論　　考

共有化による
マネジメント

組織のメンバー全員で
目標必達を実現する

（株）T･M･D･グループ
代表取締役
上　床　訓　弘

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

内　容　項　目

Ⅰ　シントロピー経営と共有化
　１　エントロピーとシントロピー
　２　「知らしむべからず」の解釈
Ⅱ　目標とノルマ
　１　全員による状況の共通認識と
　　問題・課題の共通理解
　２　シベリアでの強制労働
Ⅲ　ジャニス「集団思考」への曲解
　１　「（目標の）絶対達成・・」批判
　２　ジャニスの「集団思考」とは
Ⅳ　「全員打って一丸」の実現
　１　グループワークの展開プロセス
　２　Ｓ社の全社員経営会議

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

Ⅰ　シントロピー経営と共有化

１　エントロピーとシントロピー

　共有化によるマネジメントとは、結論的にいえば、シントロピー組織で展開されているものだととらえてよい。
　シントロピー組織のマネジメントを展開することにより、従業員全員が「打って一丸」となって目標の恒常的な達成を実現でき、また危機的な事態に遭遇しても、それを乗り越えることができる。
　厳しい経営環境の中でも、組織にシントロピーを創り出し、その状況を打開していかなければならない。共有化によるマネジメントを実現していきたいものである。

　この世の中の全てのものには、エントロピーとシントロピーという２つの作用が常に働いている。
　エントロピーとは崩壊の過程である。
　塩の結晶が溶けてゆく。宇宙の恒星が爆発し、チリになって拡散してゆく。組織が衰退し解散してゆく。
　エントロピーとは、１８６５年(わが国の慶応元年)に、ドイツの物理学者、Ｒ・クラウジウスが創唱した言葉で、今日の科学の分野では定式化された概念である。
　一方、シントロピーとは形成の過程である。
　海水の塩分が結晶になってゆく。宇宙のチ

リが集まって、やがて恒星になってゆく。組織が結成されそれが発展してゆく。
　これがシントロピーで、アメリカの生化学者で、ノーベル医学・生理学賞を受けたＡ・セント・ジェルジーが1974年(わが国の昭和49年)に創唱した。

　われわれが現在、さまざまに関わっている組織に、エントロピーの傾向があればそれをおし留め、シントロピーに転換していきたい。また、シントロピーの機能が弱ければ、これを強化していかなければならない。

　それでは、組織にシントロピーを創り出す要件として、何が必要なのか？
　私はこれまでこれをさまざまに研究し検討してきた。その結果、それは以下の６項目であるととらえるに至っている。

（１）その組織の理念を、明確に策定し、もしくは確認し、全員による共有化を徹底してはかること。
（２）その組織のビジョン、方針、目標を明確に策定し、もしくは確認し、全員による共有化を徹底してはかること。
（３）その組織の外部および内部のさまざまな情報を、迅速、正確に、全員に開示し徹底して共有化すること。
（４）その組織内の全ての階層で、問題形成、課題形成がなされるように、それを促進

するための支援、助成を行うこと。
（５）組織下部からの率直なボトムアップがなされる体制、しくみをつくり、それを積極的に推進すること。
（６）その組織の幹部、経営管理者、リーダーが倫理性を認識自覚し、その姿勢、言動において率先垂範し、かつ的確なマネジメントを展開すること。

この内の(1)と(2)は、組織の中でのトップダウンの努力である。組織の上部から下部へその意思や情報を、的確に降ろしていく過程である。これは上意下達である。
執行機関としての組織は、まずトップダウンの努力から始まる。

一方、(4)と(5)はボトムアップの努力である。組織の下部の意思や情報を組織上層へ上げていく過程で、下意上達である。

組織にはトップダウンの努力と、ボトムアップの努力が必要である。トップダウンの努力だけでは、組織は動態的に、また永続的に動くことはできない。
ボトムアップの努力だけでも、執行機関としての組織は機能しない。展開する方向を定めることができない。

さて(3)の、種々の情報の開示と共有化の徹底は、トップダウンの努力とボトムアップ

の努力の両者をつなぎ、さらにそれらを補完するものである。この両者を統合するものとしてとらえることができる。
　さらに(3)の重要なポイントは、組織内の横の連携を強化する役割を持っていることである。部署内の各担当者間、さらに部署間、部門間をつなぐ機能を持っている。
　これはシントロピー組織を実現するための、極めて重要な機能と考えている。

　最後の（６）・幹部、経営管理者、リーダーの倫理性の認識、自覚と、その姿勢、言動についての率先垂範、および的確なマネジメントの展開は、シントロピー組織を実現していくための中核者に求められるものである。
　組織幹部、経営管理者、リーダーは、シントロピーの実現をはかる上での求心点であることの、自覚を持って行動していく必要がある。これはリーダーシップの根本である。

２　「知らしむべからず」の解釈

　中国古典の「論語」は、孔子の言葉をその弟子たちが、後世になってまとめたものである。この中に次の言葉がある。

　「民はこれに由(よ)らしむべし。これを知らしむべからず」

　これを今日、多くの人がこう解釈している。

「民人にこちらを信頼させてついてこさせなければならない。しかし民人にさまざまな事柄を、知らせたり教えたりしてはならない。（その理由は、知らせたり教えたりすれば、彼らに変な知恵がついて、為政者としては治めにくくなるからだ）」

これは極めて誤った、危険な解釈である。しかし現実にこのような理解をしている者が多い。

ある全国版大手新聞の論説委員が書いたコラムの中で、このような誤った解釈がなされていた。またある国立大学の歴史学の教授も、このような誤った理解をしていた。

偉大な聖人である孔子が、そのような「愚民思想」を持っていたはずがない。

この言葉の正しい解釈は、全く逆なのである。誤った解釈は、「べし」「べからず」の使い方を間違っているのだ。これは当為・不当為（「べきである」「べきでない」）ではなく、可能・不可能（「できる」「できない」）で解釈しなければならない。

したがって次のように解釈しておきたい。

「民人にこちらを信頼させてついて来させることは（難しいことだが）努力すればできる。しかし彼らに直接関係のない個別の細かい事柄や、他部門や全体のこと、さらにはものごとの真の道理などを知らせたり教え

たりすることは、極めて難しくなかなかできないことだ」
　さらに孔子がこれに加えて言いたかったことは、「だからそれだけに、さらに一層、民人に知らせたり教えたりする努力が大切なのだよ」ということだったのである。

　情報や知識、さらには知恵をどしどし開示し、知らせ教え、共有化してゆくことが大切だと、2500年も前に孔子は言っていたのだ。

　以上のことを踏まえて、さらに紹介しておきたいものがある。
　江戸の中・後期、米沢藩上杉家の謙信公から数えて第10代目の家長であった上杉鷹山(ようざん)が、次のような言葉を残している。
　「川はふさげば横に流れる。人の口をふさぐはわざわいのもとなり。ゆえに民人は導いて言わするにあり」
　部下たちを上から押さえつけて何も言わさないでいると、彼らのやる気はなくなってしまう。さらに不平不満がたまり、堤防が決壊するようにそれはいずれ爆発してしまう。
　だから部下たちに、発言させることが大切なのだと鷹山は言っていたのだ。

　特に注目しておきたいのは、「導いて言わするにあり」である。
　「導いて」というのは、民人を為政者の「思うようにコントロールして・・・」というこ

とでは決してない。
　組織を取り巻いている外部の状況、同時に組織内部の状況、その中で自分たちが今後目指すべきビジョン、さらに具体的は方針、目標などを、十分に知らせ教えることをさしている。
　その上で、それらについての感想や意見、それを展開してゆく方策などについて、彼らにどしどし発言させよ、と言っていた。鷹山も共有化の重要性を指摘していたのである。

　今日のわれわれ組織幹部、経営管理者としては、ただ発言させるだけでなく、さらに彼らが問題・課題形成したことなどを積極的に引き出してゆき、組織や部門、部署の運営に活かしていく姿勢が必要である。とりわけ彼らの発言を「聴く」ことが大切だ。

Ⅱ　目標とノルマ

１　全員による状況の共通認識と、問題・課題の共通理解

　組織でもグループでも、その構成員全員がその目標そのものを十分共有化していることが重要だ。しかしこれだけを、構成員に求めることはできない。目標共有が強制されると、それは目標ではなくなる。
　全員が十分に目標共有できるために、その

前提として行うべきことがある。
　それは２つある。この２つは極めて重要だ。
　構成員全員で、これらを日頃からいかに十分な状態にしているかで、目標の達成度は大きく違ってくる。

　第１は、構成員全員で現実の状況を十分に共通認識できていることである。
　その組織を取り巻いている外部的な状況について十分に認識していること、またその組織の内部的な状況についても、共通に認識していることである。
　第２は、構成員全員が、所属しているその組織や部門、部署が当面しているさまざまな問題や課題を共通理解していることである。
　外部的な、あるいは内部的なそれらの状況の中で、その組織の構成員それぞれが、今後取り組んでいかなければならない問題や課題を、共通に理解していなければ、目標の共有化は十分なものにならない。

　そのために組織の構成員全員が、的確で十分な情報の共有をできていることが必要である。これらは相互の個別のコミュニケーションすなわち、報告・連絡・相談(いわゆる、ホウーレンーソウ)を徹底することによって実現したい。さらに私自身は、確認・依頼・具申(略して、カクーイラーグシ)を行いあう過程も共有化には重要だと考えている。
　共有化のシクミとして、朝礼やミーティン

グ、会議、打ち合わせなどを計画的、効率的に開催し、その中で十分なやりとりをすることも、欠かすことはできない。

これらを支えているもので、言葉の共有化、共通認識化も極めて重要である。
一つの言葉でも、その受け取り方が異なる場合が多々ある。このことをわれわれは十分、心においておきたい。
さらにまた、これに関連する「気づきと行動」についても確認しておきたいことがあるが、これは別途、私のＨＰの論考(「気づきと行動の方程式」)をご参照願いたい。

さて、構成員全員による目標の共有化が十分になされて始めて、それを達成するための具体的方法を全員で工夫し、創造することができる。
目標の共有化が不十分なままに、その達成方法をみんなで考えようとしても、妥当な結論が生まれるはずがない。良い知恵も出てこない。全員のベクトルが揃うはずがない。

最適な具体策が明確になり、役割分担も決まり、やがて全員による建設的で積極的な実践が可能となるのである。

目標のことをノルマと言っている組織がいまだに多い。ノルマという言葉を聞くと、私は強い嫌悪感を覚える。

かつてマルチ商法や市中金融の会社が、社内でノルマという言葉を盛んに使っていた。社員の営業成績をこの言葉で競わせていたのである。
一般企業でこれが使われていると、私はその会社全体の品格を疑う。

ある中堅企業で幹部・管理者研修を行った際、その全員が「ノルマ、ノルマ」と言っていた。そこで私は社長を始め幹部・管理者全員に言った。
「そもそもノルマとはどこの言葉だと思うのか？ノルマという言葉は今後一切使って欲しくない」
「これはロシア語である。ある目標に対して、その当事者が納得しようが納得すまいが、強制されて遂行せねばならないものがノルマである」

ノルマとは、構成員全員による状況の共通認識および問題の共通理解など、全く必要はないのだ。したがって相互に的確で十分な情報を交換する必要もない。
目標を共有化する必要もない。目標はその本人に命令、指示するだけで十分なのである。
これがノルマである。
具体的な実施方法も一方的に命令、指示されるだけだ。さらに一人ひとりの実践も厳しく統制されるだけである。
構成員はただ命令、指示されたことを遂行

するだけなのである。
　やがて彼らは、意欲を失い精神的にもスポイルされて、業績の確保もできなくなる。
　古代ローマに、テレンスという学者がいた。彼がこういう言葉を残した。「いやいややれば、やさしいことでもむずかしい」
　その組織の構成員それぞれが、いやいややらざるを得ない状況になってゆく。これほどの不幸はない。

２　シベリアでの強制労働

　昭和20年(1945)8月15日、昭和天皇の詔勅でわが国は戦争を終えた。その直前の8月9日、旧・ソ連軍は日ソ中立条約を一方的に破棄した。そして満州(現在の中国東北部や内モンゴル自治区)に急遽侵攻した。その地に展開していた関東軍を襲い、多くの兵士を捕虜にした。さらにこのとき逃げまどった多数の民間人をも襲い、特に女性や子供たちが犠牲になった。極めて悲惨な地獄図が起きた。
　中国残留孤児はこの時多数発生した。
　ソ連軍は捕虜にした多くの日本兵をシベリアへ送り、極寒の未開地を開拓するための労働力として酷使した。総数は未だにはっきりしないが、約65万人といわれている。
　昼間は強制労働で酷使し、夜は共産主義教育を行った。そしてソ連軍の「おメガネにかなった者」から順に日本へ帰国させた。帰国させるについて、「日本で、アクチーブ(共産主

義を広める活動家）として活動します」という誓約書まで出させていたという。

ともかく捕虜の中には、当然犠牲者も多かった。シベリアの地で死亡した捕虜の数は、これも未だに確定されていないが、約6万人といわれている。実際はもっと多いはずだ。帰国途中、あるいは帰国直後に死亡した者たちも多かったというからだ。

さて、多くのヒット曲を作り、多くの歌手を育てた作曲家の、故・吉田正氏もシベリアに捕虜として連行され、かなり後に帰国することのできた一人である。その彼がかつて日本経済新聞の「私の履歴書」に連載していた。

その中でノルマに関して証言している。

以下はその主要な一部である。

＊　　＊　　＊

コークス作りのほかに、ソ連の民間労働者のための住宅建設の作業にも従事させられた。家の土台づくりから屋根葺きまで全ての工程を兼業でやった。どうせノルマだからと思うから、土台の工事なども正直なところかなり手抜きだった。住み込んだロシア人が、後で困りはしなかったろうか。

ノルマといえばあれは確かに、日本人にはすぐには理解できない不思議な制度である。われわれは捕虜だから、どんな無理難題でもプリカーズ（命令）、と言われれば従わざるを得ない。しかしそれにしても日本人はよく働くのである。むこうもそれを心得ていて、この

仕事を半日でできたらそれで帰っていいぞと言う。日本人は喜んで、それをねじり鉢巻になってやってしまうのである。ところがその替わりに翌日はノルマがまた増えているのだ。

要するに平均的な労働者が１日に一定時間働いてできる、と目される標準的な仕事の量がノルマである。だからそれ以上にもそれ以下にもしなければよいのだ。ノルマ以上にやると確かに食料の配給はいくらか増える。

しかしその替わり翌日になって、ノルマはまた増えるのである。

＊　　＊　　＊

私は「ノルマという言葉を使ってはいけない」と、あちこちでしばしば言ってきた。

先程とは別の中堅企業の社長が、そう言う私に反論してきた。

「しかし先生！目標という言葉ではそこにもうひとつ魄力が感じられませんなあ･･･。やっぱり、ノルマという言葉の方が、必ず達成せねばならん・・・という響きがありますわな・・・。私としては、ノルマのほうがいいと思いますがなあ・・・！」

そこで私は言った。「それじゃ社長、“必達目標”という言い方ではどうですかな･･･！少しは魄力が出るでしょう！」

その後その会社では“必達目標”という言葉を使っている。やはり基本に、共有化をはかることの重要性を明確に認識しておきたいからである。

Ⅲ　ジャニス「集団思考」への曲解

１　「（目標の）絶対達成・・・」批判

営業分野の経営コンサルタント、Ｙ氏が平成23年(2011)11月に、ある本を出版した。営業目標を「絶対達成」することのできる部下育成のための、全く新しいマネジメントの手法を紹介するとうたった本である。

彼は受注した案件、現在アプローチ進行中の案件、さらにこれから新規にアプローチしてゆく案件の合計が、その本人の売上目標金額の２倍以上なければならないと説く。特に、新規アプローチ案件への訪問を、徹底し「劇的に増大すること」が各営業担当者にとって極めて大切だと言う。「これを遂行すれば、営業目標は“絶対”達成できる」と主張している。

この部分について、ここでは反論しない。

確かに営業担当者が事務所で書類作りなどにかまけていては、外回りはできない。彼らはユーザーを訪問し、客先のキーマンと面談し、プレゼンテーションしなければならない。とにかく訪問件数を大幅に増やし、面談することが大切だ。

さらにこの著者は、この「行動量を劇的に増やせ」と檄を飛ばす。そのために資料作りなどの事務的な仕事は、無くしてしまうか、

大幅に簡略化するか、あるいは経理や総務の担当者にまかしてしまえと言う。これも基本的には否定しない。

しかし問題なのはここからである。

「営業日報は100%不要。週報も要らない。やめてしまえ」と主張する。その書式や書くべき内容、記入量が問題だが、一斉に無くしてしまえと言うのは極端だ。

日報、週報を書く時間は、外回りの時間に振り向けていけと言うのだが・・・。

上司や幹部へ報告するためだけの日報や週報ならば大胆に簡略化すればよい。

しかし本人自身が、自分の案件管理を確実に行うための記録として、毎日、毎週、記録を取っておくことは大切なことだ。むしろこれをメインとして、ついでに上司、幹部にそれを報告として出せばよいのではないか？

さらにこう言っている。

「会議は２週間に1回、30分間でよい。取り上げるテーマは、これから新規にアプローチしてゆく案件、すなわち将来のことのみでよい。受注した案件、現在アプローチ進行中の案件は議題にするな。それは過去のことだからだ」と断定する。

果たしてそれでよいのか？私は決してそうは思わない。

それぞれが自分の経験の中から得ることのできたノウハウを共有化することも大切だ。相互の助言やサポートが必要だ。

先に取り上げているように、「状況の共通

認識」「問題、課題の共通理解」、そして「目標の共有化」を行うことが必要だ。
　課やグループなどの部署全体の目標の共有化が大切だ。その上で「展開方法の工夫、助言」も必要であり、やがて「積極的、建設的な実践」が可能なのである。部署内での会議、ミーティングはそのために必要なのだ。2週間に1回、30分間では「打って一丸」の状況を実現することはできない。

２　ジャニスの「集団思考」とは

　著者は組織力、グループ力を殆ど評価していない。いやむしろそれに対して、反発している感がある。
　彼は「集団やグループでは、ジャニスの“集団思考”が働く」と言うのだ。しかも参加者の人数が増えれば増えるほど、「集団的無能状態」が起こると書いている。
　ジャニスの集団思考とは、この著者が言うような、そのように短絡的にとらえるべき理論ではない。
　心理学者のアーヴィング・ジャニスは、アメリカの歴代の大統領とその側近たちが、集団合議してくだした結論を、細かく検証した。そしてその集団のメンバーが持つ、人間的な心理的な特性がさまざまに働いて、不合理な結論を出した例が多々あったことを明らかにした。

不合理な結論を出す集団やグループの条件として、ジャニスは次のようなものをあげている。

・メンバーの社会的な背景や人格特性が似かよっている。
・適切に議論を進めていくための明確な手続きがない。
・全員が平等に発言できるように働きかけるリーダーシップが発揮されていない。
・外部からの強い脅威が迫ってきている。
・強く発言された意見よりも、さらによりよい解決策を提示できる雰囲気がない。

などである。

またジャニスは、以上のような条件を持つ集団思考の兆候として、次の点を上げている。

・自分たちの集団についての過大評価がある。
・集団としての自己弁護の傾向があり、外部への偏見がある。
・メンバー全員が、全会一致への幻想を持っている。

さらに彼は、具体的な合議場面での問題状況をあげている。この問題状況を、不合理な結論を回避するための要点としてとらえ直し、私自身の表現を行うと次のようになる。

・メンバー全員が、会議の目的を十分に認識し、たえず確認する。
・採用しようとするそれぞれの選択肢のリスクを、冷静に検討する。

・その他の代替案も、十分に吟味する。
・一度否定された代替案を、再度吟味する。
・グループが保有している情報の取捨選択に、偏りがないかを再検討する。
・他に情報が無いかを再検討する。

われわれはこういった点に留意しながら、会議やミーティングを行うことを、これからぜひ進めていきたい。そのような努力を行うことで、「3人寄れば文殊の知恵」をわれわれは、確実に手にすることができるのだ。

この「（目標の）絶対達成・・」という本の著者が主張していることは、彼の重大な曲解であり、彼自身の勉強不足であるとしか言いようがない。

Ⅳ　「全員打って一丸」の実現

1　グループワークの展開プロセス

私は経営管理者や中核者の研修で、グループの力を高めるためのポイントを体験させる、いろいろな研修ゲームを行っている。その一つに例えばこういうものがある。

20枚余の情報カードがあり、この中にそのグループ作業を完成するのに必要な全ての情報が、それぞれ記載されている。

このカードをグループのメンバーに全て配る。それぞれが配られたカードは、自分の

目の前に並べて、内容をよく読む。そのカードは、他のメンバーに渡したり、他のメンバーのものを取ったりしてはならない。口頭でのみ他のメンバーに伝えなければならない。
　これらの作業を続けていき、グループで一枚のチャートを作成して、作業は完了する。

　これまでの例では、早いグループでは３０分以内で完成する。遅いグループでは１時間かかっても完成できず、時間切れとなる。
　早く完成するグループは、以下にあげたポイント全てを、メンバー全員が素早く実践できている。遅いグループではこれらのいずれかが、的確に実践できていない。

この演習のポイントは、以下の通りである。
（1）グループの課題や目標を、メンバーそれぞれが的確に理解、把握できていたか？
（2）それぞれが、自分の持っている情報カードの内容を、的確に他のメンバーに伝えたか？
（3）他のメンバーは、それをよく聞き、その内容を適宜メモするなどして、よく理解したか？
（4）それぞれが、それらの情報を選択したり組み立てる方法などについて、自分の考え方を十分に述べたか？
（5）それぞれがその考え方をよく聞き、理解し、さらに自分の考え方を述べたか？
（6）全員が協力して、情報を最適に選択し、

最適に組み立てる努力をしたか？
(7)結論・まとめのチャートを、全員で創り上げたか？

研修ゲームはここまでで終わりとなる。
しかし現実の業務グループではこの後、さらに次の行動が求められる。

(8)メンバーそれぞれの役割分担は、決めたか？
(9)それぞれが、自分の役割を確実に実践、遂行したか？
(10)それぞれが、その時々の自分の、および他のメンバーの、そしてグループ全体の進捗状況を確認・把握し合ったか?
(11)それぞれが、相互に協力し、支援しあったか？
(12)それぞれが、チームの課題や目標を達成するために全力を出したか？

このように見てくると、情報の共有、認識の共有、意思の共有、目標・課題の共有などが、グループ活動にとっていかに重要であるかが理解できる。

２　Ｓ社の全社員経営会議

関西の中小企業Ｓ社は、特殊金属・樹脂製品の成形・加工・組立業である。
従業員はパートタイマーの年配の女性た

ちを入れて35名。
　この会社では毎年、2月中・下旬に、「全社員経営会議」を実施している。これを通常、「ワイガヤ会議」と呼んでいる。皆でワイワイガヤガヤと話し合う会議という意味だ。
　金曜日の業務終了後、会議研修団体を中心に受け入れている市内のホテルに全員が移動する。このホテルに２泊して「ワイガヤ会議」を行い、3日目・日曜日、昼食をした後、解散する。

　金曜日の夜は、社長の挨拶の後、夕食・懇親会を行う。
　2日目、土曜日の朝、8時30分からいよいよプログラムはスタートする。
　社長と専務から講話が行われる。３月末の見通しを含めたその年度1年間の、会社の経営の振り返りと実績予想、業界全体、社会全体の状況が説明される。
　その上で、会社の抱える問題や課題の確認があり、次の年度の会社全体としての基本方針案と基本計画案が発表される。

　この後、営業、開発・技術、製造、管理・業務の４部門の部門長から、今年度の自部門の反省と、来年度の自部門方針・目標案について発表がなされる。
　さらにその後、全メンバー１人ひとりから意見発表を行う。テーマは「私自身のこの１年間の振り返りと、これからの行動課題」で、

１人３分間。

そしていよいよ「ワイガヤ会議」が始まる。
各部門、各職場のグループに分かれて、「来年度の“私たちの約束”（職場方針・目標と実践項目）づくり」に入る。
各グループがまとめた内容は、これまで毎年、模造紙に書き上げてきた。グループごとに黒、赤、青のフェルトペンを配り、メンバー全員で手分けして、模造紙２枚以内に書き上げてゆく。各グループの中には、イラストやデザインの巧みなメンバーもいて、素晴らしいまとめを作り上げている。
何年か前に「模造紙に書くのは時間と手間がかかる」という意見が出た。そこでパソコンを持ち込み、これでまとめを作成し、液晶プロジェクターで映し出すことを試みた。しかしこれは一度で取りやめとなった。
「メンバー全員で力を合わせて創り上げるという雰囲気、盛り上がりが出てこない。一部のパソコンに慣れた者だけで作成してしまうという感じだ。きれいなまとめができても、それでは意味がない」という意見が強く出たからである。
この模造紙方式は、私も大賛成。このやり方は泥臭いが、全員の協力が必要なだけに極めて意義深い。
この「ワイワイガヤガヤ」の会議は、２日目の夕食をはさんで夜まで続く。多くのグループは午後10時頃まで議論し、まとめを行っ

ている。

　３日目８時３０分から、各グループのまとめの発表が始まる。模造紙を前に貼り出して、それぞれのグループが決めた発表者が発表する。発表者はそのグループの若手を選ぶ。
　発表者をはさんでその両側にグループのメンバー全員が並ぶ。
　発表ごとに、質疑応答と確認を行う。そしてそれぞれに、社長、専務が一言コメントを行ってゆく。
　なおこの模造紙は、事後、デジタルカメラで撮影し、拡大コピーして全員に配布される。

　プログラムの最後は、社長、専務による全体コメントと総括がある。その後「全員コール」（「全員が心をあわせ、力をあわせて、ガンバロー！」）をして終了し、立食パーティー式昼食の後、解散する。

　この会社では、以前からこれを実施しており、２月に行われる会社行事として既に定着している。
　現在ではパートタイマーの女性たち７、８名も、積極的にこれに参加している。昔これを始めた頃は、彼女たちからさまざまな抵抗もあったという。しかし、社長、専務が個別に説得して全員参加が実現した。
　彼女たちには正規の時給を支給しているという。一方、社員には一律額で、合宿会議

手当を支給いている。
　この会議についての社長、専務の意見は、以下の通りであった。。
　「宿泊費、食費、会場使用料、そしてとりわけ手当や時給など、トータルするとかなり高くつきますが、その何倍もの成果は出ていますよ。全員一人ひとりが主体的に仕事に取り組むようになっているし、皆の目の色も変わりましたからね・・・。とにかく全員のモラールをさらに維持向上してゆくために、このイベントは欠かせません」
　パートタイマーの女性たちの発言に、すばらしいものがこれまで多々あった。過去、正規の社員たちは彼女たちの存在を余り高く評価してはいなかった。しかし彼女たちはすばらしい意見を持っていた。会社や部門全体について、大きな関心を持っていたのだ。彼女たちの発言を聞き入れる人や場がなかっただけなのだ。

　この会社ではこの結果に基づいて、全員が個別に「業務マスター計画書」を作成する。それらを、3カ月に一度、部門ごとの「Ｃ・Ａ会議」を開催して確認し合っている。「C･A」とは、チェック・アクションのことだ。ここで、四半期ごとの進捗状況および新たな問題や課題の確認と、その対処策、実践策の決定を行う。

　各月ごとでは、各職場グループ単位に、

「℃･Ａミーティング」を実施している。各職場ごとのチェック・アクションを行う場である。

また、日々の情報共有と、実践の確認のための朝礼を、毎日行っている。

以上は従業員規模35名の中小企業の例である。規模が100名、200名の企業の場合は、30名あるいは40名の部門や部署それぞれに、こういう会議を行いたい。各部門や部署のまとめは､別個に発表し確認する全体の場を設ければよい。

私はかつて、１８０名の小売業Ｍ社の「全社員経営会議」をプロデュースしたことがある｡遠隔地からの者のみ近くのホテルに宿泊させて、通い方式の2日間で実施した。店の部門ごとに論議させまとめて発表させ､全社レベルで集約していった。

大人数でかなり盛り上がった。

さまざまに工夫をすれば､どのような企業や組織でも､ボトムアップを組み込んだ実施は可能である。是非、積極的に試みていただき､全員による共有化と動機づけを実現してほしい。

（うえとこ　くにひろ）

引用・参考文献

１　論考　「経営組織におけるシントロピーの創出」　上床訓弘著
　　平成10年（1998）
２　論考　「上杉鷹山が実現したシントロピー」　上床訓弘著
　　平成8年（1996）
３「私の履歴書」吉田　正　連載・著
　　日本経済新聞　昭和60年（1985）
４　「集団思考」　ウィキペディア
　　平成24年（2012）1月11日