

チームマネジメント

小林 茂

チームマネジメント

集団を生き生きさせる

小林 茂



表紙装幀 小林加代

序

私は昭和三十六年、ソニーの厚木工場長になってからの数年間に異常な体験をした。それはひとことでいえば、人をだめにするマネジメント、本書で非チームマネジメントといっているものから、人を生かすマネジメント、本書でチームマネジメントといっているものへの転換を強烈な形で実践してしまい、前者の怖ろしさと後者の輝くばかりのすばらしさを、身をもって体験したということである。そうして、そのとき同時に私は、現代工業化社会における世界的行きづまり現象のすべてが、非チームマネジメントの風靡によってこそ起こったものであり、それからの脱出には、チームマネジメントへの革新こそが唯一の道だと気づいたのであった。厚木工場における体験は、小さいけれども直截簡明な内容を持つ、その脱出の一ひな形なのだと私は痛感した。

それ以来私の人生のすべては、そもそもチームマネジメントとはどうすることであり、現実の場でそれへの革新を実現していくにはどうアプローチしたらよいかの研究にのみつかわれることとなった。行きづまり現象からの脱出に、小なりといえども役立たねばならぬという、使命感みたいなものにとりつかれてしまったからである。

あれから二十年近く経つけれども、研究は非才にして簡単には進まなかった。そのときときには「わかった」と思うのだが、しばらくすると必ずまたわからぬところができて苦心することになる。それでも、チームマネジメントとは何かということについてはわりあい早くわかってきて、拙著「ソニーは人を生かす」「創造的経営」(正・続)「マネジメント革新への道」「第三の道」※は、その点について次第に明らかになってきた経過を示しつつ記されている。

ところが、「第三の道」の末尾に歎かれているように、チームマネジメントの「実現」は、それを頭で理解するだけではどうにもならない。この壁を突破するアプローチについては、現場での実験によって研究していくほかないから、これはまことに容易ではない。幸い私はこの点に関し、まことにすばらしい条件に恵まれていて、数千におよぶ同志諸兄がそれぞれの現場で必死に実験を続けておられるけれども、なにしろ道なき道だから、ときには私が迷路に踏みこんでしまい、多かれ少なかれの迷惑を同志にかけたこともある。拙著「組織蘇生学」「志」「チーム発想のための技法」※はその間に生まれたもので、まちがった部分を含んでいるために、今では絶版か絶版同様にしている。そうして、拙著「集団を生き生きさせる」※は、今から考えると、迷路

から抜けだしつつある中間状態で書かれたものだから、本書の発行と引きかえに絶版することとした。

本書は、チームマネジメントとは何かということ、その実現のためのアプローチについて、現在までにわかってきたすべてを整理したものだが、ことばの足りない点が気がかりではある。けれども自分でいうのはおかしいが、すでに私は迷路から脱出していて、少なくとも基本的には、まちがった点を含んではないと思う。もちろん道は無限だから、これからもつぎつぎにつけ加えるべき点はあらわれてくるだろうが、それは今後に待つほかない。

それにつけても同志諸兄の盛んな実践活動のことを思うとき、その現場でなるが故の真剣勝負に、私はことばに尽くせぬ敬愛の情の、こみあげてくるのを抑えることができない。身近な方から遠い方まであまりに多数で、名前を知らない方がたさえおられるから、とうていそれを記することはできないけれども、本書はこのみなさんの努力があつてこそ生まれたものである。

昭和五十五年三月

小林 茂

※「参照文献・注記」を参照してください

もくじ

概説

2

「藤吉郎性」出現の条件

かつてのファミリーが原型

日本人の二つの「家庭」

SEE-THINK-PLAN-DO の試行錯誤

みんなで SEE-THINK-PLAN-DO

「民主化」という旧方式の改良

寄り合いと会議の重大な違い

理屈なしにそうすることこそ
靴探しの三つのマネジメント
「その人」と「きっかけ」

第一章 みんなで対象の状況を観察する

37

「見ズバ知ラジ」

「相手に聴け」

「生ま」を捉える

「生ま」の神通力

「生ま」だけで問題が解決
量を抑えて時間を節約

第二章 みんなで対象の状況を考察する

59

先入観打破とやる気ぞろえ
寄り合いの四条件

寄り合いをやりやすくする工夫

「とおちゃんの足は短いね」・生まデータの事例

似たものどうしをまとめる・データの整理

「そうだ」と拍手したくなるように・因果関係の発想

生まデータで品質改善

第三章 みんなで計画を立てる 86

種子をみんなで育てていく

構想がチャンスに恵まれると……

実験によって工夫していく

「神様」に教えてもらう

実験と訓練は逆のもの

第四章 みんなで実行する 106

行なうとは見ること

みんなで朝令暮改

全体に寄与し合う個の競争

失敗は成功の母、成功は失敗の母

第五章 大集団のチームマネジメント 122

トップダウン⇄ボトムアップ

上部ほどそうできにくい

情報チャンネルを多重化

スタッフを下部にばらまく

「三つの戒め」

第六章 チームマネジメント実現へのアプローチ 140

体験が先、知識はこやし

「歩行ラリー」で初体験を

誰もが等しくできる・歩行ラリーの構造①

マネジメントが結果にずばり現れる・歩行ラリーの構造②

権力機構から離れて体験学習会

メンバーシップがまず大事

「ラリー的だ」

「あのやり方でやろう」

教育活動にも効果は歴然

「課題達成ラリーをやってみようか」

「整理整頓ラリー」の計りしれない効果

「管理水準ラリー」を骨として

「あせる」な、「わかってる」な