

■ Background

◆ KIとは? Knowledge Intensive Staff Innovation Plan

KIとは

- 「ナレッジワーカー」の日常業務を「チームワーク」を活かした「オープンマインド」で
- 「互いの仕事の中身や思考が見える」仕事のスタイルに変えることにより
- 「生産性向上」と「組織風土の活性化」を実現するプログラムです

KIの最大の特徴は

- 単なる研修や体験ではなく「日常業務をダイレクトに変える」ことに挑戦すること
- 特定の対象者ではなく「日常の職場単位（チーム）」で変革に挑戦すること
- 「組織全体」での変革活動の取組みに挑戦すること

KIは1990年代前半にJMACが開発し、20年以上にわたって産業界の発展に貢献してきました。今までに200社以上、2万人以上の導入実績があります。

KIは次のような職場に効果を発揮します。

- 職場内に見えない壁があり組織力が発揮できない
 - 職場がギスギスしていて会話が少ない
 - 個人商店のように一人ひとりが個別に動いており、お互いが協力し合わない
 - 若手への技術伝承が図れていない
- やってもやっても仕事が上手く進まない
 - 当たり前のようなことに担当者が気づかず、後で手戻りとなる
 - いつも同じ問題を繰り返している
 - プロジェクトが納期どおりに終わったことがない
- 指示命令型でやる気が出ない
 - 上からの一方通行の命令で、一人ひとりが受け身になっている
 - 担当者が高いストレスにさらされている
 - 様々な改善管理手法を導入したが成果があがらない
 - 手法の知識は増えるものの、仕事そのものが改善されない

◆ KIにより創出できる成果

チームで知恵を集め力を合わせることで、仕事のムリムダムラを排除し仕事の生産性を向上します。「明るくすっきりスムーズな」仕事ぶりになり、イキイキとした職場を実現します。

- 研究所では・・・
一人だけでテーマを進める研究スタイルから、組織の知恵を集めたスタイルに変えます
- 開発部門・設計部門では・・・
開発・設計テーマのQCD達成度を向上させます
やり直しや手戻りが減り、明日への時間を生み出します
- スタッフ部門では・・・
日常業務を整流化して、気づきをもとに自ら改善に取り組める人材が育ちます
仕事のムリムダムダが減り、総労働時間や業務比率が適正化されます
- 営業部門では・・・
勘に頼った個人商店の営業から、チーム営業のスタイルに変わります
訪問件数の増加、提案内容の質的な向上が実現します

Viewpoint

“こんなもんだ常識”から脱却する

「うちは忙しいのが当たり前だ」「問題は山積みだがなんとかやっている」など“こんなもんだ”の意識が職場を硬直化させ、様々な物理的・心理的な壁をつくってしまいます。KIは、職場の現実を直視し、日常業務を見つめ直しながら、組織の凝り固まった常識に風穴を開け、計画的かつ創造的に日常業務を進められる新しい「仕事のやり方」への変革をスタートさせます。

“組織全体の活性化サイクル”をつくる

「見える化を試してはみたが・・・」「OFFJTの研修を受けさせているのだが・・・」etc...
様々な施策を打ってはいるものの、ややもすると単発的な打ち手で終わってしまいがちです。KIでは、組織風土活性化理論（SFスキーム理論）に基づき、日常業務の中で、「コミュニケーションパターン」、「マネジメントの有効性」、「ビジネス成果」、「人の動機づけ」の各要素の変化・成果をつくりだしながら、組織風土活性化サイクルを構築していきます。

★SFスキームとは：東工大との共同研究による生産性科学の思想的枠組みです。

知識集約型スタッフの生産性・創造性を高めるための 組織風土改革のフレームワーク

充実感	個人への報酬	リーダーシップ スタイル	管理機能
活動成果		組織有効性 (マネジメント)	
貢献度	会社の評価	役割認識	意志決定の型
動機付け	仕事への価値	チームワークの 雰囲気	上下関係
仕事への動因		コミュニケーション	
能力・意欲	仕事への態度	同僚関係	コミュニケーション パターン

東工大とJMAグループの共同研究成果

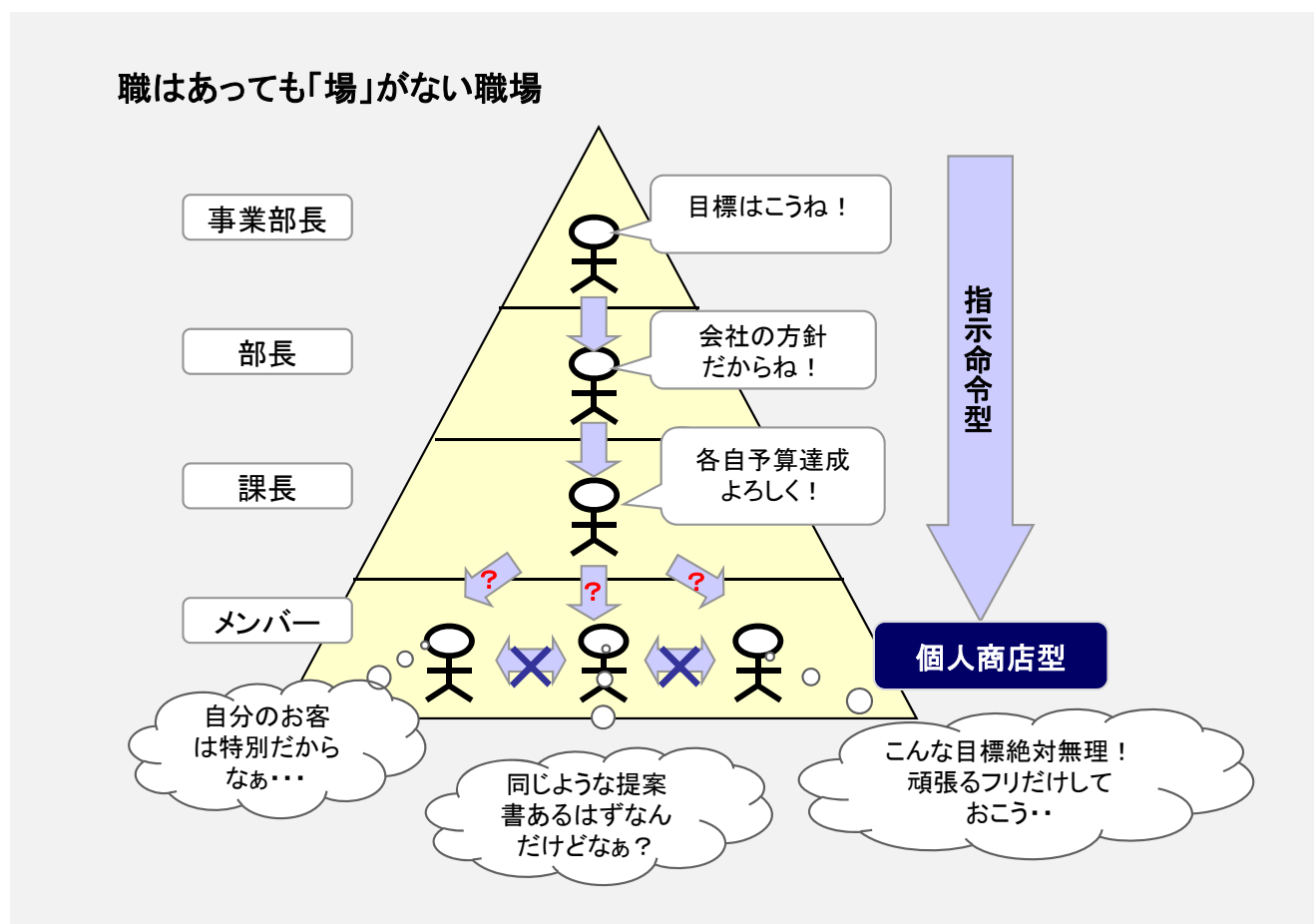
★SFスキームに基づく「組織風土診断（KI診断）」は
<http://www.jmac.co.jp/service/consulting/detail.php?dt=151&c=5&b=20>
 を参照ください。
 貴社の組織風土活性化状態を、定量的に診断し組織課題を明確にします。

“場”が人を成長させ組織を強くする

職場環境が複雑化する中で行き過ぎた細分化・分業化・効率化に伴い、「職があっても場がない職場」が生まれてしまっています。

KIでは、タテの報告と命令を中心とするヒエラルキー型の「タテのマネジメント」だけでなく、ヨコの相互作用が起きる場をつくる「ヨコのマネジメント」を実践していくことで、組織全体の協働の成果を高めます。

★「場の理論」の創始者である伊丹先生との共同研究の成果を「場のマネジメント実践技術」（伊丹敬之氏、日本能率協会コンサルティング編著）としてまとめています。KIは、場のマネジメント実践技術として場の理論に裏付けされています。



「人の成長」と「ビジネスの成功」の同時実現を目指す

いわゆる改善活動は、成果目標を設定し、現状とのGAPが見える化し、そのGAPを埋めるための道筋を示すという「成果志向型」の活動が一般的です。

一方、KIでは、改善成果そのものをダイレクトにねらうのではなく、個人・チームの問題発掘力・問題解決力を高めていきながら、ビジネス成果を出し続ける知的生産性の高いチームをつくることをねらいとしています。様々な改善成果が生み出されます。

日常を通じた4つのイノベーションの取組み

KIは、「計画の見える化」「オープンマインド化」「合意と納得」の3要素と「YWTによる振り返り」で革新を進めます。

◆ 計画の見える化

単に線を引いた日程計画ではなく、仕事の中身が見える化するために質（仕事の問題・課題とその解決策を検討する）と量（個人の負荷総量を検討する）の2つの要素から、大日程表（年間）、中日程表（月間）、小日程表（週間）に層別された日程表で構成されます。模造紙、付箋紙、サインペンを使って、全体像、アウトプット、問題、課題、思い、考え、悩み、心配事等を書き出し、計画へ反映させます。

◆ オープンマインド（ワイガヤミーティング）化

計画の見える化だけでは仕事はスムーズに進みません。「見える計画」をもとにワイガヤを行い、本音でしゃべり、聞き、笑い、自分の価値観での行動による問題・課題解決に取り組む土壌づくりが仕事を上手く進める成功の鍵となります。様々な要素を把握した上でマネージャーの意思決定の支援の場にもなります。

◆ 合意と納得

見える計画を踏まえてオープンマインドで議論を進めると、意見の相違やイメージギャップといった対立する部分が表面化してきます。マネージャーと担当者の間でお互いに役割や業務範囲を明確にし、計画の実現性を吟味して、裏づけのある腑に落ちた状況をつくることが重要です。KIではそのような場が組み込まれています。

◆ YWTによる振り返り⇒Y：やったこと、W：分かったこと、T：次にやること

YWTは、やったこと（仮説検証）、分かったこと（気づき/課題発掘）、次にやること（次に向けての行動宣言）を各人が振り返り、皆の前で発表し考えることで相乗効果を得られる場を創ります。強制的、形式的な反省でなく、一人ひとりが現状を変えたいという思いの実現に向けて、原動力となる気づきを呼び起こさせる改善/革新の機能です。

計画の見える化



ワイガヤミーティング



「技術者・エンジニアの知的生産性向上」(中村素子・勝田博明 著)より

KIの用語ご紹介

KIの様々なシーンで登場するイベント、手法の一部をご紹介します。

用語	説明	
KIのイベント	導入研修	KI導入時に、KIの考え方や手法を座学と体感で学ぶ研修
	宣言大会	全階層一人ひとりが、活動を通じて達成することを宣言し合う大会
	相談会	チームの問題と次の行動を浮き彫りにするコンサルティングの場
	月次発表会	月次で気づきを交流し、チームと個人の成長を刺激する場
	中間発表会	3ヶ月間の変化成果を確認し、次の目標・課題設定を行う会
	卒業式	活動の成果と次のステップへの成長状態を確認する場
仕事のすすめ方	悪魔のサイクル	職場の実態を構造的に表現した絵や図
	課題ばらし	仕事を進める上で障害となる課題を見える化すること
	作戦ストーリー	課題を解決するための手順を見える化すること
	量の解決	負荷を効率的に仕事ができるレベルに調整すること
	質の解決	解決策が見えない課題に対して道筋をつけること
	合知合力	目的達成のためにチームの知恵と力を合わせること
マネジメント	マネジメントインフラ整備	チームが能力発揮できるように、マネージャーがすべき環境整備
	見る見せる、見て手を打つ	部下はSOSは即打ち上げ、上司は現場を直接見て手を打つ
	層別役割解決	各階層の役割に応じて責任を持って課題を解決すること

■ Consulting Step

KIIによる変化・成長のステップ

KIプログラムの標準的期間は1年間です。

1年間の活動を通じてチーム状態が徐々に変化し、個人・チームの成長と、QCD目標の達成を実現します。チーム状態の変化は、表に示すような「自覚期」「課題発掘期」「課題解決期」「融合期」「成果確認期」の5段階に分けて整理することができます。

1. 自覚期

- メンバー全員が本音でしゃべり「ワイガヤ」できる職場環境を整備するフェーズです。見える計画ツールを活用し「チームでの計画づくり」に慣れる期間です。

2. 課題発掘期

- 「チームでの計画づくり」を通じて、日常に潜む問題・課題を見える化し、課題を「打上げ」ます。仕事量の問題解決に取り組み、負荷調整や平準化等を進めるフェーズです。

3. 課題解決期

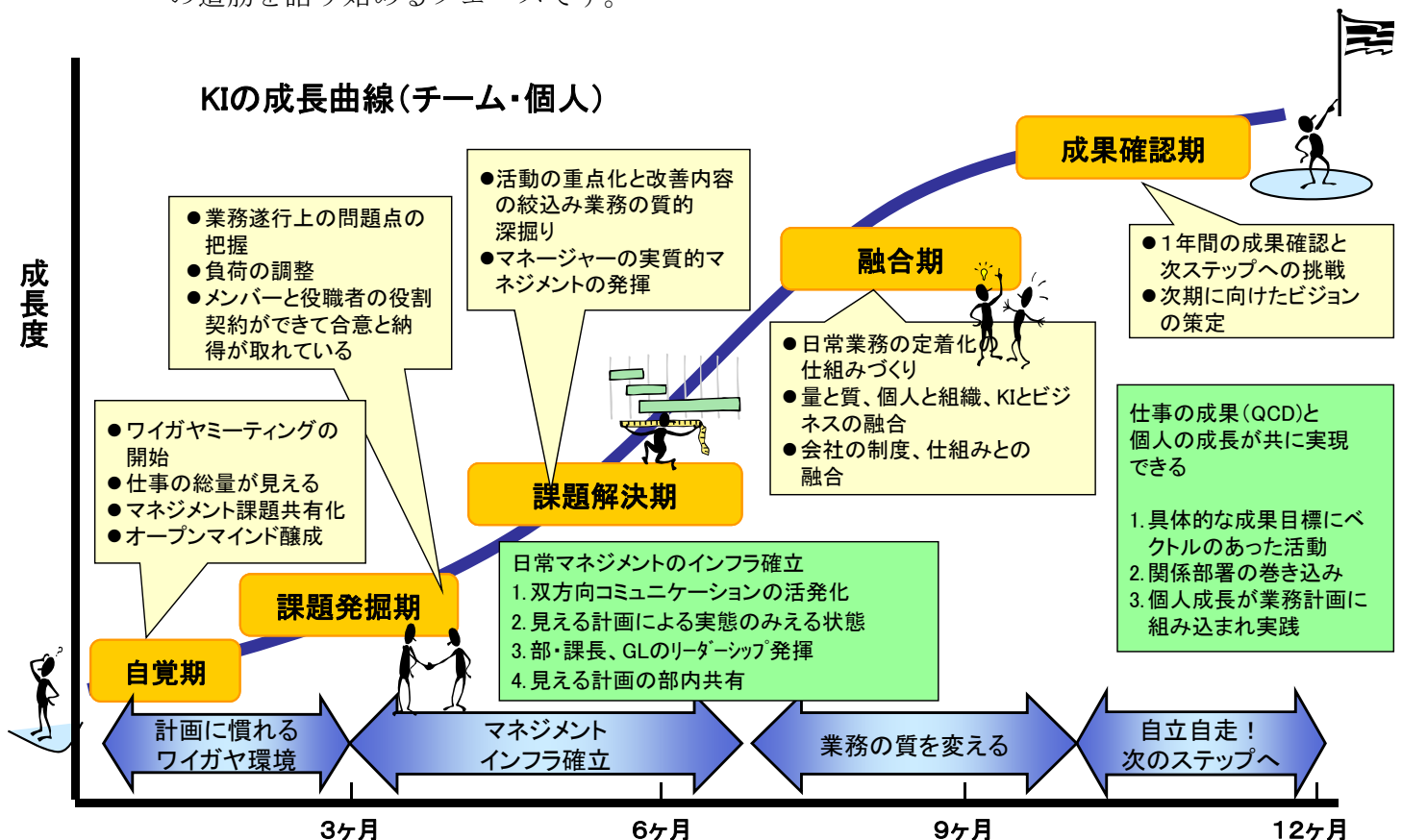
- 「技術バラシ」「作戦ストーリー」などを通じて、活動の重点化および、業務の質的深堀りと解決を進めるフェーズです。
- ワイガヤミーティング、見える計画づくり等のマネジメントインフラが確立、マネージャーによる実質的なマネジメントが発揮され、マネージャーの変革が強く求められる時期です。

4. 融合期

- KIの「型」を日常業務に溶け込ませ、定着を進めるフェーズです。メンバー1人ひとりが視野を広げ成長を意識し始めます。
- YWTによる振返りが定着し、「気づき」を糧に業務の質がさらに高まります。

5. 成果確認期

- 一年間の活動を振り返り、変化や成果を共有します。
- マネージャーやリーダーは、さらにワンランクアップを目指し、次の目標（チーム・個人）への道筋を語り始めるフェーズです。



Our Service Menu

KIコンサルティングメニュー

◆コンサルティング

- (1) 標準プログラム（マネジメント変革＋成果創出）（1年間）
最適なマネジメントスタイルを構築し、チームと個人の成長を実現し、成果を実現するまでの1年間をご支援します。
- (2) マネジメント変革プログラム（半年）
正しいマネジメントスタイルのやり方を獲得するまでの半年間のご支援です。

◆KI体験研修（標準2日間）

KIの理論と導入展開について、ワークショップ形式で体感していただきます。

◆組織風土診断（KI診断）

現状の組織（組織風土）に潜む問題・課題を、アンケート（&ヒアリング）で明らかにします。

組織風土診断（KI診断）の詳細は

<http://www.jmac.co.jp/service/consulting/detail.php?dt=151&c=5&b=20>
を参照ください。

貴社の組織風土活性化状態を、定量的に診断し組織課題を明確にします。

Our Practice

これまで20年間に渡り、約200社・500プロジェクト以上の実績があります。

◆出光興産様（石油化学）

【導入のねらい】

- 研究所の統廃合による異文化統合
- 研究テーマのQCDアップ、技術討議の活発化
- 知財部のミッション拡大にこたえ得る人材育成

【活動の特徴】

- 樹脂研究所、化成品研究所、知的財産部等、複数の職場に横展開をしながら、活動を長く継続している
- 所長や部長などのミドルマネジメントの強い思いのもとに推進している

【主な成果】

- 研究開発のテーマ達成率の向上
- 若手研究員のOJT促進
- ビジネスリーダーの育成・成長
- 知的財産部員のタコつぼ脱出、研究所・事業部との三位一体活動の促進

※出光興産様の事例は、日経BP知財Awareness

「有機EL分野で強力な特許網を構築 専門性を高め、知恵を結集して新事業の拡大に挑む出光興産」をご覧ください。

http://chizai.nikkeibp.co.jp/chizai/etc/20081023_series3.html

◆アドバンテスト様 (精密機械)

【導入のねらい】

- 開発プロジェクトの効率化
- チームのマネジメント力の強化、チームワークの醸成
(開発ツールは多く導入してきた。より本質的な、根本的な風土改革をしたいというトップの思い)

【活動の特徴】

- 50人単位で半年ごとにキックオフ。R&D部門700名全員への展開を計画中(現在270名)
- 自社流のKIを開発し、部門全体の改革に着手。「一人で働くな、チームで戦え」

【主な成果】

- ソフトウェアの品質向上
- 納期前倒し、業務工数の平準化

◆NTTデータ様 (情報システム)

【導入のねらい】

- 全社改革活動「NEXT T活動(カエル活動)」の取組みの一環として、職場の活性化(自律的職場づくり)と生産性向上をねらう

【活動の特徴】

- 全社の推進組織(NEXT推進室)と、各事業本部の自主的な取組みをうまく融合して推進
- 開発部門のみならず、企画部門、営業、人事、総務等、すべての部門が活動に参加
- 関連会社、ビジネスパートナーも巻き込んだ活動

【主な成果】

- 従業員満足度の向上(毎年の満足度調査と活動を関連させて評価)
- 職場のワイガヤが進み、業務改善が飛躍的に進んできた
- 残業時間の減少、プロジェクトのQCD達成

◆上記以外でメディアやJMACイベント等で事例をご紹介いただいた企業様
(アイウエオ順、敬称略)

【化学】

- 積水化成品工業(研究所、開発部門)

【機械、電機】

- ウシオ電機(開発部門)
- セイコーエプソン(研究部門、開発部門、設計部門、生産技術部門)

【自動車部品】

- 大豊工業(研究開発部門、設計部門、生産技術部門、総務部門、営業部門)
- タイヤマハ (<http://www.jmac.co.jp/case/client/case16.php>)
- 西川ゴム工業(開発部門、営業部門)
- 日立オートモティブシステムズ(開発、総務、経理、購買、情報システム)
- 富士通テン(設計部門、生産技術部門、品質保証部門、総務部門、営業部門、情報システム)
- クオリカ (<http://www.jmac.co.jp/case/client/case03.php>)
- TIS (<http://www.jmac.co.jp/case/client/case13.php>)
- 東京エレクトロン

■ Publication, etc.

【書籍】

- 「場のマネジメント 実践技術」
(<http://www.jmac.co.jp/service/books/book/book044.php>)
伊丹敬之(編集), 日本能率協会コンサルティング(編集) 東洋経済新報社(2010年12月)
- 「技術者・エンジニアの知的生産性向上」
(<http://www.jmac.co.jp/service/books/book/book029.php>)
日本能率協会コンサルティング、中村素子、勝田博明(著)
日本能率協会マネジメントセンター(2009年3月)
- 「技術者の知的生産性向上—技術KI計画」
岡田 幹雄(著)日本能率協会マネジメントセンター(1993年9月)

【掲載記事、関連書籍】

- 「貢献力の経営」(2011年5月、山下徹著、ダイヤモンド社)
- 日経システムズ(2009年9月号:NTTデータ様事例)
- 日経情報ストラテジー(2009年4月号:アドバンテスト様事例)
- 日経産業新聞(2008年11月6日:NTTデータ様事例)
- 日経情報ストラテジー(2007年7月号:KI紹介)
- 日経IT(2005年11月14日号:クオリカ様事例)
- 工場管理(2003年4月号、日刊工業新聞社:KI紹介)
- 「キヤノン高収益復活の秘密」(2001年12月、日本経済新聞社編、日本経済新聞社)