

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」 の研究WG

2017年度ワーキンググループ活動報告
2018年度活動趣意書

2018.6.1

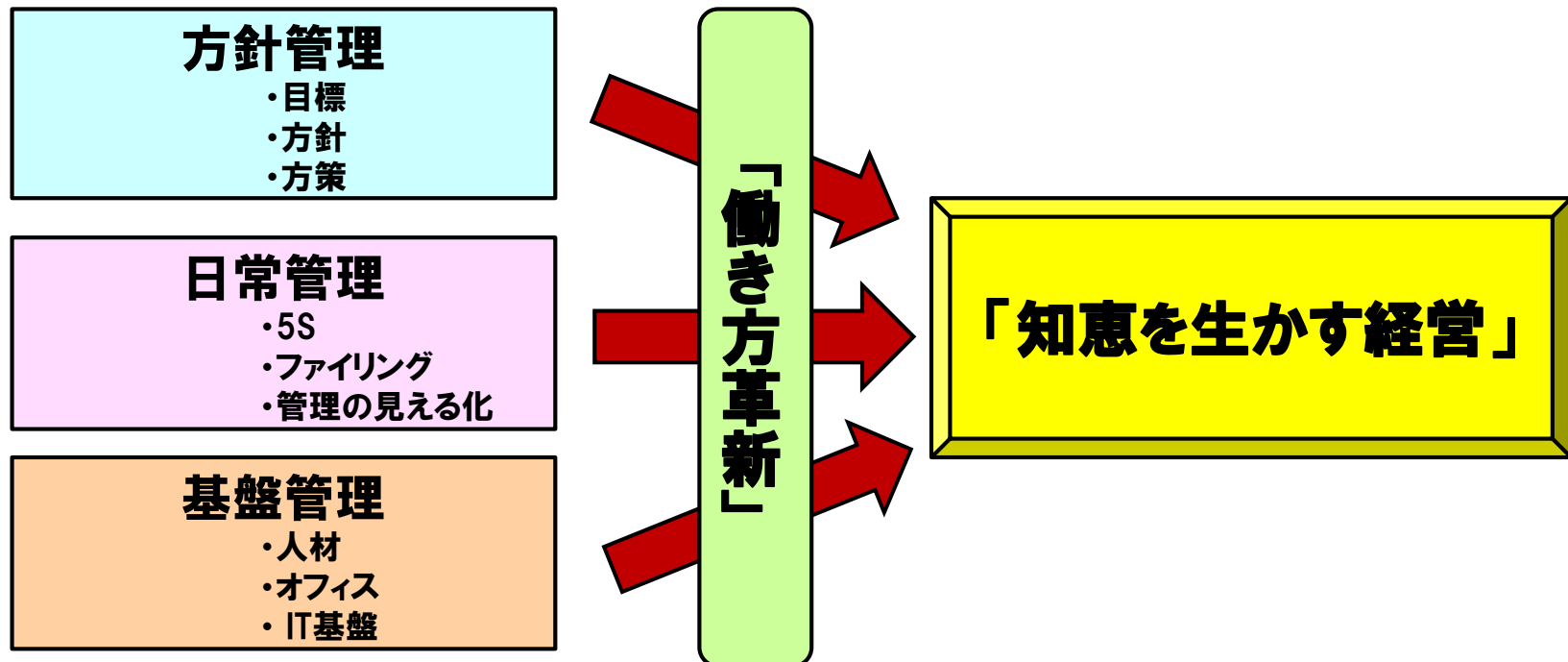
改革プロジェクト研究会(KPJ STUDY GROUP)

1. 研究の企画

★「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究の取組み方向

- ・方針管理
- ・日常管理 (5S・ファイリング、管理の見える化)
- ・基盤管理 (IT基盤、人材、オフィス)

を
 「働き方革新」
 「知恵を活かす経営」
 のようなコンセプトにまとめる。



2. 研究会メンバー(2017年度)

会社	所属・役職	氏名
JERA	代表取締役社長	垣見 祐二
	経営企画本部 企画部 投資管理ユニット ユニット長	長谷川 裕一
	経営企画本部 企画部 投資管理ユニット 課長代理	安田 俊一郎
	経営企画本部 企画部 コーポレート戦略ユニット 課長代理	小山 豊
	総務部 総務ユニット 課長	土肥 康伸
日本ビジネスクリエイト	代表取締役社長	阿部 幸裕
リアライズ	代表取締役社長	大西 浩史
東京パワーテクノロジー	執行役員 契約部長	丸山 稔
九州電力	執行役員 業務本部 副本部長	永友 清司
中部電力	経営考査室 原子力・保安考査グループ(浜岡駐在) 課長	久野 高志
東京電力ホールディングス	原子力資材調達センター サプライヤソーシンググループ グループマネージャー・副部長	臼井 健一
成田運輸	経営企画担当	成田 智美
	エリア総括兼舞浜営業所所長	浜田 雅之
新日鐵住金	業務プロセス改革推進部 システム企画1室	影山 優
東京大学	先端科学技術研究センター 研究顧問	西岡 潔

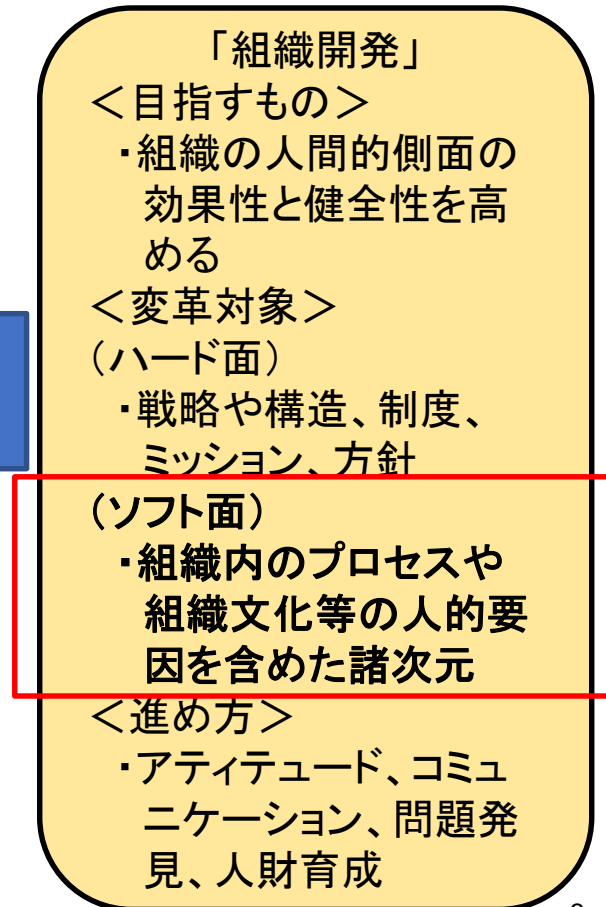
3. 2017年度の研究取り組み方イメージ

- 「知恵を生かす経営」と「働き方革新」の関係性明確化(目指すもの)
- 「知恵を生かす経営」の枠組みに基づき、その構成要素の意味合いを従業員レベルまでブレイクダウンし、「働き方革新」の構造を検討。
- 上記枠組みを「組織開発」のソフト面の観点を中心に検証しモデルを検討

2016年度のアプローチ

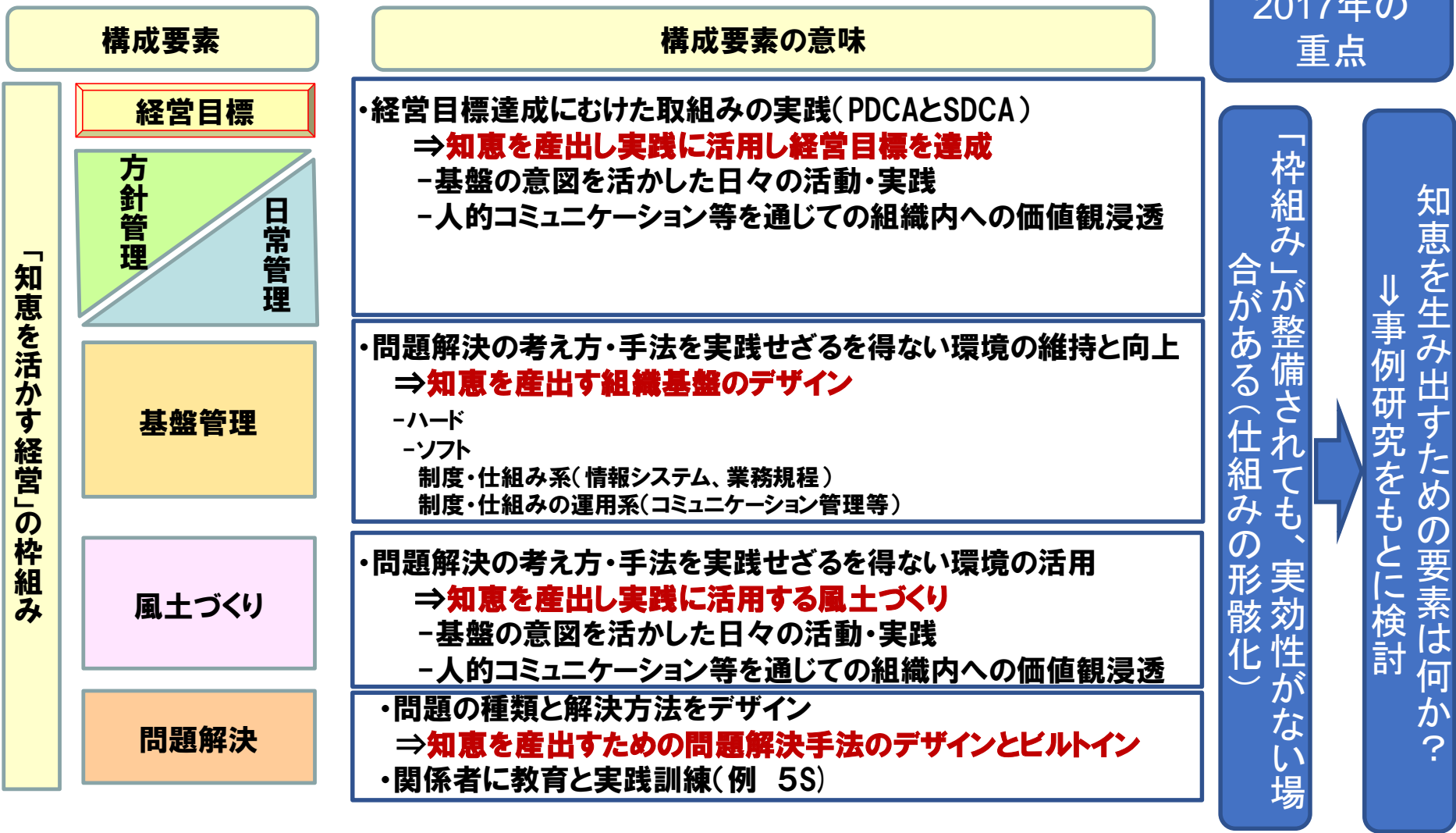


組織開発のアプローチ



4. 2017年度研究の重点

●2016年度の検討で、「知恵を活かす経営」の枠組みを検討したが、その枠組みが形骸化している企業とそうでない企業に分かれる実態に対して、何が違うのか？特に、「知恵の創出」という側面で、どんなファクターが働いているかを事例研究を進めながら検討した。



5. 知恵を出す枠組みを左右する要素の研究手法

- ◆ 経営の実践の「空間」の作り方・運用に仕方で、「知恵を出す仕組み・手法」は、実効性を出したり、形骸化して実効性が生まれないケースがある。
⇒このような「空間」の特性を抽出・体系化して、自己診断できる可能性があると考え、診断のための手法と結び付けて検討した。



- ◆ 知恵を出す経営
 - 経営に関する主要要素を抽出・組合せて、ポートフォリオ分析による自己診断し、目指す方向性や原則を導き出した。
 - ・例 組織風土・・・現場空間
 - ・例 仕事の進め方・・・コミュニケーション空間
 - ・例 問題解決のアプローチ・・・階層空間
 - ・例 改革に向けた人材・・・アティチュード空間

6. WG活動実績

	開催日	概要
第1回WG	2017.6.23	<ul style="list-style-type: none"> □ WGのテーマである「働き方革新」と「知恵を活かす経営」について前年度を振り返り、今後の検討の方向性を設定 □ 「想いを育て戦略展開するプロセス研究WG」の活動内容共有化し、「想い(思い)」と「知恵創出」について議論
第2回WG	2017.9.15	<ul style="list-style-type: none"> □ 「良品計画に見る「働き方革新」と「知恵を活かす経営」・「京セラアメーバ経営概要」の発表と意見交換 →『知恵』を生み出すための要因(マネジメントスタイルや組織管理単位等)についての仮説設定
第3回WG	2018.1.26	<ul style="list-style-type: none"> □ 「トヨタ自動車・人材育成(フォーラム参加報告)」を題材に、人材育成の観点から「知恵」出すための要因を議論。 □ 「ウェアラブルEXPO展示例報告」の共有化と意見交換によりIoT時代の「知恵」を出すための応用可能性を議論 「知恵を活かす経営」原則整理に向けたポートフォリオ分析検討(特に、知恵の創出面の原則)
第4回WG	2018.3.28	<ul style="list-style-type: none"> □ 「現場力を生かす組織の作り方」「スピード経営と知恵活かす経営との関係について発表と意見交換 □ 組織における「知恵の創出」の効果性を左右する要因を体系的に整理してポートフォリオ事例を作りこみ。 □ 本年度のまとめ検討

7.事例研究

①良品計画

知恵を活かす仕組み「活きたマニュアル」

○個人の経験頼み → 標準化と見える化

- ・新店舗開店で、応援に来たベテラン店長たちは、思い思いにディスプレイをやり直し
- ・良いやり方を誰もが分かりやくマニュアルに標準化
- ・改善提案は直ぐにマニュアル反映し共有する仕組み
- ・毎月アップデート、人材育成の土台

店舗業務： MUJIGURAM 2000ページ 本社業務： 業務基準書 5000ページ

* 松井前会長

「現場の知恵を逃さない。知恵と努力の結晶をマニュアル(標準)に反映。仕組みを大切に作る働き方。」

○業務改革(業務改善・標準化委員会)

- ・WH活動(良いことはダブル、ムダはハーフ)



7.事例研究

②京セラ

アメーバ経営とは

稲盛が京セラを経営するなかで、京セラの経営理念を実現するために創り出した独自の経営管理手法です。

アメーバ経営では、**組織をアメーバと呼ぶ小集団に分けます**。各アメーバのリーダーは、それぞれが中心となって自らのアメーバの計画を立て、メンバー全員が知恵を絞り、努力することで、アメーバの目標を達成していきます。そうすることで、現場の社員ひとりひとりが主役となり、自主的に経営に参加する「**全員参加経営**」を実現しています。



アメーバ経営とは

・京セラの経営理念を実現するために創り出した独自の経営管理手法

アメーバ経営では、

①**組織をアメーバと呼ぶ小集団に分ける。**



②**各アメーバのリーダーが中心となり自らのアメーバの計画を立て実行推進**

③**メンバー全員が知恵を絞り、努力する**



④**アメーバの目標を達成していく。**



⑤**現場の社員ひとりひとりが主役となり、自主的に経営に参加する「全員参加経営」を実現する。**

社員全員が思いを共有し、経営者意識(当事者意識)を持って、仕事を進める仕組み

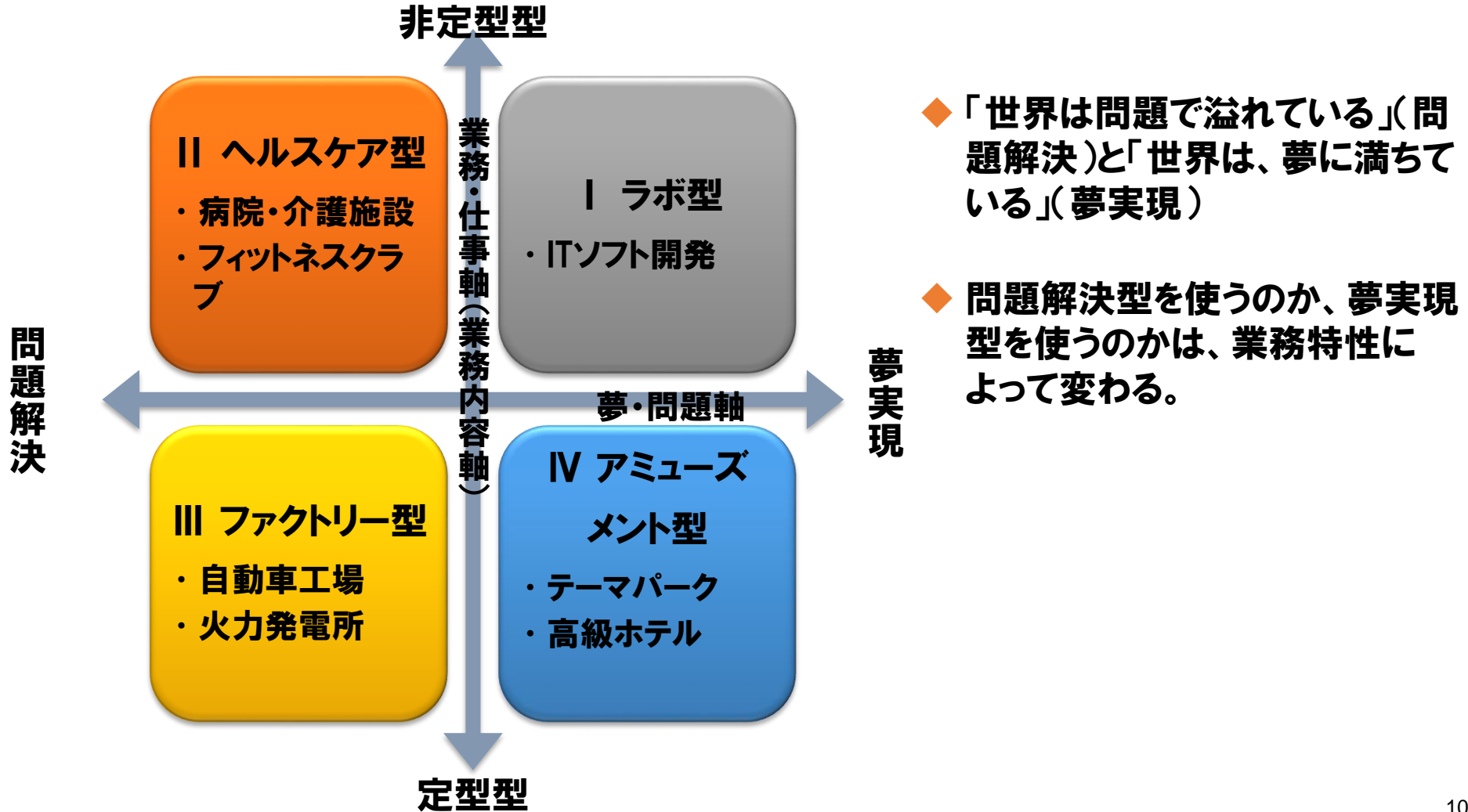
8. 知恵創出の効率を左右する要素と(評価)空間分類(案)

- ◆ 知恵創出について空間分類によるポートフォリオ分析を行うための項目を設定
- ◆ 知恵創出の効率を左右する要因を組合せて、現状を評価・マッピングする座標空間を作り、知恵創出の効率性アップのための方向性を検討

No.	空間分類	横軸		縦軸	
		軸の名称	変数	軸の名称	変数
1	現場空間	夢・問題軸	夢⇔問題解決 ・夢追い人 ・求道者	業務・仕事軸 (業務内容軸)	非定型型⇔定型型
2	コミュニケーション空間	管理単位軸	管理単位軸 少⇔大	コミュニケーション軸	非言語型⇔言語型
3	階層空間	問題設定軸	(超)課題設定問題 ⇔発生問題	能力特性軸	構想力⇔解決力
	「関係性」空間	「関係性」軸	教え教えられ⇔一方的	「共有」軸	思想を共有 ⇔知識を共有
	アティチュード空間 (旧:管理空間)	アティチュード軸	自分事⇔他人事	活動単位軸	小集団⇔大集団
	教育空間	管理会計軸	緻密型⇔どんぶり型	教育方式軸	創業者指導⇔教育無し
	発想空間	発想スタイル軸	創発(異種間刺激型) ⇔「職人」(内部探索型)	仕事のこなし方軸	多能工⇔分業 (多能工⇔単能工分担)

9. 空間分類の事例① 現場空間

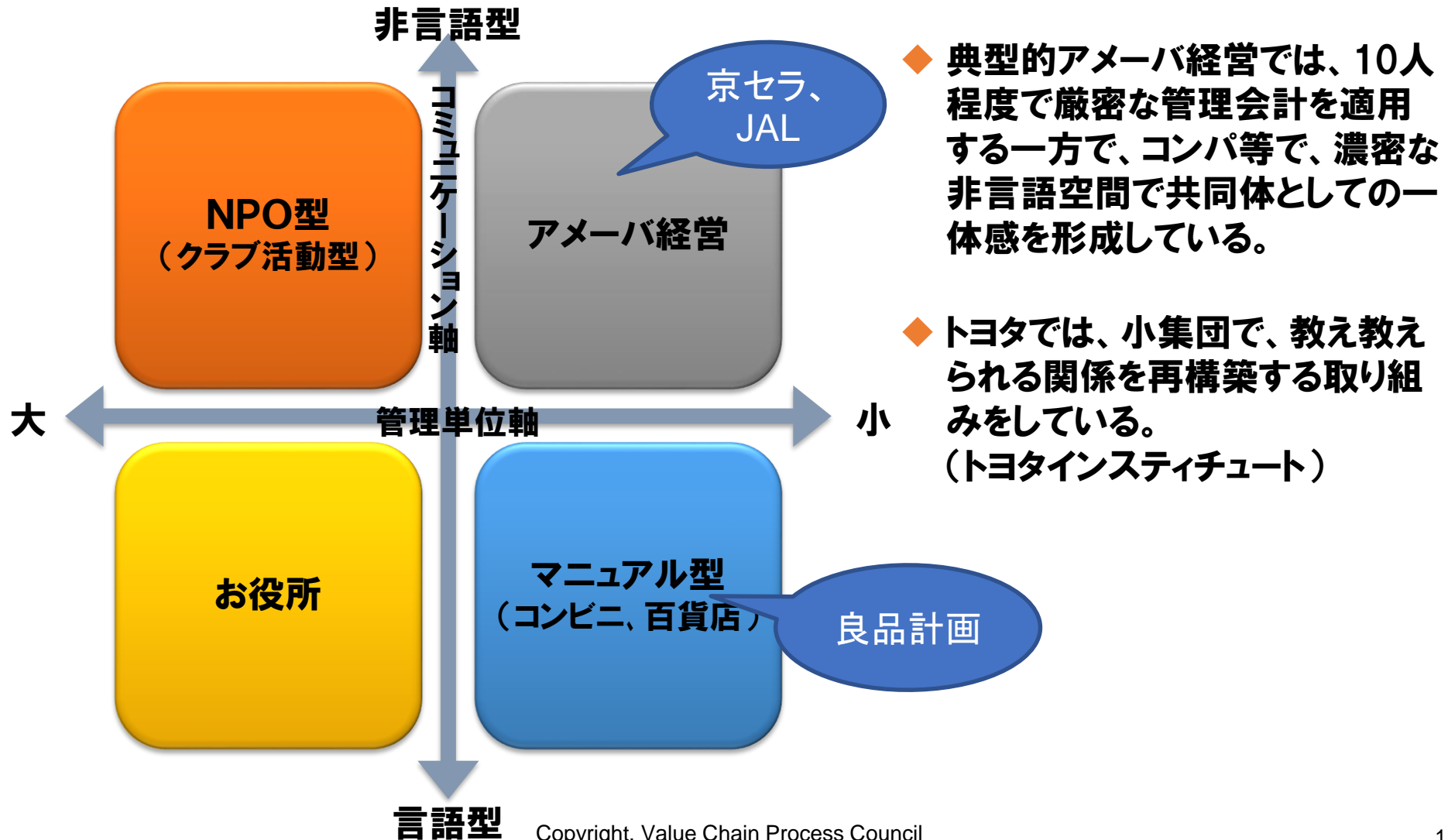
- 枠組みを整備しても、その運用を考える上で、組織風土の影響は大きい。
⇒創造性の高い組織として、Googleやトヨタ等を検討したが、まず現場を支配する価値観が大きく異なり、同時に、業務特性との関係性が深いことがわかってきた。



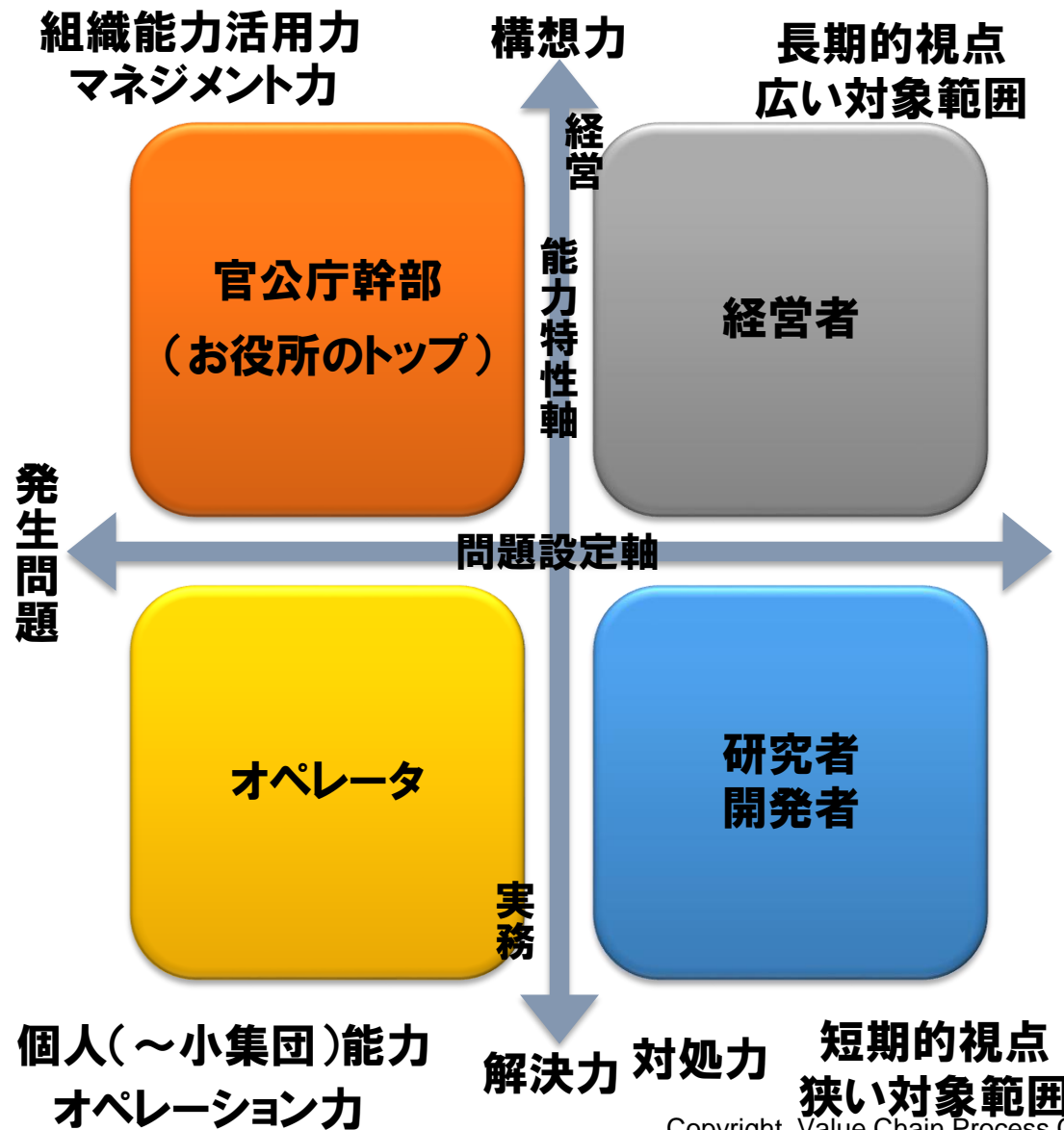
- ◆ 「世界は問題で溢れている」(問題解決)と「世界は、夢に満ちている」(夢実現)
- ◆ 問題解決型を使うのか、夢実現型を使うのかは、業務特性によって変わる。

9. 空間分類の事例② コミュニケーション空間

⇒コミュニケーション空間において、本年度研究対象とした、良品計画、京セラ、トヨタ等の事例を当てはめてみた(下図)。



9. 空間分類の事例③ 階層空間 (トヨタ式問題解決モデル)

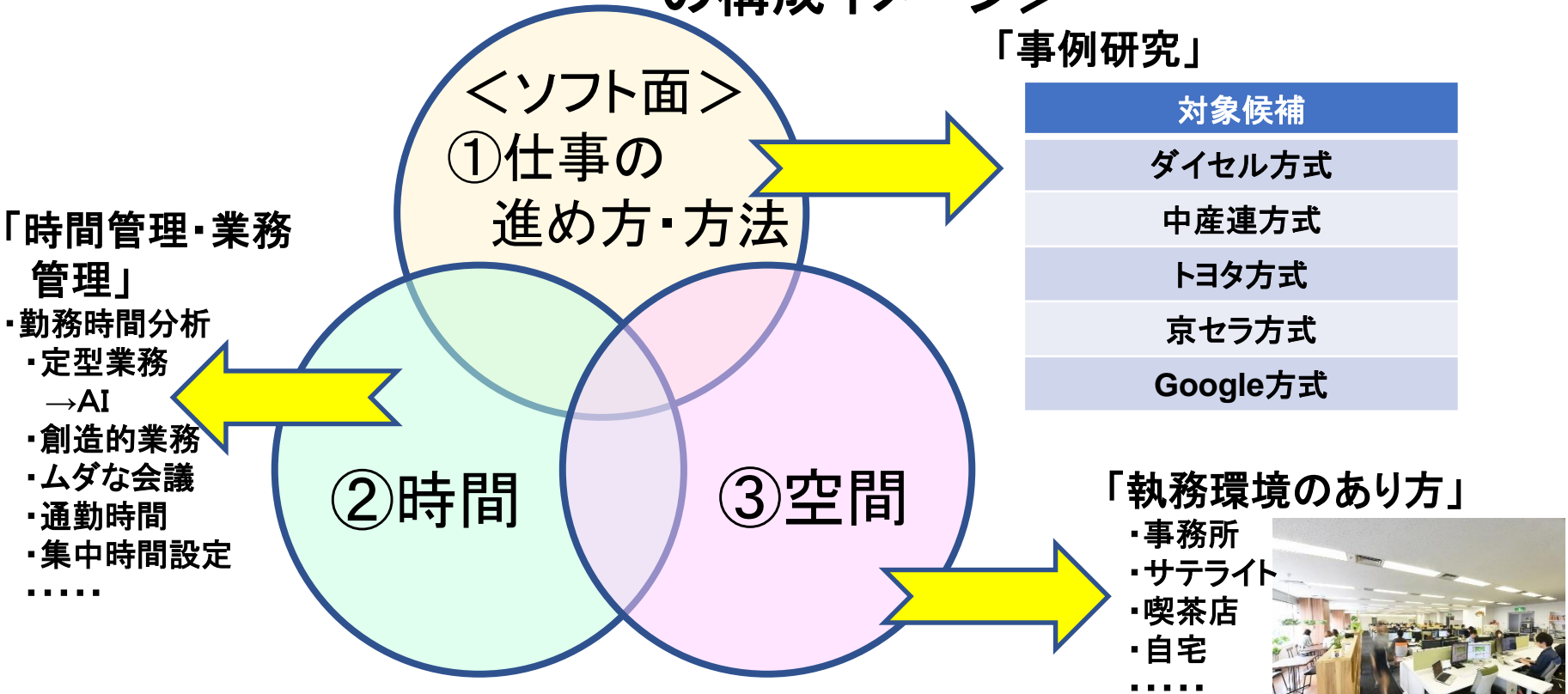


- ◆ 問題解決は、設定問題と発生問題に大別できる。⇒組織階層に応じて、扱う問題の特性と求められる特性は異なる。
- (超) ◆ (超)設定問題には、飛躍的な構想力をもった人材が不可欠
- ◆ 問題解決を学ぶだけでは不十分
→ 問題解決の前提となる課題設定力の育成が重要

10. 2018年度活動の方向性(案)

- WGテーマである「働き方革新」と「知恵を活かす経営」について、
 - ◆ 2017年度は「知恵を活かす経営」に関し、主に知恵創出の要素(ソフト面)を分析した。
 - ◆ 2018年度は「ソフト面」の事例研究の継続および「働き方革新」の観点で「時間」、「空間」に関する考察を進めたい。

＜「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の構成イメージ＞



11. 2018年度の活動概要とスケジュール

《活動の概要(案)》

- 研究会の取組みテーマは、「知恵を活かす」ソフト面と「働き方革新」の観点で「時間」、「空間」の観点から議論し、アウトプットをスパイラルアップさせていく方向とする。
- 四半期1回程度のワーキング会合を開催。(年間4回程度)
- 会合は金曜日の15:00-17:30(+懇親・懇談会)とする。

《活動スケジュール(案)》

研究会日程(案)		2018年度			
		第1回	第2回	第3回	第4回
		6~7月	9~10月	12~1月	3~4月
活動内容(案)					
検討の枠組み(背景、検討アウトプット等)	●				
「知恵を活かす」ソフト面に関わる研究		●			
他企業事例研究			●		
「働き方革新」の観点で「時間」、「空間」に関わる研究				●	
まとめと次年度にむけた企画				●	