

社会変化に対応した人と組織を創る

「能力開花—K A I K A—」プロジェクト

慶應義塾大学 総合政策学部 教授 花田光世
一般社団法人日本能率協会 経営研究所

能力開発から能力開花—K A I K A—へ

リニューアルの背景

能力開発優秀企業賞が2012年9月、新たに能力開花大賞（KAIKA Awards）として衣替えをすることとなりました。賞の獲得を目指して努力されてこられた企業の能力開発担当の多くの皆様や、賞を獲得された企業の皆様にとって、「どうして変わるのか」、「なぜこの時期なのか」という疑念を持たれたたかもしれません。能力開発優秀企業賞が能力開発の分野で果たしてきた役割は少なくありません。日本能率協会からは、今まで様々な賞が授与されてきましたが、能力開発優秀企業賞はその中でも長く継続されてきた歴史ある賞でした。その賞が、今回名称も含めて、内容が一新されることになりました。その背景には、組織をとりまく能力開発の在り方が大きく変化してきている現実があります。

言うまでもなく、企業・組織は時代・社会の変化に絶えず対応し、変化することが必要不可欠です。能力開発の仕組みや運用もそれに応じたり、あるいはその変化を先取りする形で機能しています。また能力開発の担当者、そしてとりわけ能力開発の仕組みを活用する、一人ひとりの従業員の能力開発への取り組みや実践も、新たなレベルに変化・新化することが要請されているという現実があります。その変化・新化を開花ととらえ、新たな価値を組織と一人ひとりの個人が生み出し続け、能力開発が進化することを期待しての衣替えです。

能力開発優秀企業賞から能力開花大賞へ

今まで、能力開発優秀企業賞の審査のお手伝いをしていて、感じていたことがあります。賞の基準として、戦略、体系システム、効果、風土、そして加點評価のユニークさという視点で能力開発を評価すると、能力開発の体系・仕組みをしっかりと確立・保持している企業が表彰の対象となってきました。そうすると、大企業あるいは大企業の関連組織にとって優位な賞となりがちで、ユニークな展開を加點評価しても、中小企業や個性的で急速に成長するダイナミックな企業は評価されにくく、効果といっても、長期・安定的な効果が評価されがちとなり、どうしてもビビッドな動きを評価しにくい課題がありました。

また風土の評価においては、企業グループ全体、あるいは企業組織全体をカバーする組織風土が評価の対象になり、企業組織の中の特定部門や、活動が長くなりつつある大規模プロジェクトなどの活動を評価しにくいという課題がありました。それに対して、今は組織内の多様な活動を評価する時代です。多様性、そして一人ひとりの個性が重視される時代です。グループ経営において、多様な職場、組織、グループの活動が重視され、それに見合った能力開発が必要とされる時代、従来型の風土をどのようにとらえ直すかが、多く

の企業にとって課題となってきました。

さらに、対象となる「組織体」の大きな変化があります。現在の企業活動は、ひとつの企業の活動を越えた様々な「組織体」との協業から成立しています。企業の日常活動は、組織間の連携、非営利組織に代表される組織の活動、公的組織の活動、組織と組織外の個人が交流し協業するプラットフォームでの連携活動など、様々な活動から成立しています。能力開発の仕組みや実践は、その新たな活動の展開から学ぶ時代になってきています。

能力開発に従事する関係者は、このような新たな「組織体」の動きを無視することなく、新たな活動を理解し、実践に応用する姿勢が必要であり、関係者どうしが相互に啓発し、新たな「組織」の能力開発の仕組みを開発していくプロセスが必要となってきました。能力開発を指導し評価する側も、「上目線」でそのような活動を「評価」するのではなく、多様な活動に同じ目線で参加し、相互啓発をコーディネートしていく役割が必要となってきました。能力開発優秀企業賞の審査委員会や、新しい「能力開花大賞」の検討チームはその流れを汲み、ダイナミックな活動を目指す組織を、評価というよりも認定を行い、そのプロセスの活発化の場・プラットフォームの提供を行うことが重要という認識に至りました。それゆえ「能力開花」は賞の授与にとどまらず、ひとつの運動であるといえます。

能力開花運動とは：「社会」と「個」

この「能力開花-KAIKA-」の運動では、「社会と組織」との関係、「個人と組織」との関係が重視されています。それらは従来の能力開発優秀企業賞が十分にフォローできなかった課題でもありました。もう少し踏み込むと、組織の「社会的な位置づけ」と組織を構成する「個々の成員の位置づけ」において、です。言い換えると、組織の能力開発に「社会」と「個人」そして多様な「組織活動」をとりこむ新たな運動と言えます。

従来の能力開発優秀企業賞は「組織の社会性」は所与のものというより、戦略として企業がとりあげた時のみ対象となり、個人の働きがい・個の自律も同じ扱いであったといえます。能力開発により何が生み出されるかという視点で捉えると、組織の能力開発の仕組みにとって「目的合理的」なプロセスとしての位置づけでした。初めにありきは能力開発の仕組みであり、その仕組みが戦略として目指しているものに「社会や個人」がとりあげられ、社会・個人への対応が具体的に手段・手法として取り上げられるという位置づけです。

それに対して、「社会」と「個人」をより重視するということは、戦略という対象としてたまたま入る可能性があるかどうかではなく、むしろ能力開発の目指す組織の活性化と成長の先に、社会と個人があるという考え方への変化です。能力開発の充実が、社会をより豊かにし、個人の生きがいを促進するという「価値」を生み出すという考え方ともいえます。これを「価値合理的」な活動とも表現しますが、KAIKAの基本方針として、変化の激しい時代、それに対応する手段・手法を研究する「目的合理的な活動」に留まらず、むしろ、変化の激しい時代、我々は何をよりどころとし、方針として、能力開発を検討すべきかという、「価値合理的な活動」を採用することが重要となります。

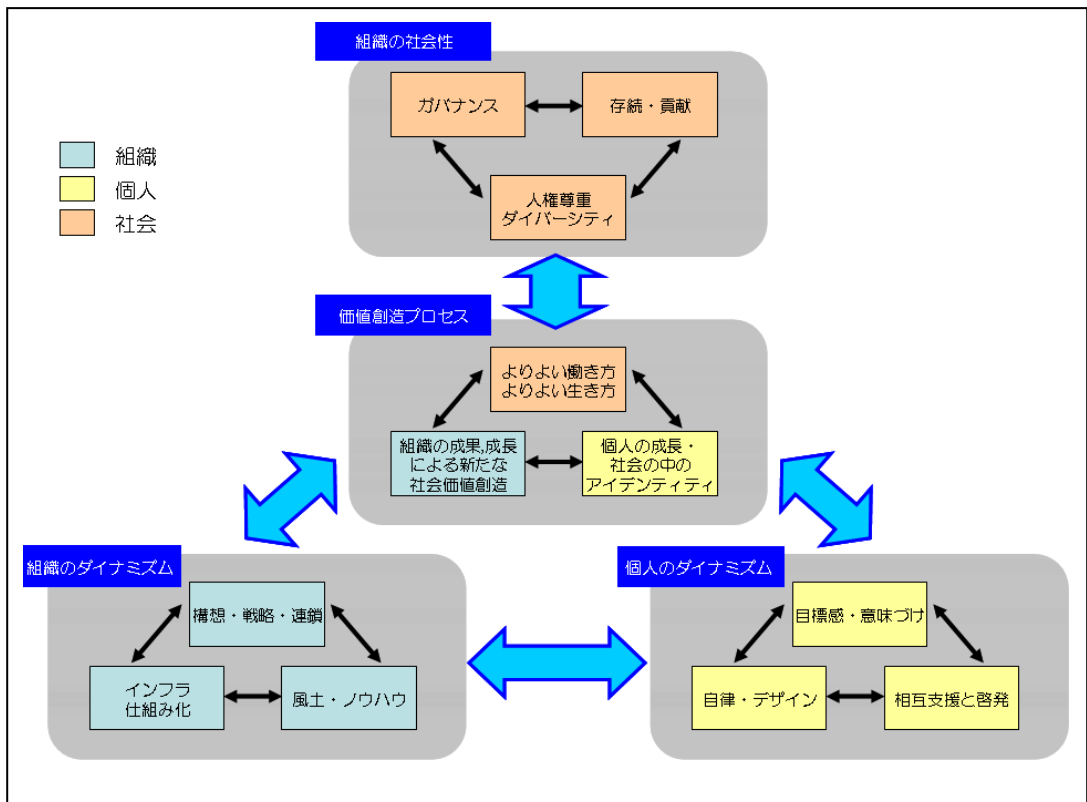
KAIKAは、変化の激しい時代、能力開発が目指す組織の活性化と成長が、いったい何の為なのかということ問い直し、多様な組織活動を通じて、社会の発展、そして個人の働きがい・生きがいの向上につながるという視点を、従来以上に大切にする運動と位置付け

ています。繰り返しになりますが、「能力開花-KAIKA-」は、企業の社会性と一人ひとりの個を大切にすることを、組織の能力開発が生み出す価値として重視するという運動なのです。

この関係性をモデル化したものが図1です。図1でも明らかな通り、従来は組織のダイナミズムを中心とした能力開発の仕組みだったのですが、それに社会性、個人のダイナミズムを組み込み、そこから新たな価値創造が生まれるというモデルが提起されました。組織の能力開発が社会性、個人のダイナミズムと共生・共存し、①個人が組織・社会の中で豊かに生きること（よりよい働き方、よりよい生き方）、②個々人の成長とアイデンティティの確立、③組織活動による新たな価値創造の重要性という多様な能力開発の結果から生み出される価値としてモデル化されています。変化の激しい時代、我々、能力開発のステークホルダーズは、ひとつひとつの能力開発の手法、手段・技法に視野や活動を限定し躍起となるだけではなく、むしろ時代を切り拓き続ける価値創造プロセスとしての能力開発にかかわり続ける問題意識が重要なのではないのでしょうか。

(慶應義塾大学 総合政策学部 教授 花田光世)

【図1】 KAIKA モデル



KAIIKAモデルの活用

一般社団法人日本能率協会（JMA）では、既述の新たな価値創造モデルを“KAIIKA モデル”とし、このたび KAIIKA プロジェクトを発足しました。本プロジェクトは従来の賞の授与や、そのための評価にとどまらず、KAIIKA を実践する運動を広く支援していくものです。様々な組織でこの KAIIKA モデルにご賛同いただき、社会性と個人のダイナミズムを組み込み、新たな価値創造を生み出すために、自社（自組織）なりの能力開発を展開していくことを KAIIKA 運動といいます。そして、企業に限らずあらゆる組織が、その成長と活性化を図る際に最もベンチマークされることが本プロジェクトのビジョンだと考えています。

具体的に組織において KAIIKA モデルを展開するために、KAIIKA プロジェクトには① KAIIKA Labo、②KAIIKA Action、③KAIIKA Awards、の3つが含まれています。KAIIKA Labo とは、能力開花の考え方を深く理解いただく活動や事例研究などを行う活動です。KAIIKA Action とは、実際に KAIIKA 運動を展開する際の具体的なご支援や情報発信です。そして KAIIKA Awards は、従来の能力開発優秀企業賞に代わる能力開花大賞としての表彰制度を指しています。

能力開花大賞を目標に

ベンチマークに適した思想・活動・成果（価値）を生み出している組織については、能力開花大賞の授与を通して賞賛・啓発活動を行う予定です。賞は、高い KAIIKA モデルの水準にある組織を賞賛する「能力開花大賞（KAIIKA Excellence Award）」と、KAIIKA 運動が進行している組織を称え、継続発展へのエールを送る「能力開花賞（KAIIKA Award）」の2体系になっています。また、広く受賞会社を告知させていただき、啓発活動を行う予定です。受賞組織がどのように KAIIKA モデルを回し、スパイラルアップさせていったのか、どの程度どのように変わったのかなど、能力開発に秀でた組織の運動展開をベンチマークするためにお役立ていただきたいと思います。

あわせてぜひ、受賞にチャレンジをしていただきたいと思います。日々努力されている個人の成長支援や、組織の活性化を広く表彰し、賞賛する制度は他にはなく、受賞やそれに向けた活動を通じて、組織ブランドやイメージの向上を図ることが期待でき、また優秀な人材の採用や確保といった副次的効果もあると考えています。社会の発展や個人の働きがい向上を見据えた人材育成、組織活性化に自信を持って取り組んでいる組織の応募をお待ちしております。なお、応募は2012年4月までの募集期間を予定しています。具体的な応募要項や評価視点などは下記 URL をご参照ください。

また、どのような視点で能力開発に取り組むのが良いのか、KAIIKA モデルに照らした場合に現状の組織がどのような状態なのか、といったことを知るために無料の WEB 診断を行っています。これは能力開花大賞の評価軸とも連動しています。是非ご活用ください。

（一般社団法人日本能率協会 経営研究所）

能力開花大賞／KAIIKA モデル診断：<http://www.jma.or.jp/kaika/>

（「人材教育」2012年2月号に掲載）