



JMA 创立 75 周年 经营革新提议

# 《KAIKA 经营的实践》

# KAIKA

2017 年 4 月

一般社团法人日本能率协会

## 关于一般社团法人日本能率协会（JMA）的提议活动

JMA 从1987年开始，列举每年的重要经营课题，并对问题的背景、应该前进的方向、对策等提出建议。

这一提议活动并不是为了提出解决课题的正确答案，而是主要着眼于为更好的讨论提供题材，并就 JMA 的想法提出建议。

### 提议课题一览

第1届	(1987年度)	…	“世界最佳经营革新的提议”
2	(1988 “ )	…	“创造力革新的提议”
3	(1989 “ )	…	“提高服务质量与生产率的提议”
4	(1990 “ )	…	“剧本 2000—市民主义经营的提议”
5	(1991 “ )	…	“提高公司魅力的提议”
6	(1992 “ )	…	“提高单位时间生产率的提议”
7	(1993 “ )	…	“重新设计日本型人事系统”
8	(1994 “ )	…	“商务领袖的革新性提议”
9	(1995 “ )	…	“生活者主义时代的价格创造经营的提议”
10	(1996 “ )	…	“智力（智慧与活力）的管理与创造”
11	(1997 “ )	…	“面向合并经营革新的挑战”
12	(1998 “ )	…	“以新企业的成长、发展为目标的环境经营”
13	(1999 “ )	…	“有效利用日本型经营优势的经营革新提议”
14	(2000 “ )	…	“挑战以竞争优势为目标的‘制造业经营’”
15	(2001 “ )	…	“以竞争优势为目标的人才战略”
16	(2002 “ )	…	“挑战以竞争优势为目标的独创性高附加价值经营”
17	(2003 “ )	…	“重视独创性的项目革新与培养突破极限型的领导”
	(2004 “ )	…	研究报告“与成果主义人事相关的研究”
18	(2005 “ )	…	“实现人与组织的持续性成长的成果主义的新展开”
19	(2006 “ )	…	“中层管理的复权与创造”
20	(2007 “ )	…	“潜在能力的组织性发挥 ～彻底有效利用人与组织的能力的经营方法～”
21	(2008 “ )	…	“潜在能力的组织性发挥 ～目标为建立以‘工作者的愉悦’为中心的经营～”
22	(2009 “ )	…	“潜在能力的组织性发挥 ～创造‘工作者的愉悦’的经营～”
23	(2010 “ )	…	“通过‘优异经营’钻研世界”
24	(2012 “ )	…	“共·进化的提倡”
25	(2017 “ )	…	“KAICA 经营的实践”

## 前言

一般社团法人日本能率协会（JMA）自从1942年成立以来，作为经营革新的推进机构，与产业界共同发展至今。

JMA 的首任会长伍堂卓雄在研究科学的管理方法的本质时，提出了“管理并非单纯的系统。重要的是人，是员工与管理者、经营者的想法与行动”，并将“日本式性格的效率运动”作为首条运营方针。

自此以来，JMA 致力于普及以人为中心的经营与管理，作为其活动的一部分，从1987年开始，对每年的重要经营课题进行提议活动。

尤其是在1990年发表的“市民主义经营的提议”中，JMA 将顾客与员工、股东、社会上的所有人广泛地视为“市民”，提出应该将是否能够受到市民的支持作为企业活动的基础。

此外，从 2007年到 2009年，JMA 基于从脑科学与心理学等学科的见解中获得的对人类本性的理解，提出创造“工作的愉悦”的管理的重要性。

在迎来 JMA 成立 70 周年的 2012年，JMA 发表了“共·进化的提倡”，提议将自己公司在社会中的存在意义视为共同的核心目标，每名员工发挥出自己的创意，与职场中的同事互相合作，面向目标不断挑战、成长的经营方式。“KAIKA”正是普及这一经营方式的实践方案。

之后，世界的政治经济陷入更加混乱的局面当中，另一方面，以 AI 为首的高新技术取得不断的发展，企业所处的环境以日新月异的速度发生变化。企业面临着如何适应这一变化、以及如何积极主动地创造变化的课题。

JMA 提倡的 KAIKA 正是这一变化的时代所追求的经营方式。

时值 JMA 成立 75 周年，我们在此对同时实现个人的成长、组织的活跃化、组织的社会性，不断创造新价值的 KAIKA 经营方法进行再次确认，并且提出其实践方案。

## 目 录

前言 .....	2
第 1 章 问题的所在 — 需求 KAIKA 经营的背景 .....	4
1) “VUCA” 的时代	
2) 追求的创新	
3) 构成竞争力源泉的人才课题	
4) 进化为建立开放型组织的管理	
第 2 章 “KAIKA 经营” 是指何物 .....	6
1) KAIKA 经营的基本模式	
2) 构成基本模式的 3 大因素	
① 个人的活力 (= 个人的成长)	
② 组织的活力 (= 组织的活跃化)	
③ 组织的扩展 (社会性)	
3) 通过 3 大因素的相互作用创造价值	
第 3 章 为了实践 KAIKA 经营的提议 .....	9
提议 I	
经营者通过“长时间轴”与“超越性视角”设定自己公司需要解决的社会课题	
1) 通过“长时间轴”与“超越性视角”，可以明确本质性课题	
2) 根据经营者的意向来决定自己公司需要解决的社会课题	
提议 II	
组织的领导根据“脱离 PDCA”的思维与“幼稚的讨论”来追求最佳的整体	
1) 通过“脱离 PDCA”的思维共享最终目的地，一边奔跑一边思考	
2) 职场中“幼稚的讨论”与社会共通认识相关联	
提议 III	
组织中的每一个人通过“个人”的思考与行动，成为推进 KAIKA 的引擎	
1) 任何工作都能成为“创造性的业务”	
2) 个人的思考与行动实现组织的 KAIKA 状态	
【附录】 KAIKA 经营实践度的检查表 .....	12

## 第1章 问题的所在 — 需求 KAIKA 经营的背景

### 1) “VUCA”的时代

有个词语叫做“VUCA”，取自“Volatility: 变动性、Uncertainty: 不确定性、Complexity: 复杂性、Ambiguity: 暧昧性”的首字母。该词语是 20 世纪 90 年代出现的军事用语，2010 年以后，还被应用于经济与商业领域。

从全球性角度来看，2016 年发生了与许多人的预想截然不同的巨大变化。英国脱离欧盟、特朗普成为美国总统等，今后世界的政治经济方向变得越来越不透明。

此外，预计 AI 与大数据、IoT 等技术的发展也会对我们生活与工作方式带来巨大的变化。

我们现在所处的环境正可谓是 VUCA 的时代。企业与组织应该如何应对这一时代变化？个人应该采用怎样的工作方法，与组织保持怎样的关联？无论是组织、个人，还是整个社会，都面临着如何应对巨大变化的课题。

### 2) 追求的创新

著名的查尔斯·达尔文留下过这样一句话：“存活下来的物种，并不是最强的和最聪明的，而是最能适应变化的。”

为了在 VUCA 的时代中存活，需要主动产生变化。我们需要对变化采取对策，不断地进行创新、创造价值。

然而，根据 JMA 在 2016 年以经营者为对象实施的调查，没有进行新事业开发及取得创新成果的企业高达约 40%。

此外，根据经济产业省的调查结果发现，尽管企业十分关注通过独立经营打破创新界限的热门方法“开放式创新”，但是在研究开发之际，实际与外部进行合作的比例低。而且对于开放性创新与十年前相比是否更加活跃这一问题，超过半数回答“几乎没有变化”、“出现了退步”。

在 JMA 的调查研究中，取得创新成果的企业组织具有以下共同特点：①以目的为导向（重视“为了什么而做？”）、②协作（同事有困难时主动提供帮助）、③自由豁达（良好的交流气氛）、④实际主义（活跃地说出真心话与提出异论）、⑤自律与责任感（主动地行动）。

如今我们越来越需要建立用于实现创新的组织。

### 3) 构成竞争力源泉的人才课题

企业想要应对变化，进行创新，“人才”构成了其活动的源泉。许多经营者应该都将人才视为竞争力、成长的源泉。但是在人才方面也出现了一些课题。

过去人们常说日本人对公司或所属组织拥有很高的 Loyalty（忠诚心）与

Engagement（依恋感与特殊的感情）。但是，专业从事职场中的异文化交流与人事管理研究的罗谢尔·科普女士在著作《为何日本企业的员工士气如此之低？》（Cross Media Publishing）中介绍了各种数据，并指出日本企业的员工的 Engagement 与世界相比处于非常低的水平。

此外，在内阁府的调查当中也可以得知，日本企业的员工对“工作价值”的满意度长期处于下降的倾向。

另一方面，“多样化”对创新来说是重要的因素，但是我们不得不指出日本企业在这一方面也极大地落后于人。众所周知，日本担任管理层的女性比例在国际上处于低水平，而且根据经济产业省的调查资料，日本的外国人就业人数占总人口的比例以及企业经营层中国籍的多样性比海外企业都要低。

#### 4) 进化为建立开放型组织的管理

组织为了迅速应对环境的变化与意料之外的事情，需要尽早察觉其预兆，作出决策并付诸实践。因此，企业与组织必须不断提高对社会的敏感度。

每名员工对社会保持关注、自律地思考与行动。其结果不仅能够让自己得到成长，而且可以为组织与社会做出贡献——我们的目标是建立能够实际感受到这些方面的组织。此外，在组织中也需以社会为导向，积极地吸取多种多样的外部见解，互相协作，并且果断地挑战新事物、不断取得进化。

“KAIKA”是指在这一课题认识的基础上，将“与社会的关联”视为起点，重新审问个人的工作方式与企业、组织的活动的措施。其为同时具有“开化（开花、成长）”与“开化（拓展文化、取得进化）”两种意思的新词。

通过同时实现“个人的成长、组织的活跃化、组织的社会性”，建立能够不断创造价值的新时代组织。这便是 KAIKA 经营的目标。

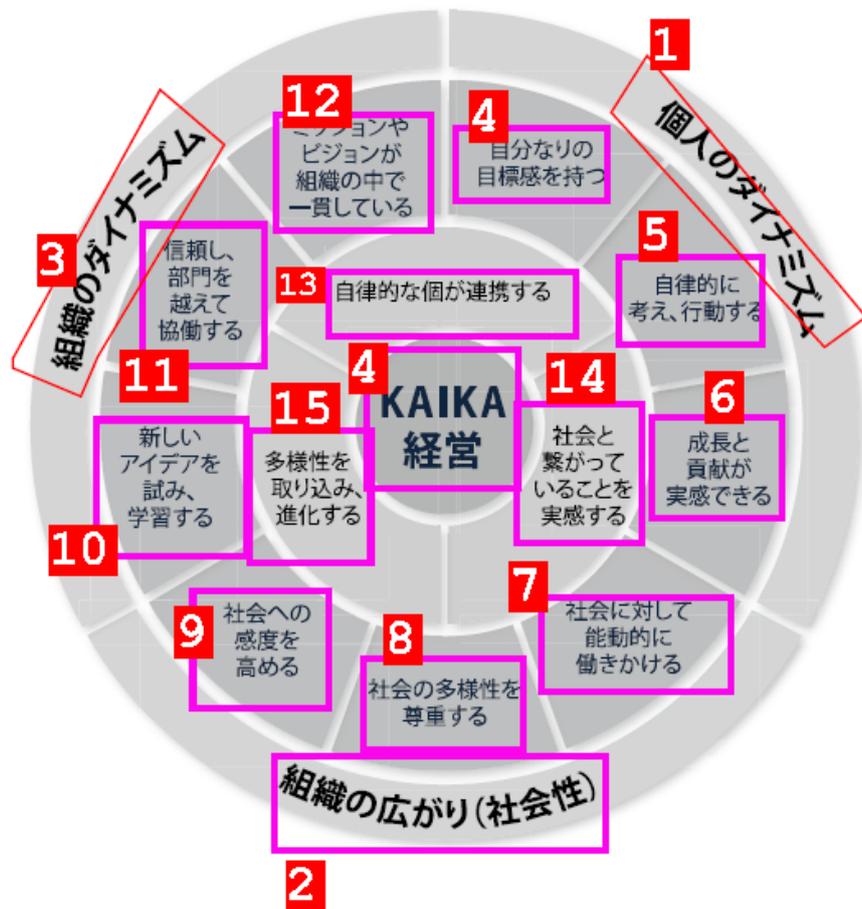
## 第 2 章 “KAIKA 经营”是指何物

### 1) KAIKA 经营的基本模式

如第 1 章所述，KAIKA 经营是指通过同时实现“个人的成长、组织的活性化、组织的扩展（社会性）”来创造价值。换言之，即同时满足“个人的活力、组织的活力、组织的扩展（社会性）”的 3 大因素。

提高组织中的每一个人对社会的敏感度，将联系扩展至组织的内外部，互相之间保持关联。每一个人都怀着期待参与组织与团队的计划，挑战新的事物，为组织积累知识技术，这样也能让每一个人都得到进一步的成长。通过达到这种“KAIKA 状态”，无论是对个人、组织来说，还是对社会来说，都能够成为创造新价值的组织。

通过同时均衡地提高“个人的活力、组织的活力、组织的社会性”的 3 大因素，可以促进形成创造价值的力量。



- 1 個人の活力
- 2 組織的の拡張（社会性）
- 3 組織の活力
- 4 拥有自己的目标感
- 5 自律地思考、行动
- 6 能够实际感受到成长与贡献
- 7 向社会发挥出能动性作用
- 8 尊重社会的多样性
- 9 提高对社会的敏感度
- 10 尝试新的创意并进行学习
- 11 相互信任、跨部门协作
- 12 在组织内部贯彻使命与前景
- 13 自律的个体进行协作
- 14 实际感受到与社会保持联系
- 15 吸收多样性、取得进化

## 2) 构成基本模式的 3 大因素

KAIKA 经营的基本模式由“个人的活力、组织的活力、组织的社会性”3 大因素构成，这 3 大因素各由 3 个副因素构成。

### <个人的活力(=个人的成长)>

组织中的每一个人通过实现“①拥有自己的目标感、②自律地思考、行动、③能够实际感受到成长与贡献”的状态，可以产生个人的活力。

第一条“拥有自己的目标感”是指以思考自己重视什么、对什么方面感觉有工作价值、如何在社会中发挥作用为出发点，在此基础上思考今后想要成为什么样的人，即自己职业生涯的方向性，以及思考为了达到这一目标，今后应该如何从事哪一工作、如何进行工作。

第二条“自律地思考、行动”是指将组织与社会的课题视为自己的事情进行思考，并且在工作中认识到自己怎样才能为这些课题做出贡献。

第三条“能够实际感受到成长与贡献”是指对第一条的自己独特的成长目标，以及第二条的自律性的行动结果拥有成就感。

### <组织的活力(=组织的活跃化)>

通过在组织当中实现“①在组织内部贯彻使命与前景、②相互信任、跨部门协作、③尝试新的创意并进行学习”的状态，可以产生组织的活力。

第一条“在组织内部贯彻使命与前景”是指明确自己公司想要在社会中发挥出怎样的使命，将这一理念与使命渗透至组织的每名员工，并且分享组织推进的前景与方针。

第二条“相互信任、跨部门协作”是指职场的上司、成员通过日常的沟通，分享与各自的成长及贡献相关的目标与成果，建立相互信任的关系。通过这一努力，不光是在职场内部，还能进行跨部门的协作。

第三条“尝试新的创意并进行学习”意味着除了个人以外，组织也通过尝试新的创意来进行学习并取得进化。为此需要营造鼓励挑战新创意的文化氛围，同时还需要形成热衷于学习的组织，即使失败也要重视从中学到的经验，从组织的角度来回顾挑战的成果，并将其有效应用于今后的工作。

### <组织的扩展(社会性)>

组织通过实现“①提高对社会的敏感度、②尊重社会的多样性、③向社会发挥出能动性作用”的状态，产生组织的扩展性、社会性。

第一条“提高对社会的敏感度”是指职场的每一个人注意到社会的动向、搜索信息，并将其带至职场，通过这一方法掌握社会的变化，不断产生新的创意。

第二条“尊重社会的多样性”是指聆听外部的各种意见与想法，并将其吸收至组织当中。这一观点并不是指现阶段与自己拥有关联的社会，而需要以更加广阔的视野、更长的时间轴来衡量社会。

第三条“向社会发挥出能动性作用”是指除了提高对社会的敏感度、吸收社会的多样性以外，还以组织的立场对其进行新的尝试。面对围绕公司与组织的各种变化，通过实践自己公司特有的新尝试，不断地创造具体的社会价值。

### 3) 通过 3 大因素的相互作用创造价值

如前所述，KAIKA 经营是指同时均衡地提高“个人的活力、组织的活力、组织的社会性”3 大因素。通过这些因素的相互作用，可以实现“自律的个体进行协作”、“实际感受到与社会保持联系”、“吸收多样性、取得进化”。

“个人的活力”×“组织的活力”→“自律的个体进行协作”

“组织的社会性”×“个人的活力”→“实际感受到与社会保持联系”

“组织的社会性”×“组织的活力”→“吸收多样性、取得进化”

“自律的个体进行协作”是指职场中的每一个人互相承认各自的价值观与经验等方面的多样性，并提出不同的意见，自律地进行协作。这样每一个人都能为组织做出贡献，并且能够在相互切磋琢磨的同时获得成长。

“实际感受到与社会保持联系”是指感觉得到组织与社会有关联，为解决社会课题做出了贡献。这意味着组织中的每一个人都能够通过工作为社会发挥作用，成长热情不断得到提高。

而“吸收多样性、取得进化”是指在组织的内部与外部活跃地进行各种合作、协助，接触多样性能够提高个人及组织的能力，促进组织取得不断的成长、进化。

通过同时实现以上事项，可以创造价值。这便是 KAIKA 经营的基本观点。

### 第3章 为了实践 KAIKA 经营的提议

前文中确认了 KAIKA 经营的基本观点与其模式。上一章为了简单易懂地解释基本模式，对每个因素分别进行了解说，但是在企业内 KAIKA 经营的实践活动当中，这些因素并不存在泾渭分明的区别，而是以整体的形式投入实践。

而采取的各种活动也以多种形式进行，如以培养人才为中心的措施、与当地社区进行合作的社会贡献活动等。

KAIKA 是指为了建立新时代的组织而采用的经营思维，并非一种定型的方法。

另一方面，KAIKA 经营的实践活动也有一定的共同点。从 JMA 颁发的“KAIKA 奖”的获奖事例来看，这些活动具有以下共同特点。

- 活动的目的为“以社会为起点的想法”。
- 拥有频繁审问目的的机会、关注目的的管理与体制。
- 鼓励增加与外部接触的机会。
- 将“相信人的力量、引导人的力量、拓展人的力量”的思想视为管理的前提。

为了实践 KAIKA 经营，经营者与组织领导、每名员工都有需要有意识地采取行动的事情。

本章从这一观点向 KAIKA 经营的实践提出 3 个建议。

#### <提议 I >

#### 经营者通过“长时间轴”与“超越性视角”设定自己公司需要解决的社会课题

##### 1) 通过“长时间轴”与“超越性视角”，可以明确本质性课题

KAIKA 经营的成果并不能在短期内显现出来，需要持续采取措施。但是无论是组织还是个人，往往容易优先眼前的事情，而忽视了真正重要的事情。

Commons 投资信托的会长、涩泽荣一的后代涩泽健先生说过：“为利己加入时间轴时，会成为利他。”通过拥有比现今更加遥远的“长时间轴”，可以考虑到人与社会，并且理解何为真正重要的课题。

除了时间轴以外，拥有“超越性视角（更高层次的视角）”也十分重要。在观察事物时不拘泥于现有的框架，可以拓展思维的宽度，发现新的可能性。

我们不应该通过现有的思维框架来思考最佳整体，而应该从未来最佳状态的角度出发，以宏观的视角来看待社会。

##### 2) 根据经营者的意向来决定自己公司需要解决的社会课题

企业原本是指解决社会课题、获得其等价报酬的存在。将理想的状态与现状之间的差距视为问题，弥补这一差距的方法则是“课题”。从这一意义上说，社会课题并非自然存在，而是由企业描绘出理想的社会形态，拥有“想要变成这样”、“想要这样做”的想法，才能被设定为课题。

描绘自己的组织在社会中的理想形态是经营者的工作。企业面对的社会课题需要根据经营者的意思来决定。

### <提议II>

组织的领导根据“脱离 PDCA”的思维与“幼稚的讨论”来追求最佳的整体

#### 1) 通过“脱离 PDCA”的思维共享最终目的地，一边奔跑一边思考

想要挑战新事物、进行创新的话，其第一步需要进行探索性的活动。必须允许尝试之后才能够明白的事情。如果贯彻精密运转 PDCA 周期之类的流程管理的话，有时候会对创新造成阻碍。

组织的领袖需要持有“脱离 PDCA”的思维，分享最终目的地，在此基础上以一边奔跑一边思考的风格来带领组织。

#### 2) 职场中“幼稚的讨论”与社会共通认识相关联

KAIKA 经营中重视能够实际感受到每一个人的工作与社会之间的关联。为了认识到个人与社会的接触点，有职场中进行“幼稚的讨论”是有效的方法。比灵说，在决定产品规格的会议中，认真地进行“这一讨论归根结底是为了什么？”“我们想要提供什么样的价值？”之类的对话与谈论。

为了有效的运营组织，需要分担职责，将整个公司的目标分解后交给部门与个人，但是，其结果容易造成迷失大的目的与目标。通过营造平时在职场中进行幼稚的讨论的氛围与环境，可以将社会、组织与每一个人联系在一起，以这一形式实现最佳整体。

### <提议III>

组织中的每一个人通过“个人”的思考与行动，成为推进 KAIKA 的引擎

#### 1) 任何工作都能成为“创造性的业务”

JMA 实施的调查结果显示，从事创造性业务的人比从事定型化业务的人更容易拥有对工作的价值感与自豪感，对公司的依恋感也更强。创造新业务的一大特点是业务的进行方法、手段、判断都交由自己决定。正因为存在着必须自己进行独立思考的难点，所以通过克服这一难点，能够实际感受到成就感与成长。

从事的业务是否为创造性业务并非由企划部门或开发部门等业务本身的性质来决定，而可以通过从事业务者的思维方式来决定。即使是完全相同的业务，有人在工作时将其视为定型化业务，也有人在工作时拥有自己独特的目的意识，将其视为创造性业务。

以“进行创造性业务”的认识来从事每天的工作可以提高工作的士气，并且能够通过工作实际感受到成长与贡献。

## 2) 个人的思考与行动实现组织的 KAIKA 状态

企业形成 KAIKA 状态的推动力是经营者与组织领导的思考与行动。然而，最为需要的是虽然微弱但是不会熄灭、一直以高温燃烧的每一个引擎，即参加组织的每一个人的思考与行动。

优秀的社会与组织并非与生俱来的。世界上并不存在从一开始就同时拥有“个人的活力、组织的活力、组织的社会性”的组织。想要建立优秀的状态，重要的是为了达到 KAIKA 状态的目标，每一个人要做些什么，即为了接近理想状态的活动过程本身。

在组织中工作的每一个人都主动地参与组织，并且怀着希望自己参与的组织能够让社会升华至更佳状态的心愿，从长期的角度出发，面向共同的目标携手并进。只有建立这一基础，才能实现 KAIKA 状态。

## 【附录】 KAIKA 经营实践度的检查表

在此列举检查 KAIKA 经营的构成因素“个人的活力”“组织的活力”“组织的社会性”、以及各因素的相互作用状态的重点，以供大家参考。请在确认您的公司、组织的 KAIKA 经营的实践程度时有效利用。

※本自检表还可以从网站（<https://s.kaikaproject.net/self/>）中检测。

### ■ “个人的活力”的检查点

KAIKA 模式的因素	检查点
拥有自己独特的目标感	员工理解自己在工作中重视什么，对什么方面感觉有工作价值
	员工作为职业人，思考自己在社会中如何才能发挥作用
	员工思考“未来想要成为什么样的人”，即自己职业生涯的方向性
	员工知道为了自己的职业生涯，今后应该如何从事哪一工作、如何进行工作
自律地思考、行动	员工对自己的公司、组织今后的方向性拥有自己的意见
	员工将工作上的课题视为自己的问题，努力寻找解决的方法
	员工在工作中认识到哪些事情可以为职场做贡献
	员工在工作中认识到哪些事情有利于社会
	员工在工作中经常主动提出创意
能够实际感受到成长与贡献	员工在工作中经常主动挑战新的事物
	员工通过工作感受到稳步成长
	员工通过工作感受到对周围人有帮助
	员工十分清楚公司与周围人对自己抱有怎样的期待
	员工感觉能够在工作中充分发挥自己的能力
	员工感觉能够在职场中充分发挥自己的个性

### ■ “组织的活力”的检查点

KAIKA 模式的因素	检查点
在组织内部贯彻使命与前景	员工可以向公司外部的人用自己的语言解释公司、组织的理念与使命
	员工可以向公司外部的人解释公司、组织的前进方向
	在自己公司中，可以获得对公司、组织的未来形象（前景）、战略、方针的相关理解和共鸣
	感觉各部门的方针和目标与公司的方针具有一致性
相互信任、跨部门协作	感觉员工的工作目标和评价与公司 and 部门的方针具有一致性
	员工平时与直属上司及伙伴讨论自己的成长和贡献
	在自己公司中，可以坦率地告知从不同立场和观点产生的对立，并积极采取对策
	在自己公司中，当部门内部发生问题时，鼓励积极地互相帮助
尝试新的创意并进行学习	员工积极地与其他部门的人见面，有效利用不同性质的知识、经验
	在自己公司中，直属的上司与下属相互信任
	公司的职场氛围易于人们提出没有先例的新创意
	在自己公司中，尝试新事物之际，鼓励一定的反复试错
	在自己公司中，可以根据现场的判断灵活的更改、推进计划
	在自己公司中，重视从失败与挑战中进行学习
	在自己公司中，有从组织的角度来回顾成果的场合，并将其有效应用于今后的工作

### ■ “组织的扩展（社会性）”的检查点

KAIKA 模式的因素	检查点
提高 对社会的敏感度	在自己公司中，平时就自己想要在社会中如何发挥作用进行讨论
	在自己公司中，鼓励注意社会的动向、收集信息
	在自己公司中，平时就社会上出现了怎样的新动向进行讨论
	在自己公司中，除了短期的视角以外，还有机会从长期的视角思考社会与事业
尊重 社会的多样性	在自己公司中，经常对自己的活动是否符合社会的期待进行确认
	在自己公司中，广泛聆听外部的各种意见与想法，并进行参考
	在自己公司中，从各种角度从社会中了解、吸收未来市场的可能性
	在自己公司中，努力掌握各种工作能手的需求与工作方法的潮流
向社会发挥出 能动性作用	在自己公司中，努力掌握各种行业中发生的技术革新与新业务的潮流
	在自己公司中，努力掌握地区与环境、资源等社会课题
	在自己公司中，对变化的顾客、市场实践具有先见性的尝试
	在自己公司中，以先见性的眼光尝试实践多种雇用形式、工作方法
	在自己公司中，以先见性的眼光致力于有效利用新技术和知识的活动
	在自己公司中，以先见性的眼光致力于解决地区与环境、资源等社会课题
在自己公司中，为了应对社会的变化，推进与其他公司及当地社区、NPO 等的合作	

### ■ 3 大因素相互作用的检查点

KAIKA 模式的因素	检查点
自律的个体 进行协作	在自己公司中，工作时互相承认彼此的价值观、经验、工作方法的多样性
	在自己公司中，提出不同的意见与创意，并积极有效地应用
	在自己公司中，互相磨练职业经历，给予彼此良好的刺激
	在自己公司中，为了更好地为组织做贡献，互相进行协作
	在自己公司中，觉得同时实现了为组织做贡献与每一个人的成长
吸收多样性 取得进化	在自己公司中，灵活、活跃地与其他部门进行合作、协助
	在自己公司中，灵活、活跃地与公司外部进行合作、协助
	在自己公司中，员工多样化的价值观与经验对提高工作质量及扩大工作范围带来了帮助
	在自己公司中，与公司外部的合作、协助对提高工作质量及扩大工作范围带来了帮助
实际感受到 与社会保持联系	感觉自己公司随着时代的变化，取得了稳步的进化
	自己公司的员工能够实际感受到有组织地发挥出企业的社会责任
	自己公司的员工能够实际感受到对解决社会课题作出了积极的贡献
	感觉自己公司的活动与工作富有先见性
	自己公司的员工感觉通过现在的工作可以为社会做出贡献
自己公司与社会的紧密关联提高了员工的成长热情	



禁止擅自复制转载

---

JMA 创立 75 周年 经营革新提议

## “KAIKA 经营的实践”

一般社団法人日本能率协会

邮政编码 100-0003 东京都千代田区一之桥 1-2-2

电话 03 (3434) 0380 (JMA 管理研究所 直通)

URL : <http://www.jma.or.jp/>

---

2017. 4. 17