VCPC
Value-Chain Process Council

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究WG

2018年度ワーキンググループ活動報告
2019年度活動企画

2019.5.30

改革プロジェクト研究会 (KPJ STUDY GROUP)

Copyright, Value Chain Process Council

1．研究の企画

VCPC
Value-Chain Process Council

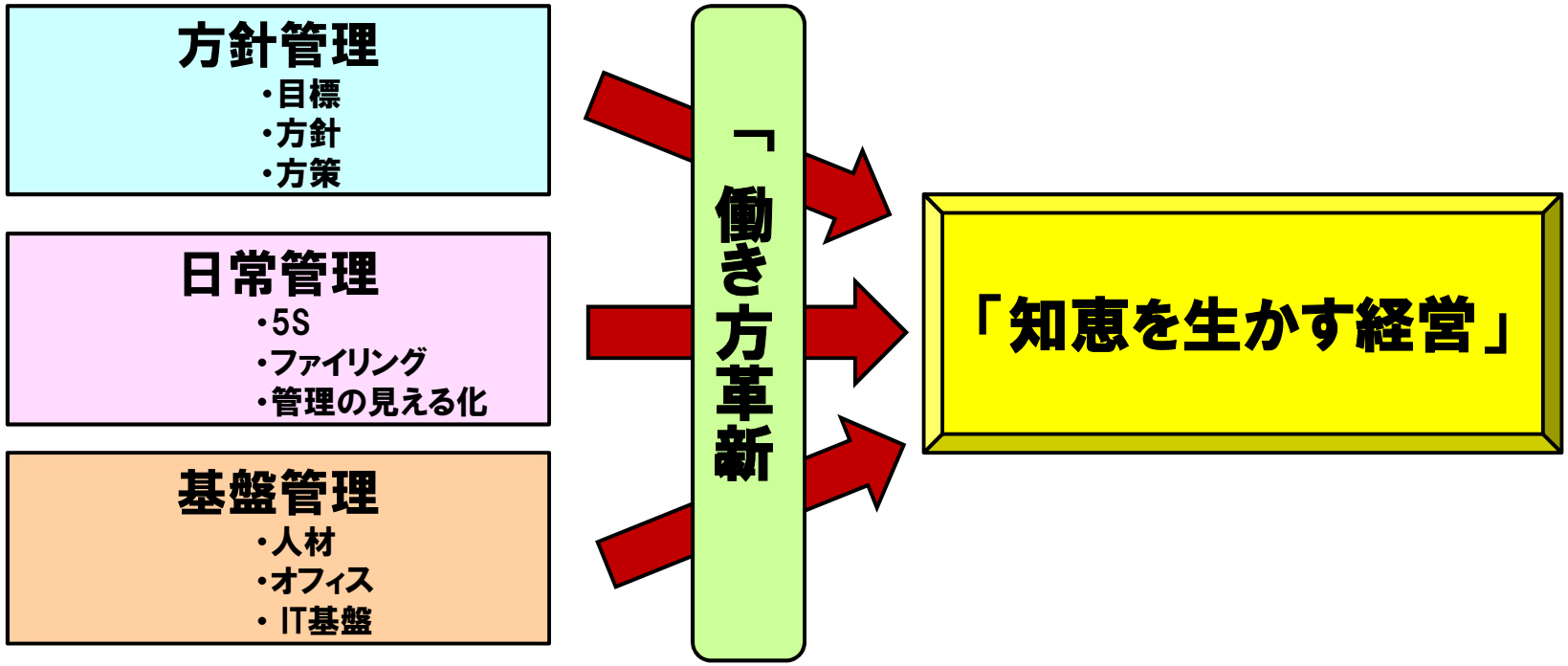
★「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究の取組み方向

・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」
・「知恵を生かす経営」

のようなコンセプトにまとめる。



Copyright, Value Chain Process Council

2. 研究会メンバー（2018年度）

VCPC
Value-Chain Process Council

会社	所属・役職	氏名
ＪＥＲＡ	代表取締役社長（WGリーダー）	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
	総務部　総務ユニット　課長	土肥　康伸
JERAパワー横須賀合同会社	業務部　事業技術管理課　副長	安田　俊一郎
個人	個人（WGサブリーダー）	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　契約部調達改革推進担当	丸山　稔
九州電力	上席執行役員　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
新日鐵住金	業務プロセス改革推進部　システム企画第１室長	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

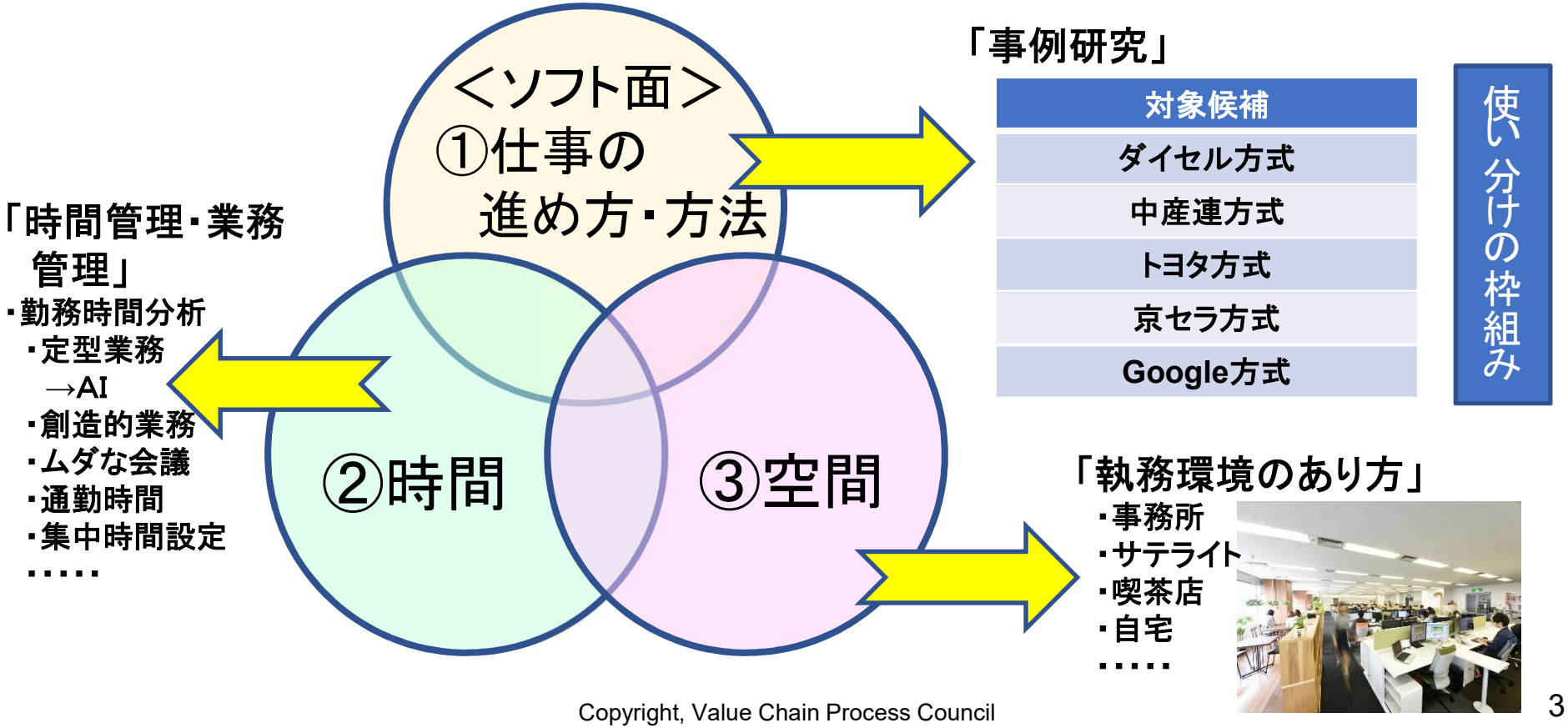
Copyright, Value Chain Process Council

3. 2018年度活動の方向性

VCPC
Value-Chain Process Council

- 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ることとした。

＜「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の構成イメージ＞



Copyright, Value Chain Process Council

4. 2018年度の活動概要とスケジュール

VCPC
Value-Chain Process Council

≪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、「知恵の創造・活用」や「働き方改革」への応用を探る。
- 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≫

活動内容(案) ＼ 研究会日程(案)	2018年度			
	第1回	第2回	第3回	第4回
	8月	11月	4月	5月
検討の枠組み(背景、検討アウトプット等) 空間に関わる研究(CBRE見学・意見交換)	●			
時間に関わる研究(AIのプロセス活用)		●		
仕事の進め方・方法論の研究(OODA)			●	
「働き方革新」の観点で「時間」、「空間」に関わる研究まとめ				●
次年度にむけた企画			●	●

Copyright, Value Chain Process Council

5. WG活動実績

VCPC
Value-Chain Process Council

	開催日	概　要
第1回WG	2018.8.24	□ 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 □ 「空間」研究として、2014年本社移転したCBRE様のオフィス見学と意見交換
第2回WG	2018.11.07	□ 「時間」研究として、リアライズ様の「データマネジメント」観点からの業務改革のアプローチと実践事例の研究 □ 「ソフト」面についてJERA様の5S,ダイセル方式、トヨタ方式の使い分けについてのご紹介と意見交換
第3回WG	2019.4.05	□ 「ソフト」面研究として、VUCA時代に対応する、新しい仕事・マネジメントの枠組みとして「OODAループ」の事例研究と意見交換 □ 次年度に向けての方向性検討
第4回WG	2019.5.22	□ 今年度のまとめ検討 □ 次年度の企画検討

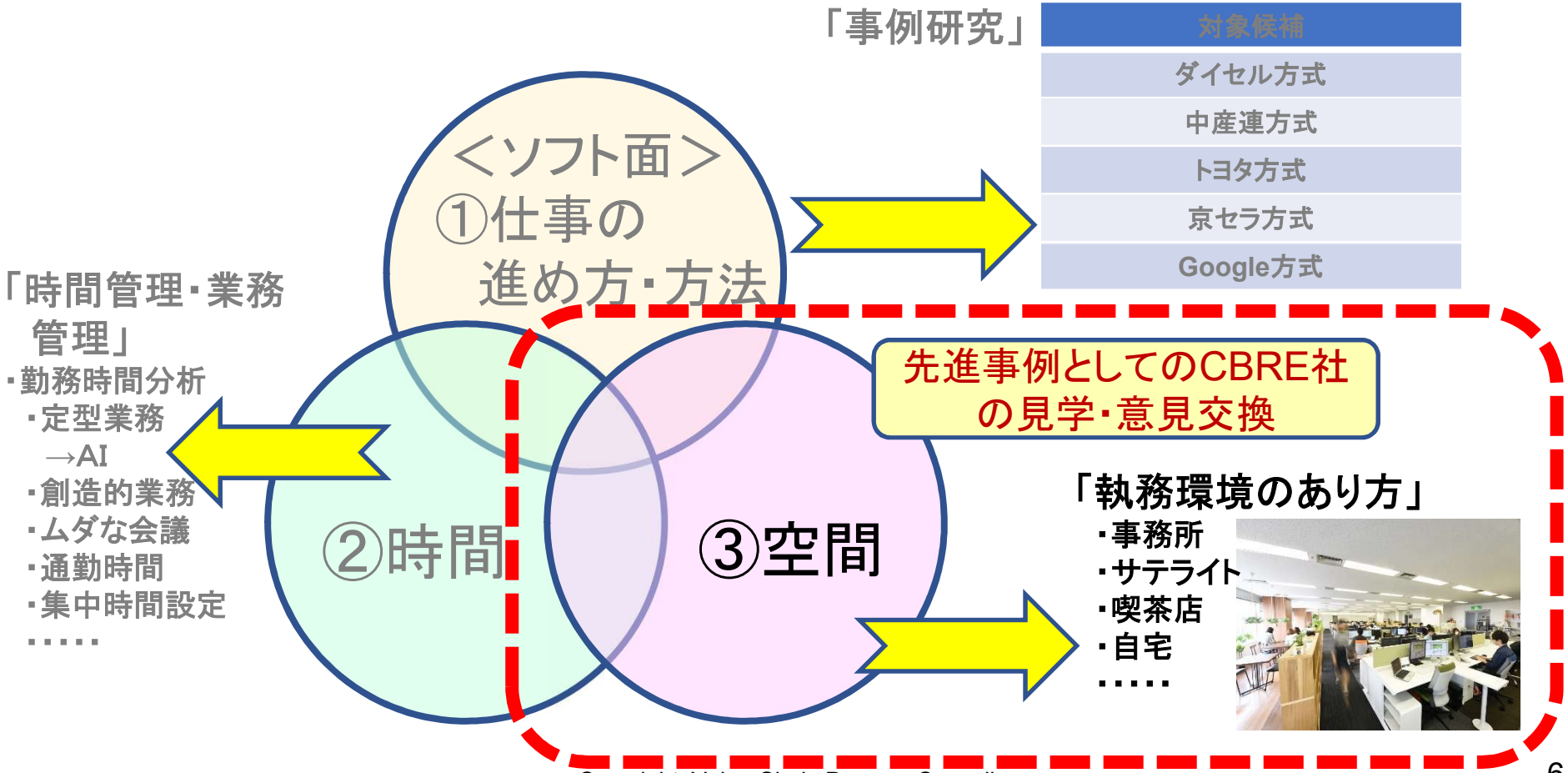
Copyright, Value Chain Process Council

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究
6.空間の研究

VCPC
Value-Chain Process Council

- 「空間（執務環境のあり方）」面の研究題材として、2014年本社移転したCBRE様のオフィス見学と意見交換を実施した。

＜「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の構成イメージ＞



Copyright, Value Chain Process Council

6. 空間の研究：CBRE社のワークプレイス事例①

VCPC
Value-Chain Process Council

- 2014年、本社移転したCBRE様のオフィス見学と意見交換を実施
- 一人当たり2．5坪から1．8坪に減床

移転前		移転後
・4拠点 ・社員　約550名 1，390坪	▶	・丸の内本社に集約 ・社員　約650名 1，145坪

- ワークプレイス戦略
  - ・ペーパーレス等の業務改革を同時に進めた
  - ・10種類以上のタイプの働く場所を自由に選択できるABW
    「Activity Based Working（アクティビティ・ベースド・ワーキング）」

	固定席型	フリーアドレス型	ABW
働く場所の選択肢	2～3	3～4	**10～14**
コスト・効率性	×	○	○
組織のﾌﾚｷｼﾋﾞﾘﾃｨｰ	×	○	○
個人のﾌﾚｷｼﾋﾞﾘﾃｨｰ	×	×	○

Copyright, Value Chain Process Council

6. 空間の研究：CBRE社のワークプレイス事例②

VCPC
Value-Chain Process Council

・いろいろなタイプの働く場所を選択可能

6. 空間の研究：CBRE社のワークプレイス事例③

VCPC
Value-Chain Process Council

●ABWの考え方は、下表のように分析して捉えると既存オフィスレイアウトへの応用可能では？

「空間」の用途・特性 / 「空間」」の種類	電話会議	共同作業		中断されず仕事に集中	仕事中だが中断もある		調べる仕事	リラクセーション休憩	厚生（育児シャワー等）
		オープン型	クローズ型		フォーマル型	カジュアル型			
オープンベンチワークステーション					●				
コンセントレーション				●					
ブレストルーム			●						
プライバシーブース	●			●					
ワーキングラウンジ						●			
ライブラリ							●		
リフレッシュエリア								●	●
オープンミーティング		●							
クローズドミーティング			●						
ハイカウンター						●			
大型ワークステーション				●					
カフェテリア					●				
電話ブース	●		●						
福利厚生									●

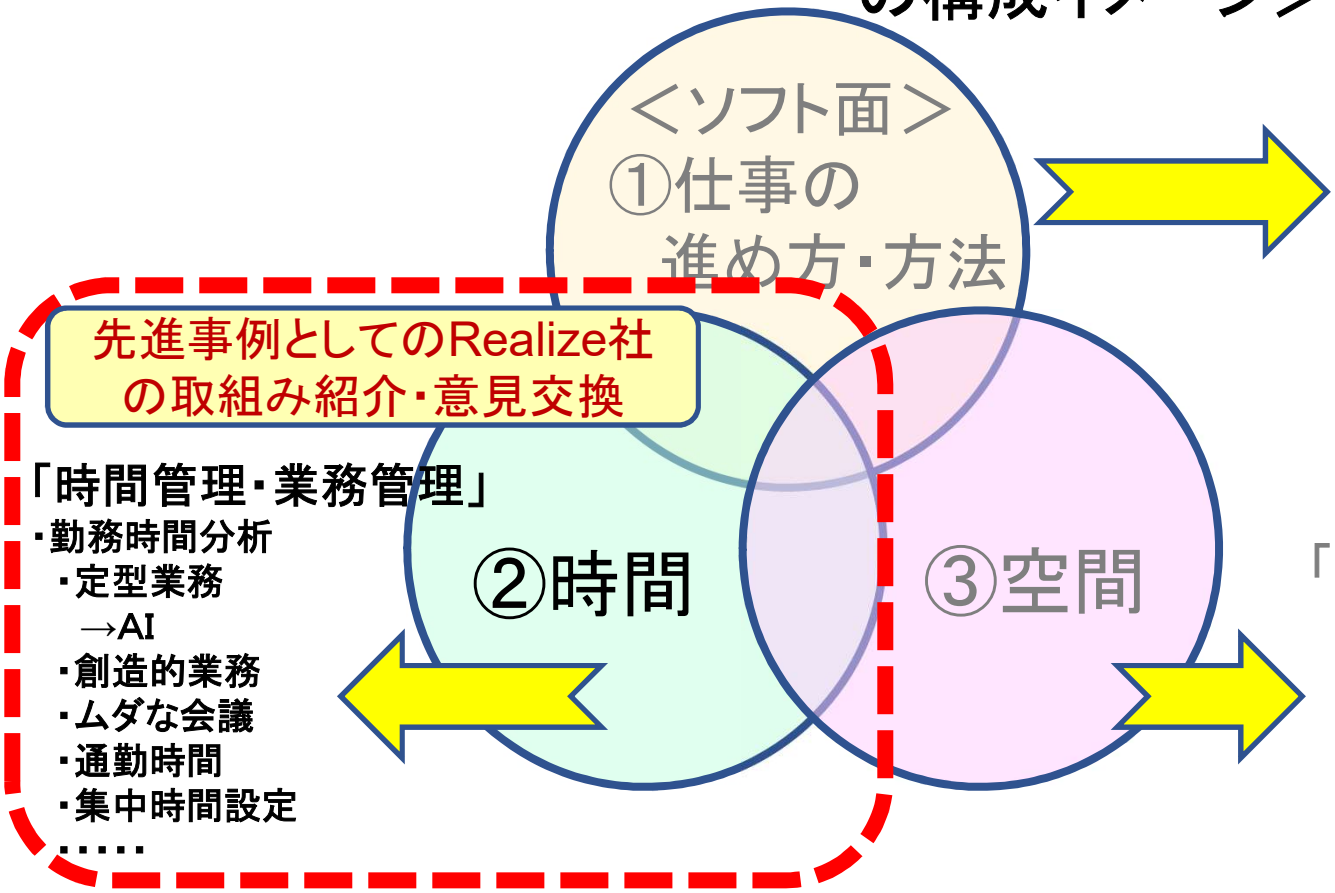
Copyright, Value Chain Process Council

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究
7.時間の研究

VCPC
Value-Chain Process Council

- 「時間（時間管理・業務管理）」面の研究題材として、先進事例であるRealize社のデータマネジメントとAI活用を取り上げた。

＜「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の構成イメージ＞



「事例研究」

対象候補
ダイセル方式
中産連方式
トヨタ方式
京セラ方式
Google方式

「執務環境のあり方」
・事務所
・サテライト
・喫茶店
・自宅
・・・・・

Copyright, Value Chain Process Council

7. 時間の研究：Realize社の事例①

VCPC
Value-Chain Process Council

● 時間管理面での革新例
・定型業務へのAI活用
・無駄な会議の削減
・通勤時間の削減（テレワーク）

● 先進事例として研究メンバーでもあるRealize社のデータマネジメント、AI活用の取り組みを共有
✔リアライズ社の「データマスター」は、クラウド，AIを活用して、顧客情報等のデータの精度を向上させ、大幅な整備の時間短縮を実現

● 重要ポイント
・AIをうまく使えば、これまで人手でしかできなかったことが自動化できる。
・しかし、AIは「魔法の杖」ではなく、何をやりたいか、それをやるために必要な正解データを定義して教育しないと効果を発揮しない。

Copyright, Value Chain Process Council

7. 時間の研究：Realize社の事例②

VCPC
Value-Chain Process Council

多くの組織が直面する現状の課題

Realize

しかし、「いざ、活用したい」という場面で何が起こるか。

活用対象となる"顧客"や"商品"、"部品"等に関わる基軸データが社内のあちこちに散在し、整合が取れていない、粒度が合わない、精度が悪い、どのシステムにどのデータが存在するのかすらわからない、といった現状に直面する。

メインフレーム、C/S、Web・・・ITの進化とともにシステムが分散化し、無秩序なデータも拡散・大量化した

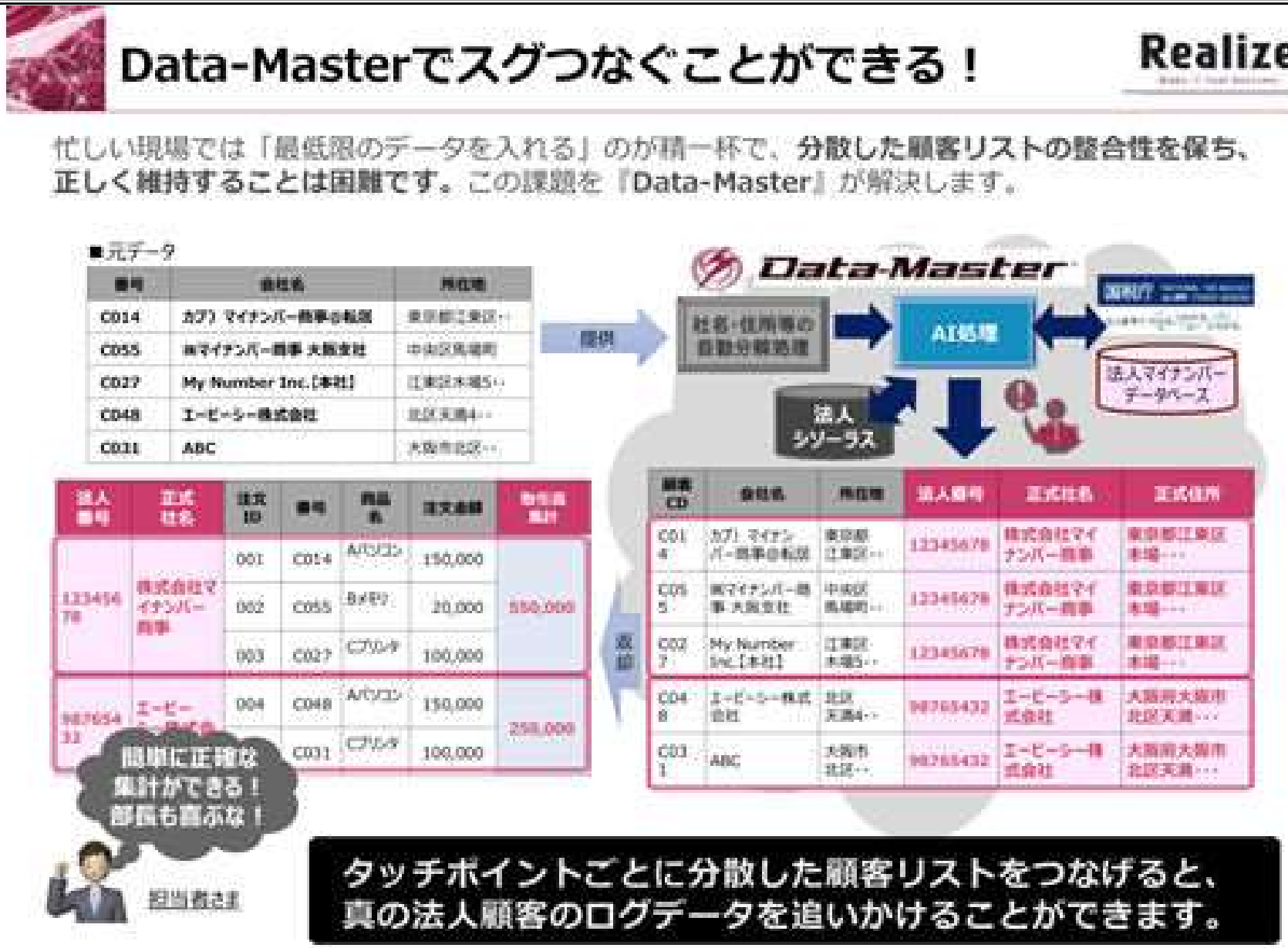
個別の業務部門ごとに紙処理を電子化するためのITが導入され、データのサイロ化・部分最適化が進行した

情報システム部門は「システム」を全社横断で見ているが、「データ」を全社的にケアする組織はこれまでなかった

各部門の業務上では「回っている」が、全社的に新しいビジネスで活用しようとすると"Conflict Data（＝矛盾したデータ）"が障害となる

Copyright, Value Chain Process Council

7. 時間の研究：Realize社の事例③

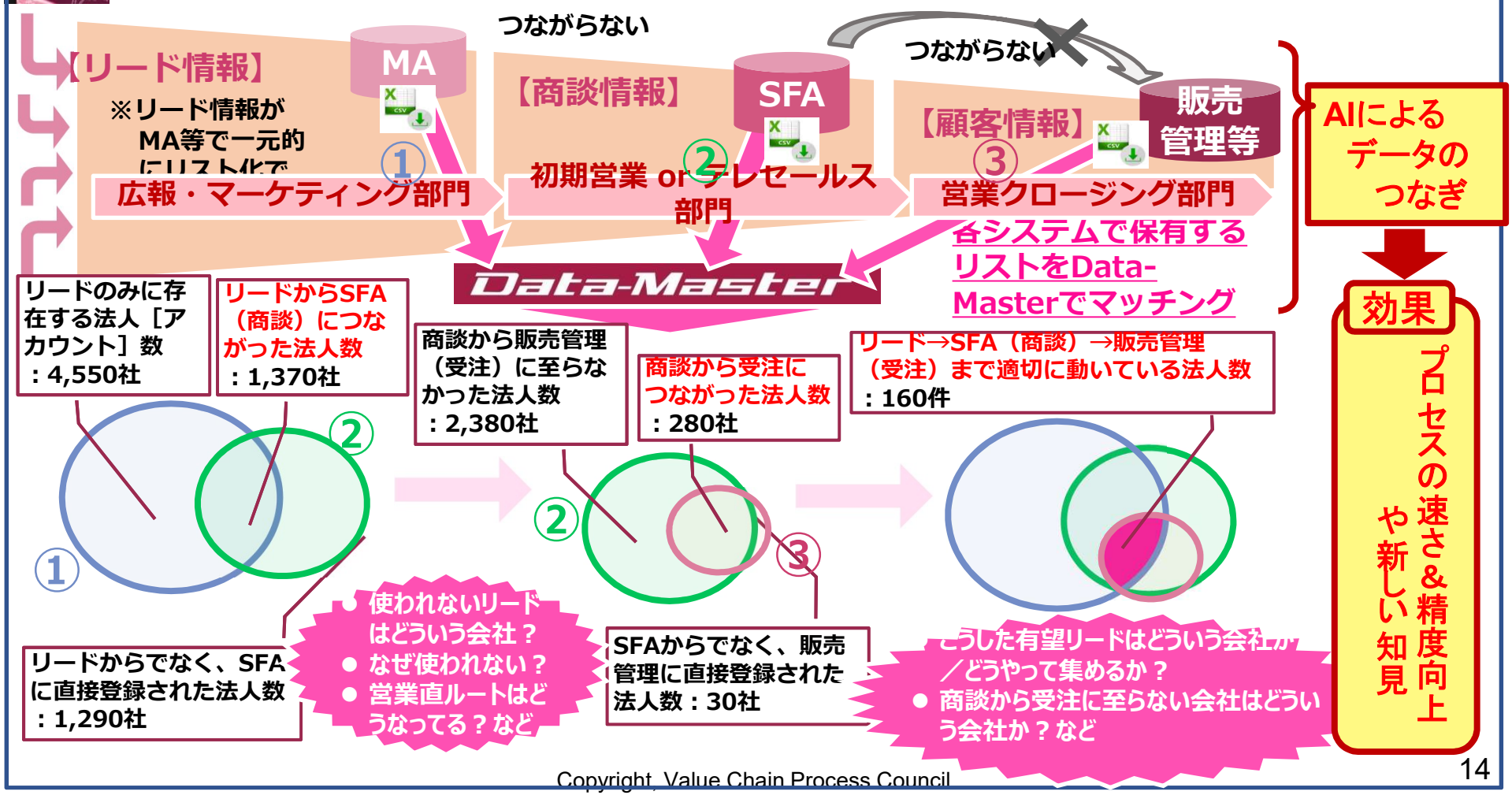


7. 時間の研究：Realize社の事例④　まとめ

VCPC Value-Chain Process Council

●業務を、「データマネジメントの観点から見直す」ことで、効率化だけでなく、付加価値向上に繋げることが可能。（見直しへの「AI活用」は効果大）

「データがつながる」ことで得られる効果（例）



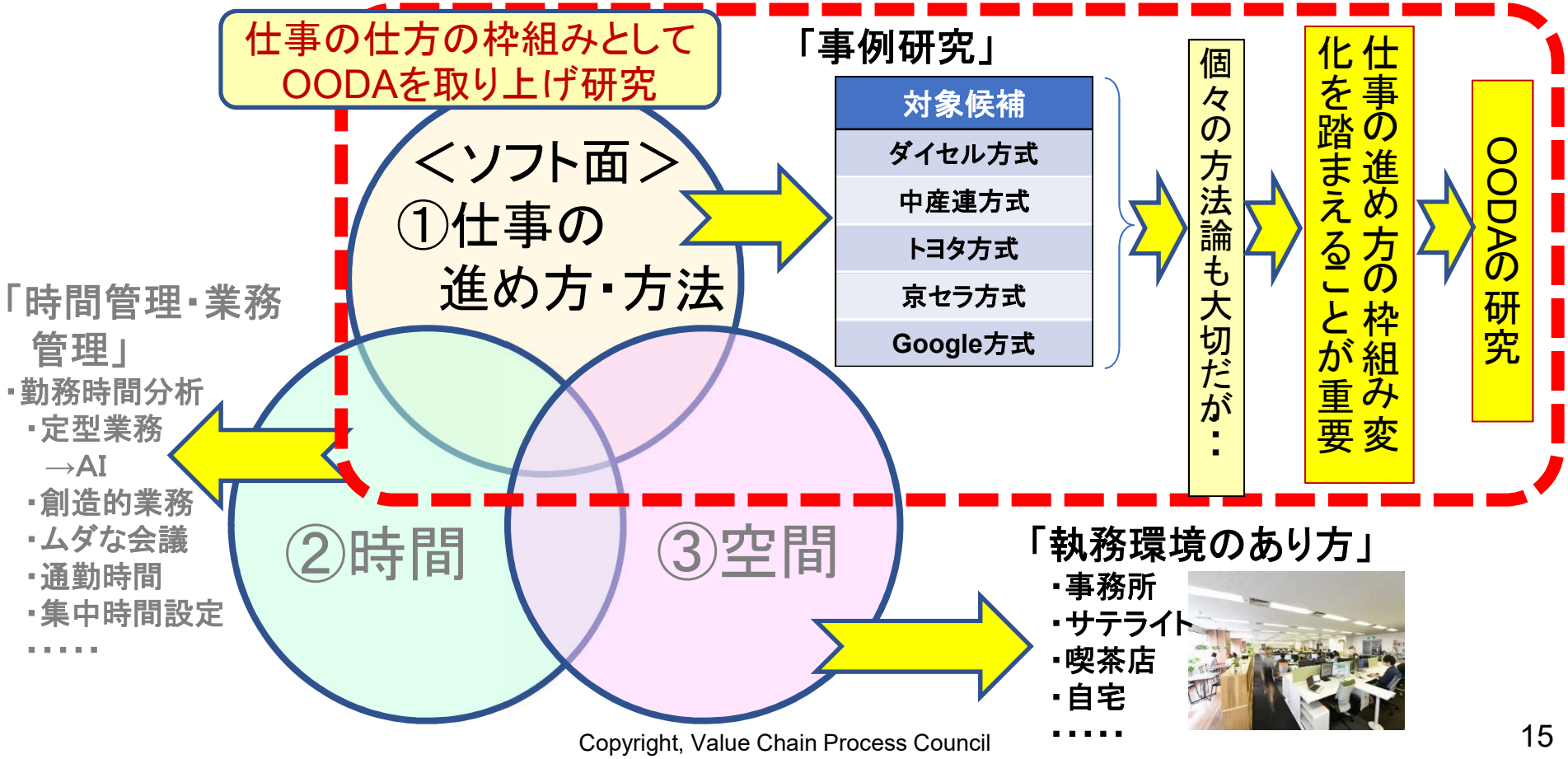
Copyright, Value Chain Process Council

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究
8.ソフト（仕事の進め方・方法）の研究

VCPC
Value-Chain Process Council

- ソフト（仕事の進め方・方法）の研究においては、5S・ダイセル方式・トヨタ方式の活用や使い分けの議論の結果（事務局）、仕事の進め方全体を包括するマネジメント枠組みとして「OODA」プロセスの研究を行うこととした。

＜「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の構成イメージ＞



Copyright, Value Chain Process Council

8. ソフト（仕事の進め方・方法）の研究：OODAの研究①

VCPC
Value-Chain Process Council

- 当初の仕事の進め方・方法の研究対象候補
  - ・トヨタ方式　・ダイセル方式　・中部産業連盟方式
  - ・京セラ方式
  - ・グーグル方式（How Google Works）

- 各方式の特徴や使い分けの議論の結果（事務局）、仕事の進め方全体を包括するマネジメント枠組みとして「OODA」プロセスの研究を行うこととした

  ✔多くの日本企業が経営・業務管理で使っている「PDCA」プロセスが「古い」、「使っているのは日本だけ」などの指摘が最近増えている

Copyright, Value Chain Process Council

「OODA」の研究②

VCPC
Value-Chain Process Council

■さらばPDCA、時代はOODA

野中郁次郎　一橋大学名誉教授

「米海兵隊が”PDCA“より”OODA”を使うワケ）」

Observe（観察）→Orient（情勢判断）−Decide（意思決定）−Act（行動）

・PDCAサイクルの問題点は、計画の前段階としての観察（O）と情勢判断（O）に当たる部分がないこと。

・PDCAサイクルでは知的機動戦は戦えない。

（プレジデント・オンラインhttps://president.jp/articles/−/24000

■マネジメントを変える、OODAループでかえる

入江仁之　アイ&カンパニー代表

○日本人は仕事に対する情熱を失っている

○形骸化したPDCA型マネジメントも一因

・欧米のグローバル企業ではPDCAは経営管理に用いていない

○現在はVUCAの時代であり、PDCAでは想定外に対応できない

2019年2月15日　VCPC　メンバーズミーティング　【特別講演】、「すぐ決まる組織の作り方（2018）

Copyright, Value Chain Process Council

OODAの研究③

VCPC
Value-Chain Process Council

OODAループとは

・OODAループはアメリカ空軍のジョン・ボイド大佐（1927-97）が開発した戦略理論で、グランド・セオリーと言われている
・従来の「消耗戦」から、孫子、宮本武蔵の兵法も参考に人間心理も対象にして、敵の意思決定者の戦意喪失をターゲットにした「機動戦」に転換

OODAループ（OOHTループ）

Copyright, Value Chain Process Council

OODAの研究④

VCPC
Value-Chain Process Council

OODAループを高速で回すための組織文化（ジョン・ボイド）

①相互信頼を醸成

・暗黙のコミュニケーションを可能にし、チームの能力を高める

②直観的能力を活用

・熟練者の暗黙的判断・仮説

③リーダシップ契約（ミッション・コマンド）

・裁量権を与える
・過剰管理の排除

④「焦点と方向性」（ビジョン）の設定

・組織を束ねる

○参考文献：チェット・リチャーズ（訳：原田勉）　『OODA　LOOP』（2019）

Copyright, Value Chain Process Council

【事例１ 】元祖OODA実践企業 トヨタ(１/２)

VCPC
Value-Chain Process Council

トヨタは元祖ＯＯＤＡ実践企業

- ボイドは、トヨタ生産方式を研究し、**ＯＯＤＡの実践例**と紹介
- トヨタはＰＤＣＡの代表企業とみられているが、トヨタの人間にＯＯＤＡを説明すると、ＯＯＤＡで動いていると答える
  - ✔「現地・現物で考える」、「問題がないと心配」、「破壊」
  - ✔異常があれば作業者自らの判断でラインを止める
- カイゼン・ステップにはＰにＯ-Ｏが入っておりＯＯＤＡともいえる

トヨタの問題解決 ８ステップ		OODAループ
Plan	STEP1:問題を明確にする(気づく)	Observe
	STEP2:現状を把握する	
	STEP3:目標を設定する	Orient
	STEP4:真因を考え抜く	
	STEP5:対策計画をたてる	Decide
Do	STEP6:対策を実行する	Act
Check	STEP7:効果を確認する	Observe
Action	STEP8:成果を定着化する	Loop （みなおす）

Copyright, Value Chain Process Council

【事例1 】元祖OODA実践企業 トヨタ(2/2)

VCPC
Value-Chain Process Council

大変革期の危機感　トップの熱いメッセージ

社長メッセージ（2018年10月）＊2018アニュアルレポート

私は、トヨタを「自動車をつくる会社」から、「モビリティカンパニー」にモデルチェンジすることを決断しました。

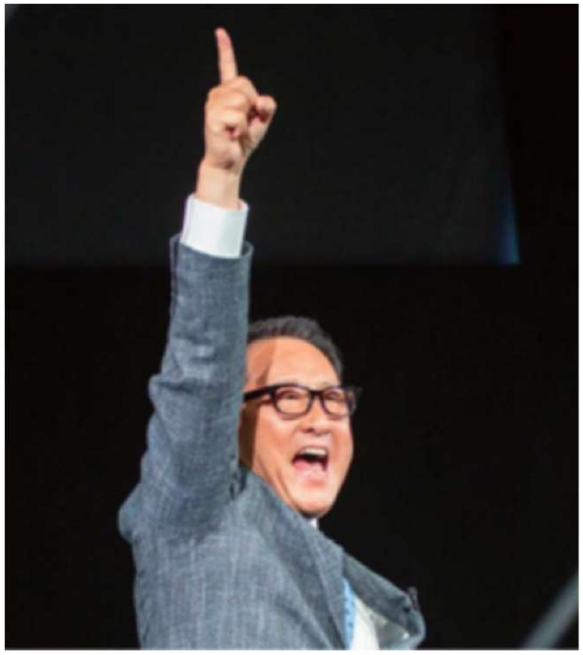
2年ほど前、あるパラリンピアンの方から言われた言葉が、私のモビリティに対する考え方に大　きな影響を与えました。「私は自動車事故で未来を奪われ、車を恨んでいました。でも今日、これからの私の未来をつくるのも車だと思いました。」

ある方から、「これからの時代に求められる思考と行動」について教えていただきました。

行動の指針は、「前例踏襲」ではなく、「スピードと前例無視」。

求められるリーダーシップは、「根回し」ではなく、「この指とまれ」だそうです。

本気で未来のモビリティ社会をつくりたいと思うからこそ、従来の枠組みにとらわれることなく、「この指とまれ」で仲間を募り、それぞれの強みを活かしながら、未来に向けた挑戦を続けていきたいと思います。



Copyright, Value Chain Process Council

【事例2】JALの危機感と対応　(1/2)

VCPC
Value-Chain Process Council

事例２：ＪＡＬ　(1/2)
このまま放っておいたらＪＡＬはまた潰れる
（植木社長－現会長の思い）

・2010年に経営破綻してどん底にある会社を建て直すために、意識改革と構造改革をやってきた（稲盛さんとともに）

✔意識改革：JALフィロソフィー　✔構造改革：部門別採算制度

・しかし、まだ組織人間（組織コントロールと依存型人間）が多いことは変わっていない

・このまま放っておいたらまた潰れる。　だから、本当の意味での第二の意識改革をやってもらいたいということでOODAという手法を取り入れようと決めました。

・夢の実現のため、社員が自律的に考え、自分の決断で動き出せるように

サポートできる仕組みを、社長として最後に遺したい思ったわけです。

Copyright, Value Chain Process Council

【事例2】JALの危機感と対応　(2/2)

VCPC
Value-Chain Process Council

ＪＡＬ　ＯＯＤＡを導入

・（大きな変革に向けては、）**前例主義、データ主義、論理主義**
―それを超えたところで、物事を感性で考え、まずやってみる。

（日経ビジネス2018年6月27日）

■ＪＡＬ　ＲＥＰＯＲＴ　２０１８

人財戦略

・激しく変化する外部環境にスピーディーかつ適切に対応できる人財の育成を進めるにあたり、**「ＪＡＬ　ＯＯＤＡ」を導入することで、意思決定の質とスピードを向上させます。**

✔自律型人財になる　✔自律性を発揮する　✔自律型組織を支える

（自律型変革リーダー育成）

Copyright, Value Chain Process Council

OODAの研究⑤
グーグル、帝京大ラグビー部などもOODA型

VCPC
Value-Chain Process Council

OODAループを回す組織文化	日本のPDCA病	トヨタ	JALOODA	グーグル	帝京大学ラグビー部	釜石市小中学校（防災教育）
①相互信頼を醸成 ・暗黙のコミニュケーションを可能にし、チームの能力を高める	・失われつつある職場一体感	トヨタウエイ ・リスペクト ・チームワーク	ＪＡＬフィロソフィー ・心をひとつにする	チームでの心理的安全性、相互信頼	脱・体育会改革 横の人間関係	家族とのコミュニケーション 地元を愛する心
②直観的能力の活用 ・暗黙的判断・仮説 ・スピード重視	・トップまでの説明資料・多くの承認ステップ	熟練者の判断重視	「自らの感性を信じる」	デザイン思考	素早く、考え判断する訓練	知識にとらわれない
③ﾘﾀﾞｰｼｯﾌﾟ契約 ・ミッションコマンド ・過剰管理の排除	・本社・計画依存	全社カイゼン 自働化 現地現物	自律型人財 自律型組織	自主性	自律型組織	主体性、姿勢を待たせる教育
④ビジョン（夢）の設定 ・焦点と方向性	・前例踏襲	トップのビジョン発信	「自分の夢を実現してほしい」	ビジョン共有 ビジョンは働く原動力	一人一人がビジョンを持つ	命を大事にする

Copyright, Value Chain Process Council

OODAの研究⑥まとめ

VCPC
Value-Chain Process Council

■PDCAは、製造業の品質管理(QC)を目的に日本で生まれ、経営管理全般に使われるようになった。しかし、多くの会社で管理過剰となったり、形骸化してきている(PDCA病)。

■一方、OODAは、人間心理も含め「形勢をつかみいかに早く動いて勝つか」という戦略論からスタートしており、個人と組織を自律型にしてスピードを飛躍的に高めるマネジメントとなる可能性を持つ。

■今、多くの日本企業で失われている活力を取り戻すためには、自分の頭で考え機動的に動くことができる自律分散型の組織への転換が重要であり、OODA型マネジメントの導入が効果的と考える。

✔ AI・ロボティクスなどの技術革新、グローバル化によるリスク、大規模災害など先の見えないVUCAの時代では、計画管理型のPDCAマネジメントだけでは生き残れない。

✔ 多くの課題が一企業だけでは解決できず、他企業、自治体、非営利団体等と共創するビジネス・エコシステム事業が増えており、走りながら考えることのできるオープンなOODA型人財・組織が必要である。

■PDCAも効率的な経営を行うためには必要なフレームワークであり、能動的かつタイムリーに回していくことに留意し、ベストミックスが望ましい。

Copyright, Value Chain Process Council

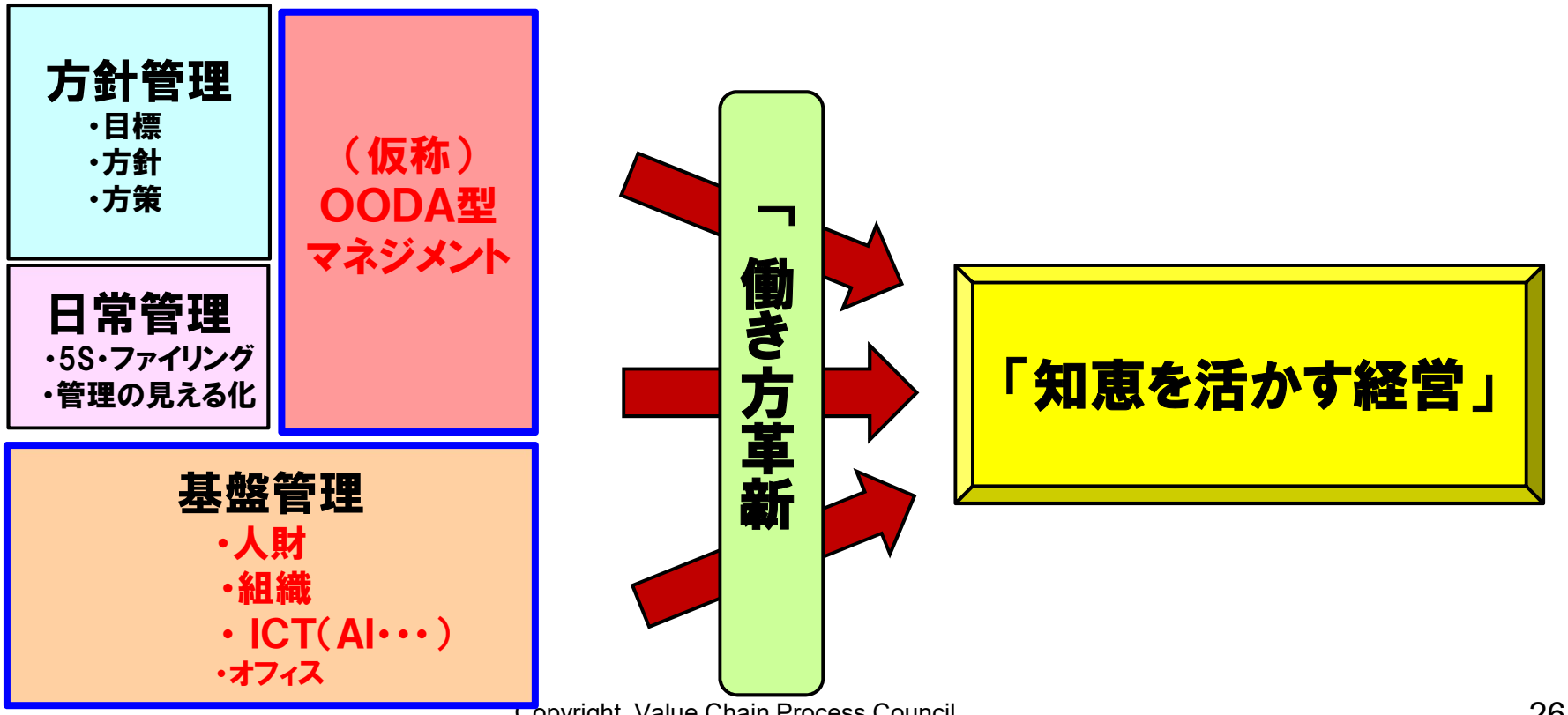
9. 2019年度活動の方向性（案）

VCPC
Value-Chain Process Council

★「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究の取組み方向

・従来の方針・日常管理に加え、「夢（ビジョン）・思い」、「認知」など人間的側面に着目し、イノベーションやスピード向上を生み出すOODA型の「働き方」と「知恵を活かす経営」を研究する

・それを支える基盤管理（人財・組織開発、AIなどICT、空間等）



Copyright, Value Chain Process Council

10. 2019年度の活動概要とスケジュール

VCPC
Value-Chain Process Council

≪活動の概要(案)≫

- 研究会の取組みテーマは、従来の方針・日常管理に加え、働き甲斐を高めるOODA型マネジメントの導入と使い分けの枠組み、およびそれを支える人材・組織開発やAI等ICTなどの基盤について研究する。
- 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≫

活動内容(案) ＼ 研究会日程(案)	2018年度			
	第1回	第2回	第3回	第4回
	8月	11月	2月	5月
文献研究等	●			
OODA型企業への訪問・意見交換等		●		
AI等ICT活用研究等			●	
研究まとめ				●
次年度にむけた企画			●	●

Copyright, Value Chain Process Council