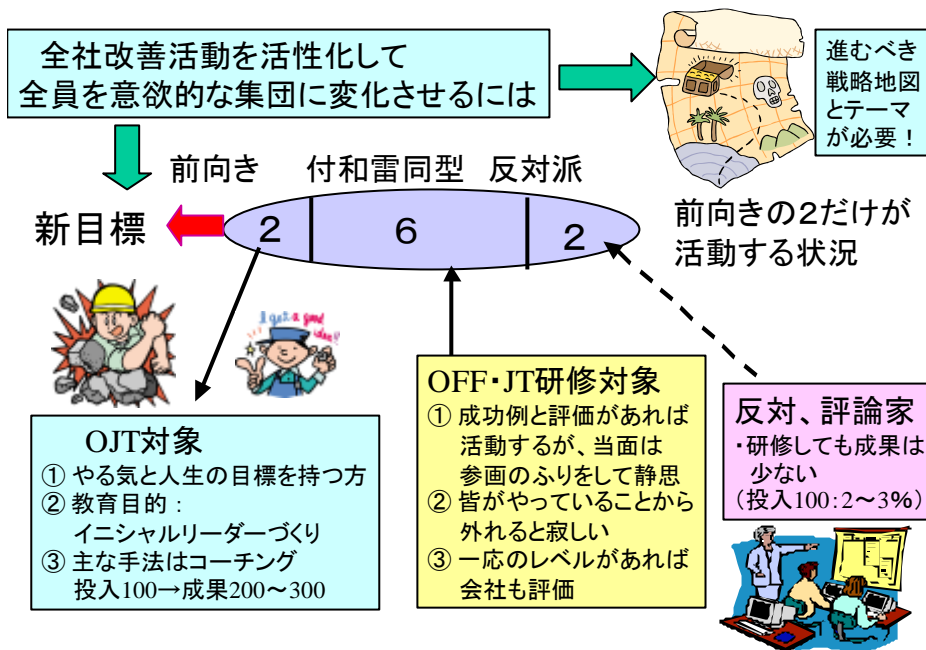


## 6-1 小集の文字が辞書にない！では、あるべき小集団活動とは？

1970年代に盛んになった小集団活動は、既に日本で定着しています。この活動は、過去、日本では経営の効率改善だけでなく、従業員の会社愛、チーム・ワーク強化、人材育成にも大きく貢献したわけですが、問題も残しました。そこで、その種の例として、小集団のあり方について、Gさんが指導したT社に説明した内容を例示することにします。



### 2:6:2の原則と研修強化対象者の扱い

T社では地方では小集団活動が盛んな企業ということで有名です。だが、経営効果が出ていない。一部の方々が熱心な活動をするが、全体としては沈滞した活動です。また、発表会があるのですが、発表会に合わせた小集団活動であり、日常活動とは何も関係ない活動でした。このようなT社の悩みに対し、現状調査の後、Gさんは次のように説明しました。「2:6:2の原則とは、上の図です。後で招集団の紹介をする都合上、少し説明を加えることにします。人が集まり大きな集団になると、何かの目標に向かって行動しようとするとき、意欲的に新しい内容に先進的な行動を取る人が20%、傍観的な（付和雷同的）な人が60%、批判的な人が20%生まれるという傾向が出ます。この意欲的なグループが成果を挙げると、また、経営トップがその方々に注目すると、付和雷同型の60%が意欲的な20%のグループに加わりたいと考え（成功を味わいたいと考える）、80:20の比率に変化する傾向があります。このようになると、やがて20%は時代遅れになるという危機感から80%に参画し、ゼロとなる。これが2:6:2の原則の要点です。この原理を応用して、多くの企業では企業にやる気のムードづくりと、企業文化の変革だけでなく、当然のこと、改善の推進に大きく進歩をさせてきました。ところが、一部の企業ではこの原理を知らないために（歴史と共にグループ経営の原則が忘れ去られた結果）奇妙な現象をきたし、小集団活動の効果が挙がらなくなり、あすなる集団（あすなるという木がある。この気は明日こそ実と花をつける様子を見せるが、全くその様なことが無い木である。）に留まる例があります。この種の会社では、決まったように発表会や小集団活動を繰り返し、資料も沢山作っている。しかし、一

番やる気のないひとをどの様にグループへ参加させるかが、グループ活動の悩みとなったままで、その方々を改善の輪に加えることに悩んでいる状況です（実は、T社はこのような状況でした）。確かに、仲良しグループをつくることは、小集団活動の導入期には大切なことです。だが、ある程度進むと、効果が出るのは遅くなり、その内に活動が停滞してゆく状態になり、この状況を産業界では「提案→低案→停案と推移する」と言います。

これに対して、マネジメントの課題を直属上長がハッキリさせ、「だれかこのテーマをやってくれる人はいないか？」と招集をかけ、やる気の人々を集めたり、先に決めた企業の重要課題をメンバーに公開して、問題解決に最適と思われる方を企業側で選定して対策をお願いする方式があります。このやり方は一種の課題解決型・プロジェクト方式で、この方式に“召集団”という名がつけられています。この方式では、メンバー設定は目的に応じて設定されます。また、意欲的な方々の集まりなので、短期間にテーマ解決が図れます。しかも、他のお手本になる様な事例と、行動を生むケースが多い状況です。しかも、成功談が次の成功を生むので、正に、改善のお手本づくりとなる方式です。事実、私が関係している会社で招集団活動方式に切り換えたところがありますが、ここでは、従来と異なる大きな成果が生まれています。

スポーツには、ごく自然に“招集団活動”に見る事例が出来上がっています。例えば、ある地区で、特別優秀な体系や体力の持ち主ではないが、やる気一杯、努力を惜しみなく行う人が、成功談をつくと、「あのスポーツは自分にも出来るかもしれない。やってみよう！」とか、「努力の過程から、多くを学べた、道は違うが今やっていることを完貫しよう！」と言って、良い行動を真似する現象が雪崩現象で起きる例です。多くの場合、「理論があって行動が起きる」と考える人たちが多いようです。しかし、スポーツの例に見るように、製造現場では、多くの場合、実践による成果があって、その後に理論がついて来る、と言った例の方が多そうです。TPS（トヨタ生産方式）にみるJITなどは、正にこの代表例ではないでしょうか。「成功は成功の基」という言葉があります。小さい失敗と反省、それを翻す努力で得た成功の繰り返しで人と技術や成果が伸びて行く例もスポーツに例を多く見ますが、生産現場の改善も同じです。召集団活動は正にこの理論を実践することを狙いとしています。このような活動を「伸ばせ、伸ばせ主義！」と言ってきました。なお、両者の違いは次の通りです。

小集団：「同」を主体とした活動。一人でも落ちこぼれない様に、弱者に気を使い、強者は弱者を助ける行動が全体を仲良しグループにする。力の弱い人に合わせたテーマ選定で活動する方式。従って、テーマはグループの力量を見て決める方式が一般的になる。

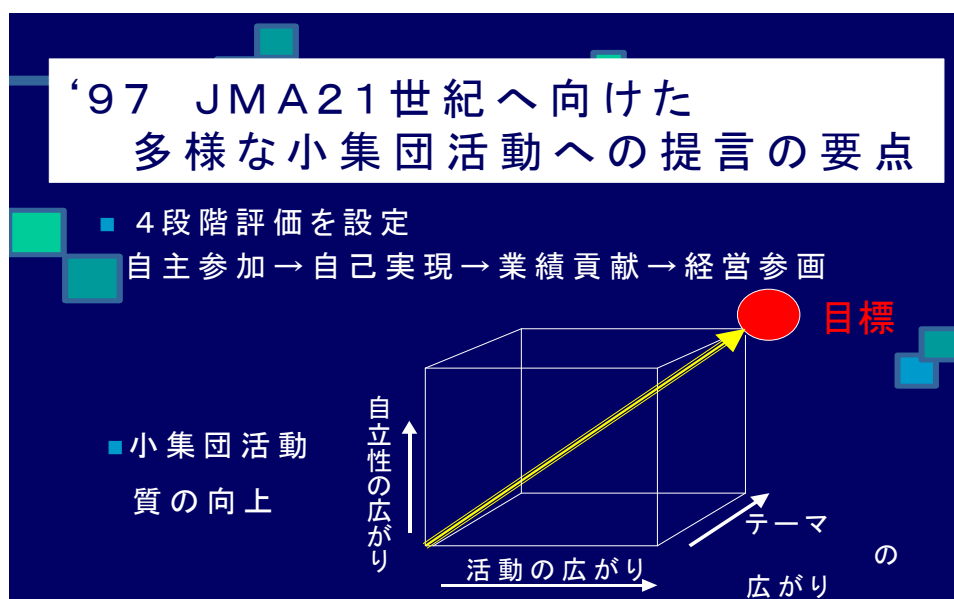
召集団：「和」という言葉は力の持つものが、技術的に正しいと思ったら、心ゆくまで意見をぶつける。むしろ、反対の無い討論や対策検討は問題である。と考え、意見を出し合う。討論の内容を見ていると、時には、喧嘩をしている様に見えることがあるが、相手の意見も尊重し、よく聞き、理解した上で自分の意見を尽くすことに努力している。しかし、一端納得の行く合意を得たら、全員がその見解や目的、手段を尊重して、実現に努力する方式。一般にチャレンジブルなテーマ選定が多い。

和と同を取り間違えることを「混同するわ（和）」、と言うようです。同じように見えても、このふたつは意味が大きく異なります。・・・とGさんはT社で召集団活動の必要性和意義を紹介したわけでした。

## 【コメント】

「論より実践」という言葉があります。産業界におけるほとんどの手法は理論から生まれた内容では

なく、多くの経験を整理した結果、各人が勘と経験で行う方法より勝るため体系化～理論武装した後、産業界に登場したものです。1970年頃、小集団活動は企業が儲けを生む打ち出の小槌的な扱いをされ、多くのコンサルタントが排出しました。この中にはGさんのような方もおられたのですが、形を重んじたり、金儲けのビジネス対象と考えたコンサルタントや機関の中には、「4ヶ月で1テーマ消化、TQCのステップ通り行っていれば、やがて改善効果が出る」として、分厚いテキストと発表会に至り、賞の獲得というイベントが活性化の対象として各社を指導する形態を推奨しました。このような方々は、小集団活動をやがて製造現場から管理部門へ、さらに、研究開発部門へと広げたわけですが、アウトプットを決めないで行う活動は、やがて改善の種不足、また、改善には多くの手法があるのにQC手法だけに限定した取り組みだけを評価したため、目の前にあったやさしいテーマが無くなるにつれ行き詰まりとなりました。「改善はテーマ先にありき」です。また、小集団活動活性化のスターティング・ポイントです。しかし、そうはしていなかった例の中にT社に見るような問題をかかえる企業が出てきたわけでした。新製品開発部門は従来からプロジェクト活動を進めてきた部門です。そこに、役に立たない討論方式を持ち込むと、たちまち反発、ほとんどの企業の新製品開発部門の方々が小集団活動を拒絶したことは日本産業の歴史的経過に残る有名な話です。このような内容も関与して、JMAでは下に示した図を「経営直結型小集団活動」という形で産業界に推奨したことがありました。要点は過去の反省から、①テーマの広がり：テーマは経営参画型にするため、企業側で挙げ、その中から選択する。②活動の広がり：テーマや企業が抱える問題解決に最も有効な手法とメンバーを職位・職制～会社間の壁を越えても選定する。この条件のもとで、③自主性の広がり：最高効率で課題解決を図るため、リーダー一任の形で運営を任せ、早期、かつ、効果的な運営を図るためプロジェクト方式を用いるというものでした（この内容は数十社の方々が2年以上もかけて整理し、産業界に提唱した内容です）。そこで、小集団活動やボトムアップ改善を経営の中核において体質改善を図る企業には、活動のチェック内容として、また、ご参考願いたい要件として、ここに、G氏の指導内容と共に、JMAの活動を紹介させていただきました。



この状況と、マンの論をに、21世紀型の小集団のありかたがJMAもされしたのから、'97にされたをすることにしす要点は小集団活動の質の向上と、経営へのす