクト・ベースト・ラーニングにおける自己成長と変化の測定」『経営学論集』 第 28 巻第 4 号 , p.53-72, 九州産業大学経営学会 .
 - 9, 東原和成 (2008) 「嗅覚研究・臨床の進歩 ―匂い感知における嗅粘液の重要性と脳への信号伝達―」『日本耳鼻咽喉科学会会報』 第 111 巻 6 号 , p.475-480, 一般社団法人日本耳鼻咽喉科学会 .
 - 10, アニック・ル・ゲレ / 今泉敦子 (2000) 『匂いの魔力―香りと臭いの文化誌―』 工作舎 .
 - 11, 長谷川香料株式会社 (2013) 『香料の科学』 講談社 .
 - 12, 森恵莉 (2020) 「嗅覚の基礎と臨床」『日本耳鼻咽喉科学会会報』 123 巻 7 号 , p.557-562, 一般社団法人日本耳鼻咽喉科学会 .
 - 13, 渡邊映理、今西二郎 (2014) 「Odor の多面的作用に対する生理心理学的視点からのアプローチ」『京都府立医科大雑誌』 123 巻 7 号 , p.467-486, 京都府立医科大学 .
 - 14, 吉田聡子、佐伯由香 (2000) 「香りが自律神経系に及ぼす影響」『日本看護研究学会雑誌』 Vol.23, No.4, p.11-17, 一般社団法人日本看護研究学会 .
 - 15, 井上さくら、荒木徳博、木村知史 (2001) 「創造的思考における香りの効果」『日本化粧品技術者会誌』 第 35 巻第 2 号 , p.127-132, 日本化粧品技術者会 .