

第六章 チームマネジメント実現へのアプローチ

体験が先、知識はこやし

以上の各章に記されたことはすべて、集団を生き生きさせるチームマネジメントとはどうすることかという、知識、理屈である。読みものや言説では、それ以上のものを伝えることは不可能に近い。

チームマネジメントを実際に行なうということは、その人の身についた能力によることであって、それは、知識、理屈を知っているということとはまったく別の、無関係ともいっていいことなのである。この二つは曖昧に考えると、なんらか相関しそうに思えるけれども、あらゆる経験を徹底して考えてみるとそうではなく、まったく別のことなのだということがわかる。「言う者は知らず」という中国の格言は真実

なのであって、この場合の「知らず」とは、からだで知っていない、本当には知っていないという意味である。

したがって明らかなことは、本書における今までのすべての記述は、それを読むだけでは、チームマネジメントの実行にはほとんど役立たないということである。役立つ場合があれば、それはすでに同様の実行をしている人に対して、援助として作用する場合であり、そうでない人には役立たないばかりか、うっかりすると口説の徒の知識をふやすだけとなって害を生ずる。

私はソニー厚木工場での体験以来、広くチームマネジメントを実現する道を求めて生涯をかけることとなったけれども、右に記した真実が最大の障壁であった。この障壁をどうしたら乗りこえられるかについて、今まで本当に迷い、苦しんできた。そして今、どうやら乗りこえる方法が見つかったと思えるようになったので、それを本章に書くわけけれども、その方法の鍵こそは、「本書の記述が役に立つのは同様の実行をしている人にだけだ」と右に記した、そのことだったのである。知識、理屈ではなくて、体験が先になければならないということが、あかすの扉を開く鍵なのであ

った。

私が厚木工場長になったときの体験が、気がついてみると、まさにそのとおりであった。そのときの私には、チームマネジメントの概念ややり方について、なんらの知識があらかじめあったわけではない。若いときから人間に興味を感じる傾向はあったけれども、むしろそれまでは非チームマネジメントのマネジャーとして、その態度、やり方を身につけていたのである。

それが変革したのは、私にとって偶然の事情に恵まれて、いわば実質的なチームマネジメントを自然に実行してしまい、その醍醐味をからだ中で味わったからにはほかない。まったく理屈なしに、知識もなしに「偶然に得られた体験」こそが、すべての出発点だったのである。理屈はあとでつけられたが、それは体験のあったのちに、こやしとして役立ったのである。

このことの真実を、この章の始めに、まず心をこめて訴えたい。私自身が今まで迷ってきたことであるし、世の人の多くもまた、無意味に理屈、知識ばかりを求めていると思われるからだ。

「歩行ラリー」で初体験を

チームマネジメント実現へのアプローチはしたがって、いかなる課題にせよチームマネジメントによって達成し、その喜びをみずから体験することから始まる。私の初体験は条件に恵まれて偶然に得られたのだけれど、その条件を人為的に得られるように工夫するのである。

その人為的初体験はもちろん、できるだけ有効なように工夫するのがいいわけだが、そのためにはまず第一に、職場のそと、人間性を解き放つ、できるだけ自由な環境条件のなかで行なうほうがいいらしい。いろいろな意味で職場に近い条件のなかでは、みんなが非チームマネジメント的慣習から抜けだしにくく、チームマネジメントに徹じて体験することがむずかしいからである。

第二に、その体験はできるだけ強烈で、且つ、チームマネジメントの全プロセスを味わえるようになっていなければならない。そうであればあるほど強い影響を受けるし、また現実の場で応用がきくからだ。

このような工夫には、いろいろな方法があるに違いない。たとえば私は今、すでに触れた「歩行ラリー」というゲームを利用して体験学習会を開いているが、これはなかなか有効らしく、全国の各職場に非常な勢いで広がっている。ところが、それが実際人以外からはほとんど評価されない点がおもしろい。知識だけに生きている人びとにとって、一見して馬鹿げたような、理屈ぬきの体験というものの価値がわからないのは当然かもしれない。⑥

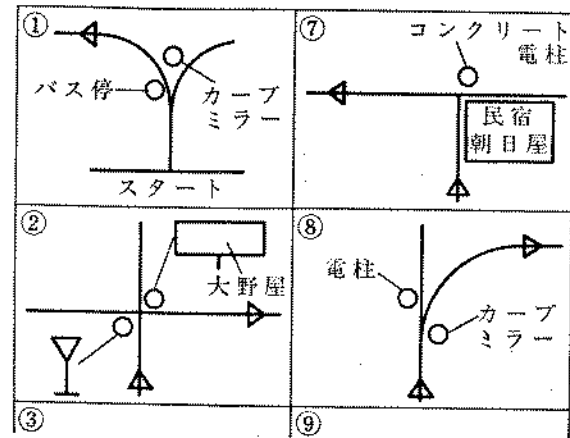
この体験学習会の内容については次項に大略を紹介するが、要するにそれは、職場を模した組織のなかで、「歩行ラリー」というゲームを職場における業務活動の代わりとして、チームマネジメントによって業績を競うのである。ゲームの種類は歩行ラリーでなくともよいが、今わかっているところでは、これが一番適しているらしい。その与える体験の強烈度、特殊の技能を要せずして老若男女がほぼ平等に参加できること、何よりもゲーム自体がチームマネジメントの各プロセスの必要性を端的に体験させること、これらの諸点において歩行ラリーは、まことにつごうのいいゲームである。

二、三の会社ではトップも含めた全員がこのゲームを好み、リクリエーションとして、あきることなくくり返して楽しんでいる。一応の理屈はつけられるけれど、それだけで予期しない効果が職場に生まれているのだから、現実とは思議なものだといわざるをえない。

誰もが等しくできる・歩行ラリーの構造①

歩行ラリーは、周知の自動車ラリーを歩くラリーに変えたもので、二人一組が指定のスピードで指定のコースを歩き、スタート地点へ戻ってくるゲームである。参加者は指定スピードも指定コースも、その全貌をあらかじめ知ることなく、歩くにつれて途中で指定されたり、みずからコースを判断せねばならないといった点において、このゲームは人生の行路とよく似ている。どのていど正しく歩けたかが細かく点数にあらわされるようになっていて、ゼロ欠陥への挑戦を競うのである。

もう少し詳しく記すると、コースは次頁の図のようなこま切れの、必要最小限度の情報しか記されていない「コマ地図」が渡されることによって、出発直前に指示され



もので、子どもにもできる簡単なゲームである。ところが少し複雑なコースになると、誰にでもまことにむずかしいことになる。

る。参加者は、基本的には自然な道の流れに沿って道なりに歩いていくが、そうしていくうちに、コマ地図上の一つひとつのコマ図が示している地点に出会う。そこでは図に従って、右折したり左折したりしなければならなわけだ。また、コースの途中にはいくつかのチェックポイントがあつて、必ず順々にそれらを通過し、時刻を記入してもらわなければならない。同時にチェックポイントでは、つぎのチェックポイントまでの歩行速度（指定スピード）が指示される。

歩行ラリーは大略以上のとおりのルールの
それはまず、スピードに注意をはらうとコマ図地点やチェックポイントを見のがし
たり、コースに注意をはらうとその逆のことになったりするからである。また、コマ
図地点ではコマ図と現地をよく見くらべて判断しなければならないけれども、この場
合の二人の合意がむずかしい。第一章に書かれているとおり、各人が唯一無二の対象
状況をありのままに観察すればよいのだけれど、頭で考えれば何でもないことの方
なのに、実行してみるとそれがなんともむずかしい。

そのため不十分な判断で行動すると、コースを誤ることになる。そうなると歩行ラ
リーのルールはまことにうまくできていて、しまいは自分たちがどこにいるのか見
当もつかなくなり、あわてればあわてるほど惨憺たる「人生行路」となる。その体験
は痛烈なものだ。そこで参加者は、本書の各章に記したこと、この場合は二人でSee
→ Think → Plan → Do → See……することの大切さとむずかしさを、身にしみて体
験することになる。この大切さとむずかしさは、老若男女、職業の種類、頭の良し悪
しに関係なく、人間である以上は誰にとっても同じだから、このゲームは不思議な普
遍性を持つことになるのである。

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

チームマネジメントの体験学習会は、参加者を六、十人ぐらいつのチームにわけ、チーム対抗という形で右のようなゲームを行なうのが、その基本的な形態である。したがって、たとえば歩行ラリーを利用する場合には、二人一組（これを「ペア」とよぶ）で行動するのだから、一チームのなかに三、五のペア、つまり行動単位を含むことになる。チームとしての成績は、そのチームに所属する各ペアの成績の単純合計点ではなく、各ペアの成績のばらつきが少なくなるほどよくなるような計算方法にして、そこでのチームマネジメントのていどが、よりよく反映されるようにする。

各チームは、その成績をよくして他チームに勝つという課題を達成すべく活動するわけだが、このとき日ごろ職場でやっているような非チームマネジメント的やり方で準備しても、成果を得ることができない。なぜなら、前記でわかるように歩行ラリーの勝負は、みんなが See → Think → Plan → Do する態度を身につけている程度によってほとんど決まるが、非チームマネジメントではそうさせることができないからだ。

そこで、各チームは勝つためにチームマネジメントをやらざるをえないことになり、その各プロセスを本書に書かれているようにやってみると、それをよりよく実践できればできるほど結果のよいことが明らかとなる。もちろん運の良し悪しも影響するが、ゲームは現実の生活よりも単純だから、マネジメントと結果の相関がわりあいはっきりしている。

これがこの学習会のポイントであって、ゲームに勝とうとするとチームマネジメントを真剣に実践せねばならないから、参加者はおのずからその原型を体験することになる。さらにまた、そうするにつれて、心暖まる仲間集団が育ってくる喜びを実感することができる。

通常、右の体験を二度くり返すようにするが、そうするのは、第一回は参加者が自分にとってはじめのゲームを学ぶために、いわば「学習のチームマネジメント」を体験しなければならないからである。この表現は耳なれないと思うが、非常に有用な概念であり、あとで詳しく触れる。ここではただ、現在の訓練的で非能率な教育のあり方を、チームマネジメント化して革新するものだだけいっておこう。第二回目

は第一回の経験から学んで、その現状を改善しようということになるから、そういう状況下でのチームマネジメントを体験することになる。

なお、この体験学習会はチーム対抗のゲームをするのが基本形態だと記したが、いくつかのチームをまとめてその上部構造をつくり、大集団の対抗とすることもよく行なわれている。この場合にももちろん、上部構造としての対抗のほかにはチーム対抗もペア対抗も残しておくわけだが、このほうが現実の職場の形に似ているから、一層有意義となる。上部チームのリーダーとしては、チームマネジメントの進め方に最も有能な人物を任用するのである。

権力機構から離れて体験学習会

今のところ歩行ラリーが一番適していると思われるが、何かそのようなゲームを利用して、右のような体験学習会を、(1)マネジャーを含む職場全員の自主参加で、(2)全員肩書き抜きで裸の人間となつて、(3)楽しく、しかも真剣に行なう。完全にそうすることは必ずしも容易ではないが、できるだけそうできるように努力する。

要するに職場の全員で、それがもっとも生まれやすい条件をつくってチームマネジメントを実現し、基本構造として職場に似た形の課題達成活動を行なうこと。これがいま私の到達している、職場にチームマネジメントを実現するためのアプローチの第一歩である。いっぺんに職場全員が参加できなければ、何回かにわけてやればよい。これは奇妙な学習会であつて、世間で一般に使われている学習会ということばに引きずられないほうがいい。たとえば研修ということばには、誰かが何かを、会社か何かのために教えるという感じがある。だが、この学習会の骨格はゲームであつて、およそゲームとは、参加者たちが自分自身の喜びのために、人間として平等の姿で、みずから進んで行なうものだ。ただそのなかで、参加者各人がおのずからにチームマネジメントを体験学習できるようにつくり出されているのが、この学習会である。したがつて、時間は勤務の時間外であることはもとより、費用も自己負担か、一部自己負担の形で行なわれる場合が多い。

それを主催する人は誰でもいい。地位のいかんを問わず、主催する能力があつて、やりたい人びとがやればいい。主催能力があるという点から、なんらかの管理的立場

にある人びとが主催することが多いし、それでもちろんさしつかえないが、重要なことは権力的な機関としての立場をできるだけ離れて、一個の人間としての立場で実施すべきだということである。なぜなら、この学習会は何よりもまずゲームでなければならぬからだ。現体制のなかでチームマネジメントを実現するためには、このことは絶対的な必要事である。

「体験学習会」を主催するのは誰でもいいといっても、彼が大集団の下部構造の人であればあるほど、そのカバーしうる範囲は一部だけである。それでも、何ほどかチームマネジメントの実現に役立つことはできるが、制約、限界のあることはいうまでもない。大集団のなかでは、その一部だけが独立して存在しているのではないからだ。したがって、「その人」が上部構造の人であればあるほどよいことは明らかだが、この場合にはまた別の難点がある。それはいうまでもなく、一般にそういう人は職場で強い権力や権威を示してきたために、たとえ彼がそれから離れた立場をとろうとしても人びとがそれを認めず、主催者として適当でない場合が多いということである。そういう場合には彼は、あまり先頭に立っては動かず、下部機構に何人かの「その人」

を見いだして、彼らが中心になって動くように励ますのがいい。励ますのに一番よい方法は、つねにそのことに関心を持ち、自分も然るべき立場で一員として参加することだ。

学習会だからというので、トップスタッフたる研修部門が会社業務として主催するの、あまり感心できない。彼らが、この学習会を普通の研修活動のように考えていては論外だが、たとえ彼らが正しくその性格を理解していても、参加者の方が誤解するおそれが多い。この場合にも、ライン部門内に何人かの「その人」を見だし、彼らが中心になって動くのを助けるようにするのがいい。

メンバーシップがまず大事

以上のように上部構造が動きだす場合、まずこの体験学習会が横断的に、管理者層を対象として開かれるのが普通だが、それはそれとして始めのうちは当然である。なぜなら大集団の全員を対象として、いっぺんに「学習会」を開くことはできないからだ。

けれども、それはまったく種まきにすぎないのだということを、よくよく理解している必要がある。もし誤って、チームマネジメントの学習会なのだから管理者が学習すればいいなどと考えていたら、たとえその「学習会」が成功裏に終わったとしても、そこでの種子の大部分は現場で枯れてしまうことになる。わずかの日時の学習会で、そんなに丈夫な種子ができるはずはないのである。

誤りの根因は、非チームマネジメントでの考え方、すなわち組織運営ではリーダーシップのみが大切なのだという考え方を、この場面に持ち込んでいるところにある。すなわち、チームマネジメントではチームリーダーシップも大切だが、チームメンバーシップこそが大事なのだということを忘れている点にある。

よく知っているべきことは、チームマネジメントにおいてはみんなで課題達成をマネジメントするのであって、全員がマネジャーなのだということである。みんながそのできる能力をチームメンバーシップといい、みんなのマネジメントする能力を発揮させるのがチームリーダーシップである。したがってチームマネジメントの体験学習会は、チームメンバーシップの学習会なのだと考えるほうが、勘違いが起こらなくて

いいということになる。チームメンバーシップが身につけば、チームリーダーシップは同一線上のものとして、当然につかめる。

もし、このことをよく知っていれば本章の始めにも書いたとおり、この学習会は職場ぐるみで行なわれてこそ効果があるということも、したがって管理者研修として行なわれた場合は種まきにすぎないということも、なぜそうなのかがよくわかるであろう。現実ですべての実例が、このことを教えている。

それならば、現場に帰った種子が枯れないようにするには、彼らが現場に帰ったらまず職場ぐるみの「体験学習会」を始めるように、またそれを出発点として、本章に書かれているような、いろいろな活動を行なうように、助け励ますのが一番いいということになる。種子は自力で芽を出し育つほかないのであるから、助け励まして枯れるものもあるだろうが、それはしかたがない。またいつか芽を出すことを期待するか、どうしても困れば、他で育った苗を移植するほかないであろう。

「体験学習」した管理者が職場で活動するのを励まし助ける方法としては、つぎのいくつかが有効である。

(1) 参加者たちが職場へ帰ってから活動したことのいくつかを、体験学習会の場で報告してもらうこと。

(2) 参加者たちが職場へ帰ってから、ときどきまた集まるような機会をつくり、各職場での体験交流を行なうようにすること。会報を出すのもおもしろい。

(3) 同一職域内の参加者たちが自主的に連繋して助け合うような、非公式組織をつくってはどうかと勧めること。

「ラリー的だ」

ある職場の全員が上下一緒になって、歩行ラリーを利用した体験学習会に参加し、「またやりたい」と思えるような感動と喜びを体感した場合には、一度で職場の空気が変わるといことが、一般的な実例として起こっている。そうなる理由については、これまで述べてきたわけだが、実際に起こってみると不思議な感じさえする。

まず起こる重要な変化は、人びとが上下左右に対して率直に、具体的に話すようになることだ。また、人の話によく耳を傾けるようになることである。このことがチー

ムマネジメント実現のための基礎であることについては、今までにくり返し記した。

さらに実例によれば、たとえば「ラリー的だ」とか「ラリー的でない」とかいうようなことばが、職場に流行するといことがある。各自が仕事をしているときに、受身で自分勝手に、ただ動いているだけだという感じの場合には、歩行ラリーでひどい目にあつた体験と結びつけて、「ラリー的でない」というらしい。対象をよく研究し、工夫して仕事をしていると感じられた場合には、「ラリー的だ」ということになる。それは強烈な共通体験に裏づけられた表現だから、生きたことばとしてみんなにわかり、みんなを動かす。その結果みんなの活動の仕方が、そこはかとなくだが、しかし全般的にははっきり変わったとわかる。QCサークルのような、いわゆる自主管理小集団活動のあるところでは、それが自然に活発化する。

「体験学習会」は参加者同士の心の結びつきを生み出すから、その効果も大きい。ある職場では社員のほかに、多数の協力会社の社員も働いているが、みんなが一緒にあって「体験学習」したところ、相互のあいだがしっくりしたためであろうか、職場全体の仕事の流れが驚くほど改善されたという。

このような例は実に多い。会社のなかでもすれば対立の多い部門どうし、たとえば製造と販売とか、設計と工作とか、スタッフとラインとかの人びとが一緒に「体験学習」すると、対立感解消に大いに役立つ。またある会社では、主な得意先の人びとを招待して一緒に「体験学習」したところ、上から下まで、人間的な太いパイプでつながったという。

もちろん、これらの効果がどこまで生まれるかは、「体験学習会」がどこまで成功裏に行なわれたかによって決まる。そのための要点については今までにいろいろ記したが、読むだけで正しく実行できるようになることはむしろ難しい。それに「学習会」のやり方そのものについても、本書には大略しか記していない。「体験学習会」をうまく行なうこともまた、体験学習するほかにないからである。したがって読者に対しては、是非その体験学習をするように勧めざるをえないことになる。このことにかぎりは、本書は紹介的な役割しか果たすことはできない。⑥

「体験学習会」そのものの効果は、そう長つづきしないことはいうまでもない。だから、それだけで職場変革の成果を得ている例では、例外なしに何回でもそれがくり

返されている。そうして、その場合にはたいい歩行ラリーを職場ぐるみのリクリエーションに近い形で行なう例が多い。特に、時には家族ぐるみにするといいたいが、このことは概説で触れたとおり、職場のチーム化とはすなわちファミリー化なのだということから考えても重要なことだと思う。少なくとも過去四ヶ年間の経験では、歩行ラリーがゲームとしてあきられたという例を聞かない。みんなが平等に参加できる点で、単なるスポーツとしても優れているようである。

右の場合は、「体験学習会」のあとに職場で特別の工夫をすることなくして、その効果がそこはかとなく現れるわけだが、それとは違うアプローチ、すなわち一回の「体験学習会」が終わったら意識的に工夫して、そこでのチーム体制を職場に移植するというアプローチも盛んである。この場合には、職場のなかで毎日「体験学習会」をやっているようなことになるから、「体験学習会」そのものをそれほどくり返す必要はなくなる。

この二つのアプローチの違いを考えてみると、結局は職場への移植を自然にするか、意識的にするかの違いであって、そこでの状況により、一般的にどっちがいいとはい

えない。ただ、あまりに自然にまかせるだけの場合には、それだけでいいだろうかという気がするし、逆に無理して意識的にやったために失敗した例も現実にある。

ともあれ、「学習会」での体験を職場に移植する工夫はきわめて重要だから、以下本書の残りの紙幅のすべてを使って各種の工夫を記そう。これらの工夫はすべて、いろいろの職場における現実の経験から得られたことはいうまでもない。

「あのやり方でやろう」

まず、構造的にもっとも簡単な工夫から書き始めると、それはひとことでいえば全員が「体験学習」したあとで、管理者が当該所管における身近で適切な課題をつかまえ、みんなに「あのやり方でやろう」と呼びかけて、何かの課題達成活動を起こすのである。現場末端の自主管理小集団がやっているようなことを、より広汎な集団活動として、管理者みずからチームリーダーとなつて行なうわけだ。その進め方としては、本書の第一章から第五章に書かれているやり方を適当に応用すればいい。

課題はいつも、あられのように降りそそいでいるが、それらをわれわれは手なれた

やり方、すなわち非チームマネジメントのやり方で毎日処理している。その全部ということはとてもできないけれど、そのなかの適切なものをつかまえ、いささか努力してチームマネジメントで達成することならできるはずだ。これをときどきくり返すという工夫を私は、「チームマネジメントによる個々の課題達成活動」とよんでいる。

みずからこれができないようでは、そもそもその管理者は末端に対してサークル活動などと呼びかける資格はあるまい。

この場合に大切なポイントは課題の選び方であって、それはまず抽象的なものではない。具体的で、身近で、みんなの関心があるもの、すなわち、みんなが生まデータを持っているものを選べば選ぶほどうまくいき、みんなの達成感が強くなる。

ある実例では工場食堂の施設や運営に欠陥があつて、これをなんとかしなければならぬという課題が起った。これは工場長か、所管スタッフ部門たる庶務課長などがつかまえるのに適切な課題だ。

今までのやり方だと、この課題に対しては庶務課で計画案をつくり、課長会議や、

あるいは従業員代表との協議を経たりして、最後に工場長、あるいはその上部機関の決裁を得て実行することになる。これが非チームマネジメントのやり方だ。

チームマネジメントでこの課題を達成するには、たとえば庶務課長がリーダーか幹事になり、各課の代表を選んでプロジェクトチームをつくる。そしてこのチームが、まず食堂に関する人びとの苦情を聞き、それらに対応する対象状況、すなわち食堂の現状を観察して生まデータを集める。それらにもとづいて考えると、現状の問題点が浮きぼりになってつかめる。この観察と考察の経過および結果は、リーダーに報告して了解を得たのちに全従業員に報告するわけだが、このとき第二章で述べた図解を利用すると便利である。図解は生まデータを含んでいるために、非常な説得力を発揮する。

つぎにプロジェクトチームは、みんなからどうしたらよいかという計画のアイディアを求める。これをまとめて食堂改善の構想計画をつくり、再びみんなに報告したうえで実行計画を立てるわけだが、その立案と実行とは庶務課にまかせ、今までのやり方で進められてもよからう。けれども、そのときにもプロジェクトチームが適当に協

力して、改善活動の一部をみんなで分担するようにすれば一層いい。

この実例の結果は大成で、何よりもすばらしかったことは、今までみんなが「会社の食堂で食べさせられている」という感じを持っていたのに、この体験によって「われわれの食堂」という感じになったことであった。改善された食堂開きには全員が集まって祝いの会を開き、そこで経過が報告されて喜び合ったことはいうまでもない。

この例はいささかスケールが広いが、係長などが捉える課題は、もっと仕事に密着したものとなろうし、そのほうがよいともいえる。突然このやり方をやるとむずかしいけれども、みんなが「学習会」を体験したあとなら、その体験と結びつけて人びとに訴えるとスムーズに実行でき、その課題自体がよく達成されるばかりではなく、「学習会」での体験を職場に移植するのに役立つ。

教育活動にも効果は歴然

教育に関する課題は、チームマネジメントで達成すべき課題として、まことに適している。なぜなら周知のとおり、今までの非チームマネジメント的(つめこみ式)教育

活動は、その効率の低さにおいて甚だしく行きづまっているからである。チームマネジメントで行なえば、今までの悩みはまったくなくなるといつて過言ではない。そればかりか、教育活動は人びとにとって仕事ほどの義務感がないから、「学習会」体験を職場に移植する橋渡しとして、とりつきやすいという利点もある。管理者としても、それほど失敗を恐れなくてすむという点で、初心の時期にはぐあいがいい。

チームマネジメントによる教育活動とはどうすることかということは、「体験学習会」でのやり方を思い出せばすぐわかる。それはチームマネジメントを学習するために、たとえば歩行ラリーを利用したのであったが、見方を変えれば、歩行ラリーをチームマネジメントで学習したということにもなるからだ。

そこでは、いままでの教育のように、リーダーが歩行ラリーのやり方を人びとに教えるのではない。人びとが自分で資料を読み、みずから研究し体験して学ぶのであり、リーダーはその学習の仕方を指導するだけである。これが前にも触れた「チームマネジメントによる学習」のやり方であって、その学習効率は著しく高い。事実、「体験学習会」でリーダーがあせって教え気味になることもあるが、その結果は必ず成績が

悪くなるのだからおもしろい。

したがって、何らかの知識か技能を人びとに教えた場合には、「体験学習会」での進め方を然るべく応用すればよいことになる。これがすなわち、教育に関する課題をチームマネジメントで達成することだ。

このやり方の効果は実に歴然としているから、各方面に実例がきわめて多いが、たとえば簡単な例として、就業規則を新入社員に教えた場合について記してみよう。

今までのやり方はいうまでもなく、新入社員を集めて就業規則を説明し、講師とのあいだで質疑応答するというようなものだ。それで覚えさせることができると思っているが、それがとんでもない期待だということは試験をしてみればすぐわかる。その惨憺たる成績を見て、「彼らは学習意欲がない」などと非難しているのが、非チームマネジメントによる教育活動の姿である。

そういうやり方ではなくて、「体験学習会」でのようにやってみるといい。すなわち新入社員を小集団にわけ、就業規則のプリントを渡してそれぞれに研究させ、その要点を全員の前でつぎつぎに発表させる。研究の仕方は特に指導しなくても、先に

「学習会」を体験していればわかっているはずだ。発表会では指導員を含めて全員が、互いに各発表内容の足りないと思う点や、まちがっていると思う点を指摘し合い、話し合うのである。こうした結果としての教育効果は、今までのやり方とはくらべものにならない。

ところが、「このやり方は自習だな」と思う人がいるかもしれないが、そう捉えるとまちがうのであって、単に自習させても効率の低いことは周知のとおりだ。そうではなくて大切な点は、小集団の中でみずから順序正しく研究工夫したこと、すなわちチームワークした点にあるのである。そのうえ、この場合には全員で成果を発表し合うから、お互いの競争意識が働き、「体験学習会」と同じゲーム効果ともいえるべき刺激が加わっている。

もう少し複雑な例をあげると、ある職場ではPERT技法の研修を「体験学習会」的に行なった。参加者は小集団にわかれ、くばられた技法の解説書をそれぞれが研究し終わったところで、全チームに共通の実習問題が出された。それは「これこれのケースにおいて、ことが終わるまでになすべきスケジュールをPERT図に書け」とい

うようなものであった。

各チームがつくった答案は評点され公表されたが、各チームはつぎに、どうしてそのように評価されたのか、どこにまずい点があったのかを、みずから研究した。そしてまた第二回の問題が出され、その答案が評点され公表された。そのあとで、指導員のくわしい講評があった。

この研修会における参加者の態度を見ると、始めは教えられないで自分で研究するというやり方に多少の抵抗感を示したが、一回目の発表をすぎるころから俄然として積極的になり、終わりには「こういう研修会をやってくれ」というように喜びを表明した。⑦

どの職場にも、どの仕事にも、必ずその知識や技能を教育する活動がつきものである。このすべてを今までのやり方ではなく、右のようなやり方で教育してはどうだろうか。その結果、大きく職場の体質が変革することはまちがいない。このようなチームマネジメントによる教育活動は、教え込みたい知識や技能を効率よく身につけさせるばかりではなく、その過程を通じて人びとの生き生きした態度を育てるからである。

「課題達成ラリーをやってみようか」

職場ぐるみの「体験学習会」が非常な成功裏に終わって、自然な形で「チームマネジメントによる個々の課題達成活動」が起こるような状態になったら、さらに思いきって一挙に突き進むのもよい。つまり、その職場の管理者たちが話し合って「これならいける」と思われたら、職場全員に「みなで課題達成活動のラリーをやってみようか」と呼びかけるのである。ラリーということばで、あのおもしろかった「体験学習会」のようなことを、職場でやるのだなということがみんなにわかる。チームワークとかチームマネジメントとかいってみても、具体性がなくてみんなにはびんときないから、このようにみんなの体験と直接結びつく表現を使うことが大切である。

だから、この「課題達成ラリー」における組織名称も職場の職制名を使わず、「体験学習会」での組織名称と同じく、たとえば部長をキャンパスリーダー、課長をユニットリーダー、係長をチームリーダーというように称する例が多い。ゲーム的な感じを強めるために、チーム名称も「ジャイアンツ」とか何とか、みなで自由に決める

例もある。このようにして、理屈によってではなく感覚的に、みんなが「学習会」で実際に行動した態度とやり方とを、職場でも実行しやすくするのである。

職場では、管理者にも一般にも、今までの非チームマネジメント的な態度とやり方がこびりついている。それは恐ろしいほどであり、したがって移植は本来むずかしいもののだから、以上の工夫はきわめて大切なポイントである。

「課題達成ラリー」は大略第五章に記したように、それを適当に簡略化して進められる。すなわちたとえば、部長と課長たちで構成するチームは、その部門における当面の全体的な重要課題を選び、その理由を付して全体に示す。つぎに各課長とそれぞれの係長たちで構成するチームは、右の全体課題に寄与するための、当該課における課題を選ぶ。最後に各係長はその課題に寄与するために、自分の係ではどうすべきかをメンバーたちと話し合い、自分たちの課題を決めるのである。

このトップダウンの流れと同時に、下部チームの課題選定経過は逐次上部チームに相談され、そのアドバイス(干渉ではなくして援助)を受けることはいうまでもない。アドバイスは、みんながよりよい達成感が得られるようにという見地から行なわれる

が、適切な課題の選定基準については前々項に記した。

各係の課題が決定したら、「課題達成ラリー」はいっせいにスタートするわけだが、各係の活動の経過や結果が発表される全体発表会の日取りは、たとえば一ヵ月後に第一回、その後ひと月ごとに開くというように、あらかじめ決めておく。この「ラリー」はずっと継続され、一つの課題が終わったらつぎの課題に取り組んでいくという例が多い。

発表会で大切なことは、みんなで経過や成果を味わい合って、互いに質疑応答し合い、学び合い、アドバイスし合うことであり、決して進捗度や成果がまずかったことを責めるような感じになってはいけないということである。この活動は「ラリー」、すなわちゲームなのだからである。ゲームなら成績の評価があり、そこに競争があるべきではないかという声が出るかもしれないが、ゲームにおける競争は、参加した人の喜び（おもしろさ）を増すためにこそあるのだということを忘れてはいけない。この「課題達成ラリー」の場合には客観的な評価ができないから、無理をすると人びとの不満を生むおそれが多い。やめるほうが安全である。

そんなことをしなくても、発表会で自然の競争意識が生まれるのであって、それだけでよいのである。もしみんなのなかから、もっとおもしろくするために表彰制度を設けようというような声が出たら、そのときはじめて、何か人間味のある方法を考えてもよからう。ともあれ仕事に関連する場合、表彰はうっかりするとチームマネジメントを破壊するおそれがあるから注意を要する。

「課題達成ラリー」は、楽しくやれさえすればとまらなくなり、どんどん発展していく実例が多い。そうして注目すべきことは、始めはQCサークル的な改善的課題だけがとりあげられていたのに、やがて日常の仕事の一部がとりあげられ、それがみんなのチームワークで片づけられる傾向を示すことである。このことは、日々の職制活動それ自体がチームマネジメント化しつつあることを意味し、まことにすばらしいことといわざるをえない。

「整理整頓ラリー」の計りしれない効果

前項は、歩行ラリーの代わりに職場での個々の課題達成活動を行なうという形で、

「学習会」でのチームマネジメント体験を職場に移植するものであるが、個々別々の課題ではなく、共通課題を歩行ラリーの代わりにしようという工夫も当然に行なわれている。この場合は歩行ラリーと同様に、成績の評価が数字的に行なわれやすい。

たとえば、ある職場では整理整頓という共通課題をとりあげた。「整理整頓ラリーをやってみようや」というわけである。

そのためにまず、各係ごとに担当区域と、各人が責任を持つべき機械装置を定めた。さらに、整理整頓された状態を評価するための項目と基準を定めた。いずれも、みんなの話し合いによったことはいうまでもない。そうして週一回、評価委員が巡回評価した成績を競うようにした。評価委員にははじめ係長たちがなったが、やがて一般の人たちから選ばれるようになった。

人びとは第一回の評価が行なわれたころにはあまり乗り気でなかったが、第二回の評価のときには一生懸命になった。その最大の原因は、少し整理整頓しただけで職場内の風景が見違えるほどきれいになり、人びとにとって大いに気持ちよかったからであるらしい。

そのうちに回を重ねるにつれ、人びとは整理整頓を研究工夫することそのものがおもしろくなって、やがては汚れの起こる原因までも追求し、それを除去する対策の立案や実行に力を合わせるようになった。これはまことに重大なことで、この整理整頓運動がこの職場のチームマネジメントの実現はもちろん、経費節減、作業能率向上、品質改善に寄与した効果は計りしれないという。この職場が歴史の古い職場だったということもあるが、そもそも整理整頓という課題は一部の人のだけがやってもだめなものだから、チームワークを職場に移植するには、いろいろな意味で適切な共通課題であろう。⑥

「管理水準ラリー」を骨として

もう一つ、どんな種類の職場にも適用されうる共通課題の例を掲げておこう。それは、「管理水準ラリー」を行なうものである。

そのやり方の基本はもちろん前項の場合と変わらないけれども、この場合に重要なのは、管理水準の評価の仕方や、それを客観的に行なう工夫である。この課題は整理

整頓よりも複雑だからだ。たとえばこのやり方の実例として有名な、アイシン精機工場では大略つぎのとおりに行なわれた。

管理水準評価のためのチェックシートは、事務局が各部署の係長・組長と話し合いつつくりあげた。その内容は、各部署の管理機能を分析して十個のチェック項目にわけ、それぞれの項目について将来の理想的な管理状態の姿を描き、それを五段階評価の最高ランクとして評価するものであった。たとえば製造関係部署に対しては、(1)作業要領書の作成状況、(2)不良の把握、(3)不良の要因解析と再発防止、(4)工程間での自己チェック、(5)品質情報、(6)計測器管理、(7)機械能力の把握とプレメインテナンス、(8)作業教育、(9)日程管理、(10)管理の重点、の十項目をチェックすることに決めた。

そして、たとえば、(2)不良の把握という管理項目については、「自工程の不良把握さえ十分でない」状態を最低ランクとし、「自工程で発生した不良は把握している」をそのつぎ、「後工程で発見された不良も把握している」をそのつぎ、「不良の層別が工夫され把握されている」をそのつぎ、「潜在不良にも着目し、積極的に吸いあげている」状態を最高水準として評価するように定められた。

右の記述はごく簡単だけれども、実際の内容はずっと具体的であった。そして、もちろんこのチェックシートは全員に公開された。それに参加するすべての人に、どうなればよい成績がとれるのが明瞭であり、しかもよく納得されていなければならぬからだ。

管理水準評価のチェックシートはもちろん、その部署の仕事の種類によって変えられなければならないから、たとえば業務係に対するチェック項目は、(1)受注活動、(2)原価見積、(3)原価計画の履行、(4)大日程計画、(5)内外製区分、(6)工数見積、工程編成、(7)日程計画、(8)購入品調達、(9)品質問題の把握と対策、(10)教育・育成、と定められた。ゲームは、つぎのように進められた。

評価を行なうチェッカーには、工場長・課長のほかに、チェックを受ける部署以外の係長・組長を適宜加えた一団があたった。チェックは全部署に対して二ヵ月ごとに一回。第一回、第二回……というように続けられた。

チェッカーは現場観察を行なう前に、組長以上に集まってもらい、各課の方針、各係でのその具体的展開、チェッカーに何を重点として見てもらいたい、今までの取

り組みでどこに自信があるかなどについて、簡単な説明を受けた。現場観察にあたっては、チェッカードは手わけして、各係ごとに組のなかにまで入り、細かく聴取し観察した。特に、チームワークの全プロセスがよく行なわれているかどうかをよく調べた。

以上の項目別五段階評価の結果によって、課対抗、係対抗の順位が決められ、一覧表にされて全工場に掲示された。またそればかりではなく、掲示の直前に組長以上が集まって成績発表会を開き、チェッカードたちの観察報告と講評があったうえで、みんなの話し合いが行なわれた。

この「管理水準ラリー」は昭和五十二年から始められ、今もなお内容的に前進しつつ続けられているが、この工場の驚くべきチームマネジメント体制の骨格となっていることはまちがいない。以上の記述は、拙著「ゲーム化のすすめ」等に詳しい。^⑨

「あせる」な、「わかってる」な

本章と本書を終わるにあたり私は今、われわれが事にあたって「あせる」ことと、

自分だけで「わかってる」ことが、結局は一番いけないのではないかと思っている。実際、私なども自分の日々を振り返ってみて、まさにそのとおりである。

そうだからこそ、われわれは個人的な問題の場合でも、事にあたってよく観察もせずに自分勝手な計画を立て、その実行をして失敗ばかりしている。失敗しても、その自分のやり方を反省せずして他のせいになっている。心細くなると他人についていくが、その他人も自分と同じだから一緒に失敗してしまう。歩行ラリーをやると、自分もそうだし、みんなもそうだということがつくづくわかる。

自分自身を改造して、この人間の弱さともいうべきものを取り去れるとは、私にはとうてい思えない。われわれにできることは、ただ事にあたってそのつど、正しい手順で対処しようと努力すること、そうできなくて失敗したら、せめて他のせいにすることなく、正しい手順を行なうように再び実践的に努力しつづけること、それだけなのではないだろうか。このこともまた、歩行ラリーが直截簡明に教えてくれる。

集団活動をリードする場合も同じで、リーダーとしてのわれわれは事にあたって結果をあせり、自分だけでわかっているから、メンバーたちを自分の計画どおりに動か

そうとし、うまくいかなければ彼らを非難してしまう。これが人間としての正直な姿なのだということから、この形をそのままに認め、それをよしとして組織運営のシステムとしたのが、非チームマネジメントなのではないだろうか。

システムとして安定させるためには、リーダーがメンバーたちを思うとおりに動かさしめる保証が必要だから、賃金制度、表彰制度、資格制度その他による詳細巧妙な権力構造、権威構造が発達した。そうして、それら構造の力が情報社会化や生活水準の向上によって急速に弱まったとき、人びとはリーダーの指示どおりになかなか動けなくなり、非チームマネジメントは存在できなくなってきた。それが簡単にいって、現代における根本的な悩みなのである。

その意味で集団を生き生きさせたいという課題は、まことに現代的であり、それはひとことでいって、人びとが機械のように動かされる人間ではなく、みずから行動する人間になつてほしいという願望に根ざすものである。確かに、そうなる以外に現代の行きづまりを打開する道はあるまい。

そうするためには、集団をリードする場合にもわれわれは、事にあたってあせるこ

となく、自分だけでわかることなく、人びとと共に、人びとを仲間として、正しい手順で対処するように努力しつづけるほかないというのが、体験にもとづく本書の主張である。そのように集団をリードするのがチームマネジメントにはかならない。

そうして、そのチームマネジメントを具体的に実現していくための工夫について、本章が書かれたわけだから、読者がこの工夫を実行されるように、私が願っていることとはいうまでもない。けれどもここで、老婆心ながらどうしても書いておかなければならないことがある。それは、その場合もまた功をあせらないように、自分だけであつていいと思わないように、という注意書きにはかならない。

事実、たとえば本章の終わりに、チームワークによる個々の課題達成活動とか、教育活動のチームマネジメントとか、個々の課題達成活動の「ラリー化」とか、統一的課題の「ラリー化」とか、「学習会」での体験を職場に移植するための工夫がいろいろと記されているが、みんなの「体験学習会」がまだ不十分であるのにそれらを始めたり、管理者だけで工夫を設計してみんなに押しつけてしまったり、「ラリー化」する共通課題を自分の関心だけで決めてしまったり、ただ数々の競争をさせればいいと

考えたりして、失敗した例も少なくない。

わかつているはずなのに、どうしてそんなことになるのか。私にとっても残念至極なのだけれど、これもやはり、先に記した人間本来の弱さのためであろう。チームマネジメントの実現ということは決して容易なことではない。もし容易なら、現代がこんなに悩むはずはないのである。急ぐ必要はあるけれども、慎重に研究工夫しながら、正しい順序を踏むべく努力しつづけるはかに道はない。私は今、つくづくそう思っているのである。

参考文献・注記

※「ソニーは人を生かす」小林茂著 一九六六年 日本経営出版会

「創造的経営」小林茂著 一九六七年 マネジメントセンター出版部

「続創造的経営」小林茂著 一九七一年 マネジメントセンター出版部（絶版）

「マネジメント革新への道」小林茂著 一九七四年 マネジメントセンター出版部

「第三の道」小林茂著 一九七六年 マネジメントセンター出版部

「組織蘇生学」小林茂著 一九七一年 ごま書房（絶版予定）

「志」小林茂著 一九七三年 ごま書房（絶版予定）

「チーム発想のための技法」小林茂著 一九七四年 マネジメントセンター出版部（絶版）

「集団を生き生きさせる」小林茂著 一九七六年 マネジメントセンター出版部（絶版予定）

①「あしのご学校」については、「あしのご学校」小林茂著 一九七五年 晶平社

②「チームワークによる組織革新実践集」第5集所載「旭化成工業の実践例」小林茂監修 マネジメントセンター編集 一九七四年 マネジメントセンター出版部

③「チームワークによる組織革新実践集」第9集所載「住友電気工業の実践例」小林茂監修 マネジ

メントセンター編集 一九七七年 マネジメントセンター出版部

「体質革新」所載「重大品質不良の撲滅—住友電気工業におけるカード式特性要因図」 小林茂監修

④ マネジメントセンター編集 一九七八年 マネジメントセンター出版部

「チームワークによる組織革新 実践集」第11集所載「旭化成工業の実践例」 小林茂監修 マネジ

メントセンター編集 一九七八年 マネジメントセンター出版部

⑤ ⑥の「体質革新」の項に同じ

⑦ 「歩行ラリー」を利用した体験学習会は、小林茂キャンパスリーダー主宰のもとに開催されている「組織革新研究会」(マネジメントセンター主催 チームワークの会協賛)。「歩行ラリー」を体験学習されるには、この研究会に参加するか、あるいはこの研究会に参加された方がたが、各自の職場で行なっている「体験学習会」に参加する方法も考えられる。

⑧ 「チームワークによる組織革新 実践集」第11集所載「郵政省の実践例」 小林茂監修 マネジメントセンター編 一九七八年 マネジメントセンター出版部

⑨ ④および「チームワークによる組織革新 実践集」第13集所載「旭化成工業の実践例」 小林茂監修 マネジメントセンター編 一九七九年 マネジメントセンター出版部

⑩ 「ゲーム化のすすめ」小林茂著 一九七九年 マネジメントセンター出版部

「チームワークによる組織革新 実践集」第12集所載「アイシン精機の実践例」 小林茂監修 マネジ
メントセンター編 一九七八年 マネジメントセンター出版部

チームマネジメント——集団を生き生きさせる ㉔

小林 茂 こばやし しげる

フニ一参与 チームワークの会代表

一九一三年東京に生まる 東京商工芸

学校卒 三省堂取締役、共済印刷取締役

フニ一 厚木工場長、同常務取締役を歴任

昭和五十五年四月十五日 初版発行

著者 小林 茂

発行所 マネジメントセンター出版部

東京都千代田区永田町二一十二

電話 五八一—二二二(代表)

振替口座 東京五一九三〇番

三和印刷