



JMA 創立 75 周年 経営革新提言

「KAIKA 経営の実践」

KAIKA

2017 年 4 月

一般社団法人日本能率協会

一般社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

提言テーマ一覧

第1回	(1987年度)	… 「世界最適経営革新の提言」
2	(1988 年)	… 「創造力革新の提言」
3	(1989 年)	… 「サービスの品質と生産性向上の提言」
4	(1990 年)	… 「シナリオ2000－市民主義経営の提言」
5	(1991 年)	… 「会社の魅力を高める提言」
6	(1992 年)	… 「時間生産性向上の提言」
7	(1993 年)	… 「日本的人事システムのリデザイン」
8	(1994 年)	… 「ビジネス・リーダーの革新の提言」
9	(1995 年)	… 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」
10	(1996 年)	… 「知力(知恵と活力)のマネジメントと創造」
11	(1997 年)	… 「連結経営革新への挑戦」
12	(1998 年)	… 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」
13	(1999 年)	… 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」
14	(2000 年)	… 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」
15	(2001 年)	… 「競争優位をめざす人材戦略」
16	(2002 年)	… 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」
17	(2003 年)	… 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」
	(2004 年)	… 研究報告「成果主義人事に関する研究」
18	(2005 年)	… 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」
19	(2006 年)	… 「ミドルマネジメントの復権と創造」
20	(2007 年)	… 「潜在能力の組織的発揮 ～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～」
21	(2008 年)	… 「潜在能力の組織的発揮 ～『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す～」
22	(2009 年)	… 「潜在能力の組織的発揮 ～『働く人の喜び』を生み出す経営～」
23	(2010 年)	… 「“善い経営”で世界をきわめる」
24	(2012 年)	… 「共・進化の提唱」
25	(2017 年)	… 「KAICA 経営の実践」

はじめに

一般社団法人日本能率協会(JMA)は、1942年の創立以来、経営革新の推進機関として、産業界とともに歩んできました。

JMAの初代会長である伍堂卓雄は、科学的管理法の本質を研究する中で、「マネジメントは単なるシステムではない。重要なのは人間であり、従業員と管理者、経営者の考え方と行動である」とし、「日本的性格の能率運動」を運営方針の第一に掲げました。

以来、JMAは、人間を中心とした経営・マネジメントの普及に取り組み、そのための活動の一環として、1987年度から、その時々的重要な経営課題に応じた提言活動を行ってきました。

特に、1990年度に発表した「市民主義経営の提言」では、顧客や従業員、株主、社会の人々を広く「市民」と捉え、市民の支持を受けることができるかどうかを企業行動の基礎とすべきであると提言しました。

また、2007年度から2009年度にかけては、脳科学や心理学などの知見から得られた人間の本性への理解を踏まえ、「働くことの喜び」を生み出すマネジメントの重要性を提唱いたしました。

そして、創立70周年を迎えた2012年度には「共・進化の提唱」を発表。社会の中における自社の存在意義を共通の目的軸として、社員一人ひとりが創意工夫し、職場の仲間と協力し合いながら、目標に向かって挑戦し、成長していく経営の在り方を唱えました。「KAIKA」は、その実践のための方策として、普及に取り組んできたものです。

その後、世界の政治経済は混迷の度合いを深め、一方で、AIをはじめとした新しい技術が進展し、企業を取り巻く環境は、その変化の速度を増しています。企業には、いかに変化に適応するか、さらには、いかに自ら変化を創り出していくかが、問われています。

JMAが提唱してきたKAIKAは、まさに、このような変化の時代において求められる経営の在り方であると考えます。

創立75周年にあたり、個人の成長、組織の活性化、組織の社会性を同時実現することにより、新たな価値を生み出していくというKAIKA経営の在り方を再確認するとともに、その実践に向けた方策を、ここに提言します。

目次

はじめに	2
第1章 問題の所在 - KAIKA経営が求められる背景	4
1) 「VUCA」の時代	
2) 求められるイノベーション	
3) 競争力の源泉となる人材の課題	
4) 開放型組織をつくるマネジメントへの進化	
第2章 『KAIKA経営』とは何か	6
1) KAIKA経営の基本モデル	
2) 基本モデルを構成する3つの要素	
① 個人のダイナミズム(=個人の成長)	
② 組織のダイナミズム(=組織の活性化)	
③ 組織の広がり(社会性)	
3) 3つの要素の相互作用による価値創出	
第3章 KAIKA経営の実践に向けた提言	9
提言Ⅰ	
経営者は、「長い時間軸」と「メタ視点」をもって、自社が取り組む社会課題を設定しよう	
1) 「長い時間軸」と「メタ視点」によって、本質的な課題が見えてくる	
2) 自社が取り組む社会課題は、経営者の意思によって定まる	
提言Ⅱ	
組織のリーダーは、「脱PDCA」の思考と「青臭い議論」によって、全体最適を追及しよう	
1) 「脱PDCA」の思考で、最終目的地を共有し、走りながら考える	
2) 職場における「青臭い議論」が、社会との接点の認識につながる	
提言Ⅲ	
組織の一人ひとは、「個」の思考と行動によって、KAIKAを推進するエンジンになろう	
1) どんな仕事も「創造的な業務」となる	
2) 個々人の思考と行動が、組織のKAIKA状態を実現する	
【付録】 KAIKA経営実践度のチェックリスト	12

第1章 問題の所在 – KAIKA経営が求められる背景

1) 「VUCA」の時代

「VUCA」という言葉があります。「Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧さ」の頭文字をとったものです。もともとは、1990年代に軍事用語として生み出された言葉ですが、2010年代以降、経済やビジネスにおいても使われています。

2016年は世界的に見ても、多くの人々の予想と異なる大きな変化があった年でした。イギリスのEU離脱、米国でのトランプ大統領の誕生などにより、今後の世界の政治経済の行方は不透明感を高めています。

また、AIやビッグデータ、IoTなどの技術の進展も、私たちの暮らしや働き方に大きな変化をもたらすことが予想されています。

私たちを取り巻く環境は、まさにVUCAの時代であると言えます。こうした時代の変化に、企業・組織はどのように対応していけば良いのか。個人としても、どのような働き方、組織との関わり方をしていけばよいのか。組織も個人も、そして、社会全体も、大きな変化にどう向き合っていくかが問われています。

2) 求められるイノベーション

かのチャールズ・ダーウィンが遺したと言われている言葉に、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」というものがあります。

VUCAの時代を生き残るためには、自ら変化することが求められます。変化に対応し、不断にイノベーションを起こし、価値を創出し続けていくことが必要なのです。

しかし、JMAが2016年に経営者を対象として実施した調査によると、新事業開発やイノベーションの成果が出ていないとする企業が約4割にのびりました。

また、経済産業省の調査によると、自前によるイノベーションの限界を打破するための方法として注目されている「オープンイノベーション」について、企業の関心は高いものの、研究開発において実際に外部と連携している比率は低いという結果が見られています。さらに、10年前と比較してオープンイノベーションが活発化しているかという質問に対しても、「ほとんど変わらない」「後退している」という回答が過半数を占めています。

JMAの調査・研究では、イノベーションの成果が上がっている企業に共通する組織の特長として、①目的志向(「何のためにやるのか」を重視する)、②協働(同僚が困っていたら進んで助ける)、③自由闊達(風通しが良い)、④実質主義(本音や異論が活発に出る)、⑤自律と責任感(主体的に行動する)が挙げられました。

イノベーションの実現に向けた組織づくりが一層必要とされています。

3) 競争力の源泉となる人材の課題

企業が変化に対応し、イノベーションを起こしていくうえで、その活動の源泉となるのは、やはり「人材」です。多くの経営者は、人材こそが競争力、成長の源泉と考えているはずですが、しかし、この人材についても課題が見受けられます。

これまで、日本人は、会社や所属組織に対するロイヤルティ(忠誠心)やエンゲージメント(愛着心や思い入れ)が高いと言われてきました。しかし、職場における異文化コミュニケーションや人事管理を専門とする経営コンサルタントのロシェル・カップ氏は、著書『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』(クロスメディア・パブリッシング)の中で、様々なデータを紹介しながら、日本企業の社員のエンゲージメントが世界に比べて非常に低い水準にあることを指摘しています。

また、内閣府の調査においても、「仕事のやりがい」への満足度が長期低下傾向にあることが分かっています。

一方、イノベーションの創出には「ダイバーシティ」が重要な要素となってきますが、この点においても日本企業は大きく遅れていると言わざるをえません。管理職に就いている女性の比率が国際的に低水準にあることは周知のとおりですが、経済産業省の調査資料によると、外国人の就業者数が総人口に占める割合や、企業経営層における国籍の多様性も海外企業に比べて低い状況にあります。

4) 開放型組織をつくるマネジメントへの進化

組織が環境の変化や想定外の事象に素早く対応するためには、いち早く、その兆しを察知し、意思決定と行動に移る必要があります。そのためにも、企業・組織は、常に社会への感度を高めていなければなりません。

社員一人ひとりが社会への関心を持ち、自律的に考え、行動すること。そして、その結果、自らが成長し、組織や社会に貢献していることが実感できるような組織を目指すことが求められます。また、組織においても、社会志向で、外部の多様な知見を積極的に取り込み、互いに協働し、そして、果敢に新しいことに挑戦し、進化していく必要があります。

「KAIKA」とは、このような課題認識のもと、「社会との関わり」を起点として、個人の働き方や企業・組織の活動を問い直す取り組みです。「開化(花開く、成長する)」と「開化(文化が開ける、進化する)」の両方の意味を併せもつ造語です。

「個人の成長、組織の活性化、組織の社会性」を同時実現することによって価値を生み出し続ける次世代組織をつくる。これがKAIKA経営の目指すところです。

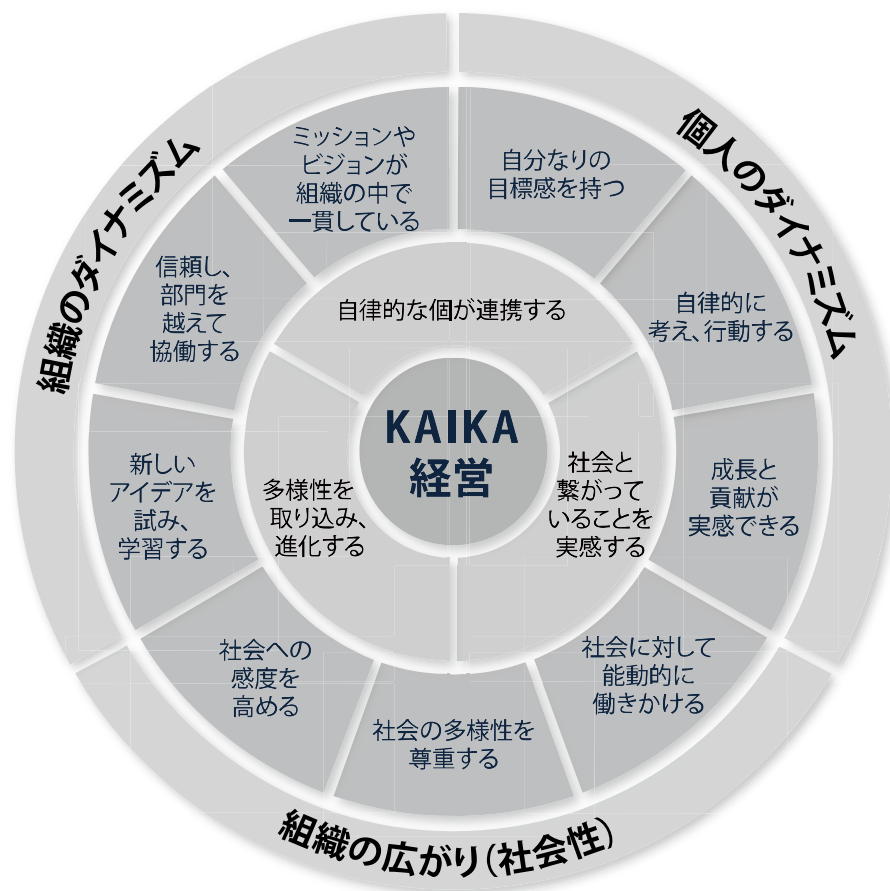
第2章 『KAIKA経営』とは何か

1) KAIKA経営の基本モデル

第1章で述べたとおり、KAIKA経営は、「個人の成長、組織の活性化、組織の広がり(社会性)」を同時実現することによって、価値が生み出されるとしています。言い換えれば「個人のダイナミズム、組織のダイナミズム、組織の広がり(社会性)」の3つの要素を同時に満たすことです。

組織の一人ひとりが社会への感度を高め、つながりが組織の内外に広がり、互いに関わり合う。一人ひとりがワクワクしながら組織やチームに参画し、新しいことにチャレンジし、組織にノウハウが蓄積され、その結果、個々人がさらに成長をすることができる。このような「KAIKA状態」となることで、個人にとっても、組織にとっても、そして、社会にとっても、新たな価値を生み出すことができる組織となります。

「個人のダイナミズム、組織のダイナミズム、組織の社会性」の3つの要素のそれぞれが、同時にバランスよく高まり、相互作用することによって、価値創造する力へとつながるのです。



2) 基本モデルを構成する3つの要素

KAIKA経営の基本モデルは「個人のダイナミズム、組織のダイナミズム、組織の社会性」の3つの要素からなり、それぞれ3つずつのサブ要素で構成されています。

<個人のダイナミズム(=個人の成長)>

組織の中の一人ひとりが、「①自分なりの目標感を持ち、②自律的に考え、行動し、③成長と貢献が実感できる」状態を実現することによって、個人のダイナミズムが生まれます。

一つ目の「自分なりの目標感を持つ」こととは、自分が何を大切にし、どんなことに働きがいを感じるのか、社会の中でどのように役立てるのかを考えることが出発点となります。そのうえで、将来こうなりたいという自分のキャリアの方向性を考え、そのために、今後どのような仕事に、どのように取り組んでいくかを考えることです。

二つ目の「自律的に考え、行動する」こととは、組織や社会の課題を自分事として捉えて考え、そのために自分がどのように貢献できるかを意識して仕事することです。

三つ目の「成長と貢献が実感できる」こととは、一つ目の自分なりの成長目標や、二つ目の自律的な行動の結果に対して、達成感を持つことです。

<組織のダイナミズム(=組織の活性化)>

組織において、「①ミッションやビジョンが組織の中で一貫しており、②お互いが信頼し、部門を越えて協働し、③新しいアイデアを試み、学習する」状態を実現することによって、組織のダイナミズムが生まれます。

一つ目の「ミッションやビジョンが組織の中で一貫している」こととは、自社が社会の中でどのような使命を果たしたいのかという理念やミッションが組織のメンバー一人ひとりに浸透し、組織が進むビジョンや方針が共有されていることです。

二つ目の「信頼し、部門を越えて協働する」こととは、職場の上司・メンバーが、日常的なコミュニケーションを通じて、それぞれの成長や貢献についての目標や成果を共有し、互いの信頼関係をつくることです。それによって、職場の中だけではなく、部門を越えて協働することができるようになります。

三つ目の「新しいアイデアを試み、学習する」こととは、個人だけではなく、組織としても新しいアイデアを試みることを通じて学習し、進化することを意味します。新しいアイデアに挑戦することを奨励する文化を根付かせるとともに、仮に失敗したとしても、そこから何かを学ぶことを大切に、チャレンジした成果を組織として振り返り、次に活かしていくという、学習する組織となることです。

<組織の広がり(社会性)>

組織として、「①社会への感度を高め、②社会の多様性を尊重し、③社会に対して能動的に働きかける」状態を実現することによって、組織の広がり、社会性が生まれます。

一つ目の「社会への感度を高める」こととは、職場の一人ひとりが世の中の動きを気にかけて、情報を探索し、それを職場に持ち寄ることによって、社会の変化を取り込み、新しい発想を生み出していくことです。

二つ目の「社会の多様性を尊重する」こととは、外部の様々な意見や考え方に耳を傾けて、組織の中に汲み取っていかうとすることです。それも、現時点で関わりを持っている社会という観点ではなく、より広い視野と、より長い時間軸で社会を捉えることが必要となります。

三つ目の「社会に対して能動的に働きかける」こととは、社会への感度を高め、社会の多様性を汲み取ることにとどまらず、それらに対して、組織として新たな試みを働きかけていくことです。会社や組織を取り巻く様々な変化に対して、自社なりに、新たな試みを実践することによって、具体的な社会価値が生み出されていきます。

3) 3つの要素の相互作用による価値創出

先述のとおり、KAICA経営とは、「個人のダイナミズム、組織のダイナミズム、組織の社会性」の3つの要素が同時にバランスよく高まっている状態をつくることです。これらが相互に作用することによって、「自律的な個が連携する」、「社会と繋がっていることを実感する」、「多様性を取り込み、進化する」ことが実現されます。

「個人のダイナミズム」×「組織のダイナミズム」→「自律的な個が連携する」

「組織の社会性」×「個人のダイナミズム」→「社会と繋がっていることを実感する」

「組織の社会性」×「組織のダイナミズム」→「多様性を取り込み進化する」

「自律的な個が連携する」こととは、職場において、一人ひとりが、それぞれの価値観や経験などの多様性を認め合い、異なる意見をぶつけ合い、自律的に働きかけ合うことです。一人ひとりが組織に貢献することができ、互いに切磋琢磨しながら、成長できることです。

「社会と繋がっていることを実感する」こととは、組織が社会と繋がり、社会課題の解決に貢献していると感じられること。そして、組織の一人ひとりが、仕事を通じて世の中の役に立つことができ、成長意欲が高まっていくことを意味します。

そして、「多様性を取り込み進化する」こととは、組織の内部・外部において様々な連携・協力が活発になされ、多様性と接することが個人や組織の能力の質向上につながり、組織として成長し、進化していくことです。

これらが同時に実現されることによって、価値が生み出される。これがKAICA経営の基本的な考え方です。

第3章 KAIKA経営の実践に向けた提言

ここまで、KAIKA経営の基本的な考え方と、そのモデルを確認してきました。前章では、基本モデルを分かりやすく説明するために、個別の要素ごとの解説を行いました。企業におけるKAIKA経営の実践活動では、それぞれが区別されて現れるものではなく、一体となって実行されています。

そして、それぞれの活動は、人材育成を中心とした取り組みであったり、地域コミュニティと連携した社会貢献活動であったり、多様な形態で行われています。

KAIKAとは、次世代の組織づくりを目指した経営の考え方であって、一つの定型化された手法ということではありません。

一方で、KAIKA経営を実践している活動には共通点もあります。JMAが実施してきた「KAIKAアワード」の受賞事例を見ると、以下の特徴が共通していました。

- ▶ 活動の目的が、「社会起点の発想」である。
- ▶ 頻繁に目的を問い直す機会、目的を意識するマネジメントや仕組みがある。
- ▶ 外部との接点を持つ機会を増やすことが奨励されている。
- ▶ マネジメントの前提として、「人の力を信じる、引き出す、伸ばす」という思想がある。

KAIKA経営を実践するためには、経営者や組織のリーダー、社員一人ひとりが意識し、行動すべきことがあります。

本章では、この観点から、KAIKA経営の実践に向けた3つの提言を行います。

< 提言 1 >

経営者は、「長い時間軸」と「メタ視点」をもって、自社が取り組む社会課題を設定しよう

1) 「長い時間軸」と「メタ視点」によって、本質的な課題が見えてくる

KAIKA経営の成果は短期的に現れるものではありません。継続して取り組むことが必要となります。しかし、組織も人も、得てして、本当に重要なことよりも、目先のことを優先してしまいがちです。

コモンズ投信の会長で渋澤栄一の子孫である渋澤健氏は、「利己に時間軸が加わると利他になる」と述べています。今より先を考える「長い時間軸」をもつことによって、人や社会に思いが及び、本当に重要な課題が何かを捉えることができます。

また、時間軸とともに、「メタ視点(一つ上の視点)」を持つことも重要です。既存の枠組みにとらわれずに物事を見ることで、考え方の幅が広がり、新たな可能性を見つけることができるようになります。

現在の思考の枠組みで想定される全体最適ではなく、いわば未来最適の視点から、大きく社会を捉える必要があります。

2) 自社が取り組む社会課題は、経営者の意思によって定まる

企業とは本来的に社会課題を解決し、その対価を得ることによって存立するものです。あるべき姿と現状のギャップを問題として捉え、そのギャップを埋める方法が「課題」となります。その意味では、社会課題とは自ずと存在しているものではなく、企業として、あるべき社会を思い描き、「こうありたい」「こうしたい」という意思があって、はじめて課題として設定されることになります。

社会の中において、自分たちの組織がどうありたいかを描くのは経営者の仕事です。企業が対峙する社会課題とは、経営者の意思によって定まるのです。

< 提言 II >

組織のリーダーは、「脱PDCA」の思考と「青臭い議論」によって、全体最適を追求しよう

1) 「脱PDCA」の思考で、最終目的地を共有し、走りながら考える

新しいことに挑戦し、イノベーションを起こそうとすると、その第一歩として、探索的な活動が必要になります。やってみないと分からないということを許容しなければなりません。PDCAのサイクルを精緻に回すようなプロセス管理を徹底することは、イノベーションを起こすうえでは、時にブレーキをかけてしまうことになりかねません。

組織のリーダーには、「脱PDCA」の思考を持ち、最終目的地を共有したうえで、走りながら考えるというスタイルで、組織を牽引する必要があります。

2) 職場における「青臭い議論」が、社会との接点の認識につながる

KAIKA経営では、一人ひとりの仕事と社会の繋がりを実感できることを重視しています。この個人と社会の接点を認識するためには、職場において「青臭い議論」を行うことが有効です。例えば製品の仕様を決める会議の中で、「そもそも、何のためにこの議論をしているのだろうか？」「自分たちは、どんな価値を提供したいのだろうか？」といった対話や議論を真面目にするようなことです。

組織が効率的に運営されるためには、役割分担をし、全社目標を部門や個人へとブレイクダウンする必要がありますが、その結果、大きな目的や目標が見失われがちです。職場の中で青臭い議論が日常的に行われる風土・環境づくりがなされることによって、社会と組織と一人ひとりが結びついた形で全体最適を実現することができます。

＜提言Ⅲ＞

組織の一人ひとは、「個」の思考と行動によって、KAIKAを推進するエンジンになろう

1) どんな仕事も「創造的な業務」となる

JMAが実施した調査では、創造的業務に従事している人の方が、定型的業務に従事している人よりも、仕事に対するやりがいや誇りを持ち、会社に対する愛着が強いという結果が見られました。創造的業務には、自分で業務の進め方や手段、判断をすることが任されているという特徴があります。自分なりに考えなければならないという困難さがあり、それ故に、それを乗り越えることで、達成感や成長を実感できるでしょう。

担当している業務が創造的であるかどうかは、企画部門や開発部門など、業務そのものによって規定されるものではありません。業務に臨む人の捉え方によって規定されるものです。全く同じ業務であっても、定型的な業務として取り組んでいる人もいれば、自分なりの目的意識を持って、創造的な業務として取り組んでいる人もいます。

日々の仕事を「創造的な業務にしよう」という意識をもって取り組むことで、仕事へのモチベーションを高め、仕事を通じて成長や貢献を実感できるようになるのです。

2) 個々人の思考と行動が、組織のKAIKA状態を実現する

企業がKAIKA状態になるための推進力となるのは、経営者や組織のリーダーの思考と行動です。しかし、最も必要とされるのは、小さくても消えることなく高温で燃え続ける個々のエンジン、すなわち組織に参加している個々人の思考と行動なのです。

素晴らしい社会や組織が最初から存在するわけではありません。最初から「個人のダイナミズム、組織のダイナミズム、組織の社会性」を併せ持った組織というものはありません。素晴らしい状態にするために、KAIKAな状態に向かって、個々人が何をするのか、ありたい状態に近づくための活動プロセス自体が重要となります。

組織で働いている一人ひとりが、組織に主体的に参加し、自分自身を、参加している組織を、そして社会をより善い状態に昇華させたいという想いを持って、長期的な視点に立って共通の目標に向かい、共に歩んで行く。そのような土台がなければ、KAIKA状態は実現しないのです。

【付録】 KAIKA 経営実践度のチェックリスト

ご参考までに、KAIKA経営の構成要素である「個人のダイナミズム」「組織のダイナミズム」「組織の社会性」、そして、各要素の相互作用の状態をチェックするためのポイントを挙げます。ご自身の会社・組織のKAIKA経営の実践度合いの確認にご活用ください。

※このセルフチェックはウェブサイト(<https://s.kaikaproject.net/self/>)でも受診することができます。

■「個人のダイナミズム」のチェックポイント

KAIKA モデルの要素	チェックポイント
自分なりの目標感をもつ	社員は、自分が何を大切に仕事をし、どんなことに働きがいを感じるのかを理解している
	社員は、職業人として、社会の中で自分がどのように役立てるかを考えている
	社員は、「将来こうなりたい」という、自分のキャリアの方向性を考えている
	社員は、自分のキャリアのために、今後どんな仕事に、どう取り組むべきかを分かっている
	社員は、自分の会社・組織の今後の方向性について、自分なりの意見を持っている
自律的に考え、行動する	社員は、仕事上の課題を、自分自身の問題としてとらえ、解決しようとしている
	社員は、何が職場への貢献につながるかを意識しながら仕事をしている
	社員は、何が社会のためになるかを意識しながら仕事をしている
	社員は、仕事において自発的にアイデアを出すことが多い
	社員は、仕事において自発的に新しい取り組みに挑戦することが多い
成長と貢献が実感されている	社員は、仕事を通じて着実に成長していると感じることができる
	社員は、仕事を通じて周囲の人の役に立っていると感じている
	社員は、会社や周囲の人が、自分にどんな期待をしているか、よく分かっている
	社員は、仕事において存分に能力を発揮できていると感じる
	社員は、職場において自分の個性を十分に発揮できていると感じる

■「組織のダイナミズム」のチェックポイント

KAIKA モデルの要素	チェックポイント
ミッションやビジョンが組織の中で一貫している	社員は、会社・組織の理念やミッションを、自分の言葉で社外の人に説明できる
	社員は、会社・組織がどのような方向に進もうとしているか、社外の人に説明できる
	自社では、会社・組織の将来像（ビジョン）・戦略・方針について理解・共感が得られている
	各部署の方針や目標は、会社の方針と一貫性があると感じる
	社員の仕事の目標や評価は、会社や部署の方針と一貫性があると感じる
信頼し、部門を越えて協働する	社員は、直属の上司や仲間と自分の成長や貢献について日常的に対話している
	自社では、立場や考え方の違いから生まれる対立を率直に伝え、前向きに対処している
	自社では、部署内で問題が発生したとき、互いに積極的に協力することが奨励されている
	社員は、他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を活かしている
新しいアイデアを試み、学習する	自社では、直属の上司と部下は互いに信頼しあっている
	自社は、前例のない新しいアイデアでも言いやすい職場風土である
	自社では、新しいことをする際には、一定の試行錯誤が奨励されている
	自社では、現場の裁量で計画を柔軟に変更し進めることができる
	自社では、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている
自社では、取り組んだことを組織として振り返る場があり、次に活かしている	

■「組織の広がり（社会性）」のチェックポイント

KAIKA モデルの要素	チェックポイント
社会への感度を高める	自社では、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている
	自社では、新しい世の中の動きを気にかけて、情報収集することが奨励されている
	自社では、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている
	自社では、短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある
	自社では、自分たちの活動が社会の期待に沿っているかどうかを常に確認している
社会の多様性を尊重する	自社では、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている
	自社では、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている
	自社では、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている
	自社では、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている
	社員の多くは、職業人として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている
社会に対して能動的に働きかける	自社では、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している
	自社では、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している
	自社では、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている
	自社では、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる
	自社では、世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPO などとの連携を推進している

■ 3つの要素の相互作用のチェックポイント

KAIKA モデルの要素	チェックポイント
自律的な個が連携する	自社では、価値観、経験、働き方の多様性を相互に認めあいながら仕事をしている
	自社では、異なる意見やアイデアをぶつけあい、前向きに活かしている
	自社では、お互いにキャリアを磨きあい、良い刺激を与えあっている
	自社では、より組織に貢献できるように、お互いが協力しあっている
	自社では、組織への貢献と個々人の成長とが、同時に実現されていると感じる
多様性を取り込み進化する	自社では、他部門との連携・協力が柔軟に、かつ活発になされている
	自社では、社外との連携・協力が柔軟に、かつ活発になされている
	自社では、メンバーの多様な価値観や経験が仕事の質向上や幅の拡大に役立っている
	自社では、社外との連携・協力が仕事の質向上や幅の拡大に役立っている
	自社は、時代の変化に合わせて、確実に進化していると感じる
社会と繋がっていることを実感する	自社の社員は、企業の社会的責任を組織的に果たしていると実感できる
	自社の社員は、積極的に社会課題の解決に貢献していると実感できる
	自社の活動や取り組みは先見的だと感じる
	自社の社員は、いまの仕事を通じて、世の中に貢献できていると感じる
	自社が、社会と密接な関わりをしていることは、社員の成長意欲を高めている



無断複製転載を禁ず

JMA創立 75 周年 経営革新提言

「KAICA経営の実践」

一般社団法人日本能率協会

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋 1-2-2

電話 03(3434)0380 (JMA マネジメント研究所 直通)

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

2017.4.17