

[KJ法実践叢書] ①

川喜田二郎編監修

組織ポテンシャルの向上



プレジデント社

[KJ法実践叢書] ①

川喜田二郎編監修

組織ポテンシャルの向上

プレジデント社

〔監修・編者略歴〕

川喜田二郎（かわきた じろう）

KJ法創始者，理学博士，筑波大学教授。

1920年三重県に生まれる。京都大学文学部卒。

大阪市立大学文学部助教授，東京工業大学教授を経て，

1969年移動大学並びに川喜田研究所を設立。

1958年西北ネパール学術探検隊長，1963年第3次東南アジア稲作民族文化総合調査団長など海外調査に活躍。

主著：『発想法』『続・発想法』『パーティール学』。

〔執筆者紹介〕

森 森一：静岡市地区学校生活協同組合専務理事，元
静岡市立大川中学校校長

武藤清風：労働研究所所長

阿部 价男：みちのくコカ・コーラ㈱

堀喜久夫：東京重機工業㈱資材部部长

KJ法本部・川喜田研究所 〒153 東京都目黒区下
目黒1-3-20-801 電話 (03)493-5625

KJ法実践叢書①

組織ポテンシャルの向上 定価1200円

発行——1984年1月25日 第1刷発行

著 者——川喜田研究所◎

発行者——本多光夫

発行所——プレジデント社

東京都港区北青山1-2-3 青山ビル

電話：東京(03)478-1411

振替：東京8-35607

印刷・製本——中央精版印刷株式会社

ISBN4-8334-1218-7 C0030

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

発刊のことば

今日の世界は、人類がかつて経験したことのない、恐るべき危機の嵐に突入しつつある。その渾沌の嵐の中でKJ法が生まれた。これは嵐の落とし子であると共に、また歴史の神の偶然のいたずらでもあったろう。KJ法とは、渾沌をして語らしめておのずからなる秩序を生み出す方法なのである。

KJ法の歴史はきわめて若い。その方向への具体的な発端が私の中に宿ったのは、一九五一年頃にすぎない。それが発育してKJ法と呼ばれたのは一九六五年。研修の方法まで含めて荒筋ができあがったのは、漸く一九六七年であった。しかしその若いKJ法には、この嵐の時代を乗り切るための必要欠くべからざる鍵が秘められている。よしやそれが充分条件ではなかりとも。

だが鍵は鍵である。KJ法には、殆ど無限ともいふべき可能性が秘められている。しかし現状では、大部分がまだ可能性として眠っているのだ。その可能性が発掘され活用されるには、次のような諸条件が必要だろう。

- (一) KJ法に宿る精神が正しく理解されること。KJ法には、スポーツに似て、誰でもかかわ

れる民衆性がありながら、どこまで修業しても百点満点はないというエリート性がある。また、アタマだけで判ったつもりになろうとしても、それでは判ったうちに入らない「量の上の水練」である。何も勿体ぶる必要がない半面、すこし研修を受けて「これで全部判った」と傲慢になるおとし穴がある。

(二) 他人の創造の産物を尊ぶ礼儀が必要である。KJ法をその精神まで深く体得した人なら、この点は自然に判るはずである。KJ法を単に便利な小道具とのみ見なし、特にみずからそれを実践しない人たちには、平気で他人が創造したものを盗む卑しい行為が跡を絶たない。

(三) 研究開発が緊急事である。KJ法は人間の心を若返らせ健康にする点で、人間革命に通ずる方法である。また、科学を初めとする探求の方法論に根本的革命をもたらしつつある。更に、組織開発、ひいては民主主義の根本的な刷新に道を拓いている。ひいて、大自然と文明のあり方に、生命を吹きこむ道を示唆している。しかしこれらの大問題にKJ法を活かすには、関係する各分野との接点で、無数の研究開発を推進せねばならない。

(四) 多くの人がKJ法を正しく、しかも融通無碍に活用できるように研修教育が必要である。KJ法は、無限に多様な場面で、浅深さまざまの度合いで活用できる。しかしそのためには、当

然活用能力、すなわち「腕みがき」が必要となる。その腕みがきに必須のもののひとつは、正則な研修コースを受けることなのである。それを「定型訓練にすぎない」と軽蔑したり回避するのは誤っている。悪ぐせない基本を積み重ねることこそ、千変万化の状況に應じて融通無碍に至る堂々たる近道なのだと悟るべきである。現にスポーツもそのことを示唆しているではないか。

しかし正道の基本が身につくのと並行して、もうひとつの必須条件は、自分の直面する現実問題で活用してみる「実戦」である。

(四) その実戦をめぐり、KJ法の活用者同士の経験交流がきわめて大切である。このために川喜田研究所では経験交流会やKJ法学会を毎年開催してきた。この点を更に拡大し、広く社会のお役に立てること。これが、この叢書を刊行することになった最大の理由のひとつである。

それゆえ、この叢書にのせられる記事は、ことごとくノンフィクションの精神に徹したものである。生ほど味わい深いものはない。それはスルメのように、噛めば噛む程味のでてくるものだ。成功も失敗も含め、ノンフィクションの生命は、その正直な記述にある。ここからでてくる教訓は、実にさまざまだろう。同じ失敗を繰り返さないために。これから取りかかろうとする仕事に示唆や励ましを得るために。活用力の鏡とするために。そして研究開発へのヒントもまたそこに宿っているだろう。だが、それらの効果を高めるためにも、楽しく啓発的な筆致の物語でありたい。

しかしながら、神ならぬ身の人間にとって、完全なノンフィクションというものは、じつは不可能なのである。なぜかという、人間が経験をとる時には、必ず手段方法や主観が避けられず、そこから誤りが入りこみ得るからである。特に、何かに没頭している人間は、その時その場で観察や体験を記録することが実にむずかしい。それに、事柄によってはプライバシーや企業秘密のために、省かざるを得ない。

じつはKJ法では、こういう人間の弱点を正直に認め、その上でそれをできるだけカバーするような方法を、さまざま講じているのである。しかしその努力をもってしても、神ならぬ身の誤りは避けられない。このことを読者は承知しておいて頂きたい。

(六) そこで最後に、最も重要な条件をのべたい。それは、KJ法の発展と正しい普及のために、本流の流れを育てなければならないということである。そのための組織的活動が、不可欠の要請となっている。

KJ法には限らない自由と自律の精神が宿っている。それに私はリベラリストである。そのため、その研究開発や普及にあたって、あるいは自由放任策がよいのかもしれないとも考えた。他方、このKJ法の発展と正しい普及が、危機に見舞われた現代にとって、一刻を争う重大事である、肚の底から感じていた。そのため普及初期の数年というものの、私は職をなげうち、不眠不休の斗志で研修指導に没頭したのである。私の頭髮は、そのために白さを増した。

しかしその結果はどうだったろう。確かにKJ法は、量的には驚くべきピッチで全国に広がった。今では海外にまで反応の兆候がある。しかしKJ法に課せられたあまりにも重大な目下の使命を想うとき、いわばこの「予備テスト期間」のなりゆきは、あまりにも不満足であった。場合によっては将来への禍根を残したのである。濁った普及。そして緊急な研究開発の遅れ。KJ法の将来性に眼のくらんだ大小の野心家に悩まされた一方、病みゆく文明に反体制ムードでアナキスティックな心情で立ち向かおうとする人びとの道具にされるという、両極分解の力と斗わねばならなかった。

今や予備テストを終え、本流を確立すべき時が到来した。赤坂城を捨て、千早城を築くべき秋である。私は沢山の同志と共に、それを「KJ法学園」の設立という形で果たそうと決断した。この叢書は、その本流づくりに貢献するひとつの試みとして発刊される。執筆者はこの本流づくりに共鳴し参画する人びとである。その記事の中味は、KJ法の中味を豊かに育てるものばかりである。そして中味の著作権は本流組織と執筆者との共有とされ、印税は両者で折半される。本流組織はその印税を、監修費以外は本流育成のためにのみ用いることになっている。論述の内容についてのお問い合わせは、本流の組織（現在ではKJ法本部・川喜田研究所）を通して行なうて頂きたい。

その本流づくりのため、私は創始者としての一切の権限を、現在KJ法本部・川喜田研究所に委任している。そのKJ法本部・川喜田研究所の主催で、現在「KJ友の会」が組織されている。

執筆者はその会員である。他方KJ法本部・川喜田研究所により「KJ法学園設立準備委員会」が結成され、学園づくりへの準備が進められている。そう遠くない将来に脱皮新発足としてKJ法学園が法人として設立されたならば、この叢書の責任と権限も学園に移譲されることになろう。願わくば読者各位が以上の趣旨を諒とせられ、御声援、御参画されんことを。

一九八四年吉日 KJ法創始者 川喜田二郎

（連絡先 東京都目黒区下目黒一―三―二〇―八〇一

® KJ法本部・川喜田研究所

電話 〇三―四九三―五六二五）

目次

発刊のことば

本文をお読みいただく前に

渾沌から秩序を生む／KJ法一ラウンドのステップ／データの質が
決め手／タッチネットイングのステップ／取材の実践―花火日報・
パルス討論・発想法会議／創造的問題解決技法としてのKJ法―W
型問題解決モデル／W型問題解決モデルの実践―累積KJ法／仕事
の大きさと適用技術／探検ネットとその種類／定型訓練が不可欠で
ある／KJ法の用具／KJ法本流づくり／本書の利用法／KJ法の
理念

僻地校をパワーアップさせた全員参画の学校経営 ……森 森一

一、創造的な教育を求めて

落ちこぼれを出したくない／能力開発の研究中にKJ法と出会う

二、大川中学校へKJ法が根づく

山間僻地校に校長として赴任／本音を出し合える雰囲気づくり／市
街地と同じ教育をやってもだめだ／KJ法受け入れの陣容が整う

三、KJ法による学校評価

学校目標をつくる／バルス討論からビックアップへ／レベルの統合と表札づくり／空間配置／口頭発表／本質追求ラウンドでの評価／三・五ラウンド／大川中での実践の特色／副産物―職員集団が実践力あるチームへ

51

四、KJ法による学校評価から生まれた教育活動

地域に即した日課と教育課程をつくる／大川中学校野外探検隊／鍊成グループ学習／サーキット・トレーニング／交歓学習

64

五、成功した原因は何か

全職員が参画した／現状を徹底的に把握した学校経営／地域社会へも大きな影響／効果と問題点／積極的な姿勢が問題を次々発見

76

参画的経営への確固たる信念

川喜田二郎

86

「くすぶりから緑へ」幹部の見事な意識変容……………武藤清風

93

一、歴戦の幹部をいかに活性化するか

疲れの目立つ幹部たち／社長の鶴の一声通らず／ある研修会への後遺症

95

二、全体がくすぶりすけている

「教育委員会発足」／KJ法でデータ整理／「能力不足の幹部と幹部を信頼できないトップ」／「決断しない、責任を問われるのが悪い」／「すぐれて人間的なもの」に起因する

三、第三法報告で逆転

くすぶりの原因は？／トップは幹部の理想像を明らかにすべし／くすぶりから緑に変わる

四、「変容」過程を振り返る

最初は当惑と怒り／洗浄過程を経て和解／集団変容に威力のあるKJ法／いまやKJ法なのだ／トップの参加が不可欠

集団を丸ごと変容させるKJ法 …………… 川喜田二郎

現場の声を克明に拾い上げて市場品質管理 …………… 阿部价男

一、KJ法修業時代

角が取れてきた：／会議で紹介されたKJ法／本で研修システムの
あることを知る／学ぶことが多かった基礎コース／応用技術が身に
ついた取材学コース／上級コースで表れづくりにみがき

二、職場にKJ法を導入

品質管理課のあるべき姿は：／KJ法に批判が出た／もれ落ちのな

い教育プログラムをつくる／KJ法的なすめ方に手応えがあった

三、現場の声を拾い上げて問題を探る

ポストミックス販売システム／現場の声を一三四枚のラベルに／問題が鮮明になる／図解をもとにした報告書が営業所で好評／衆目評価をもとにプロモーション展開／セクション間の問題を体系化

四、図解を使って話し合う

情報検索システムをつくる／図解を使って識者と納得のいく話し合いをする／日常的には花火図解

仕事を取材の場に……

川喜田二郎

KJ法による全社一丸運動で世界の企業へ……

堀喜久夫

一、今、私たちは何をなすべきか

当時の経営事情／KJ法研究会はじまる／KJ法図解で社長方針を聞く／行動指針が示される／一二の問題解決チームが発足

二、全員参加でJ1運動

J1運動のネライ／自ら「旗」をたてる／明るい運動、ダレでもどこでも実施／あなたのサークルは!!その成果／J1運動から全社的

QC活動に

三、現状打破を求めるさまざまな動き

自治寮（女子寮）運営／KJ法スゴロク／労使で賃金体系改善

四、労使共同宣言とTQC

労使共同宣言／労使共同でQC活動／経営の基本理念

五、問題解決の課題

問題解決のレベル／「QCストーリー」にみる定量と定性／数量的データが期待できない場面が多い／定性的分野の課題は多い／参画と創造活動の成功例に学ぶ

KJ法とQC活動の連動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・川喜田二郎

装
幀
道
吉
剛

本文をお読みいただく前に

渾沌から秩序を生む

KJ法は、全世界の人々が創造的で幸福な人生を歩むことを願い、日本人の文化人類学者川喜田二郎博士によって生みだされた、創造的問題解決の思想と方法である。

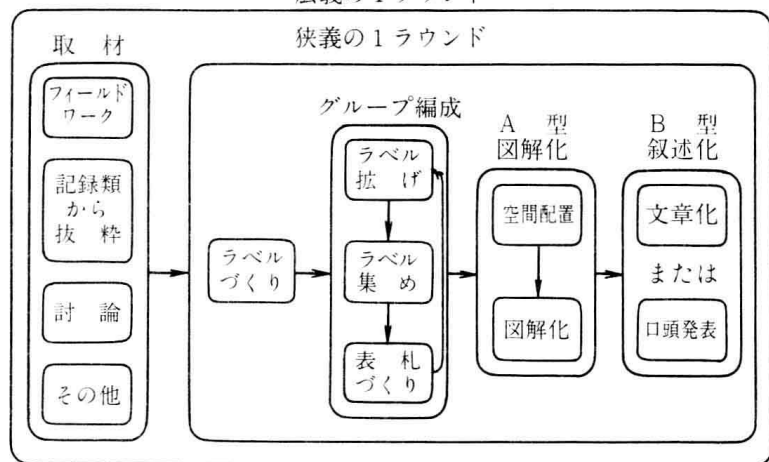
東洋の諺に、「群盲象を評す」というのがある。多くの目の見えない人が象をなでて、それぞれ手に触れた部分だけでそれが象だと思いこむように、平凡な人には大事業や大人物の本当のところは判らないものだという意味のことをいっている。

私たちは毎日の生活の中で色々な物事に出会い、接し、何かを判断して行動している。これは「群盲象を評す」状態に似ている。私たちは手に触れた断片情報で判断する。まさに象の全体像がみえないで判断しているのと同じである。そこで、「きつとこうであろう」、「こうあるべき」、「こうありたい」という通念や願望等で現実をおさえ込もうとしてしまう。ここから判断の誤りを生じ、現実の前に立ち往生ということになる。

情報化社会とさげられる今日、私たちは様々にかかえる問題をめぐって、多種多角的な断片情報におしよせられ、まさに渾沌に打ち取られてしまっている。KJ法はこのような

図1 KJ法1ラウンドのステップ

広義の1ラウンド



断片情報の渾沌に語らしめて、象の全体像（秩序）を生み出す方法なのである。ひとやというなら「バラバラな情報をまとめる方法」ということになる。

KJ法一ラウンドのステップ

情報をまとめるKJ法のステップの概略を説明すると次のようになる。詳しくは『発想法』（正・続）（中公新書）を参照されたい。（図1参照）

○ 素材

KJ法は情報をまとめる方法・技術であるので、まとめられる素材が出発点となる。今日、情報源は様々であり、そこから色々な形で情報が入ってくる。音声、文章、図、写真そして体験等、これらはすべて素材と