

作家・元ソニー上席常務

天外伺朗

Tenge Shiroh

マネジメント

「燃える集団」をつくる日本式「徳」の経営

革

Revolutionary
Management



命

常州大学圖書館
藏書章

マネジメント革命

——「燃える集団」をつくる日本式「徳」の経営

天外伺朗

講談社+α文庫

天外伺朗—本名、土井利忠。1942年、兵庫県生まれ。元ソニー上席常務。工学博士。1964年、東京工業大学電子工学科卒。ソニーに42年間勤務。その間、CD、ワークステーションNEWS、犬型ロボットAIBOなどの開発を主導。また、脳科学と人工知能を統合した新しい学問「インテリジェンス・ダイナミクス」を提唱した。現在は病院に代わる「ホロトロピック・センター」の設立推進などの医療改革や、企業経営者の

ための「天外塾」なども開いて経営改革に取り組むほか、教育改革へも手を挙げている。

著書に『経営者の運力』、『非常識経営の夜明け』、共著『意識は科学で解き明かせるか』（以上、講談社）、『GNHへ』、共著『いのちと気』（以上、ビジネス社）、『心の時代を読み解く』、『運命の法則』（以上、飛鳥新社）、『般若心経の科学』（祥伝社）、『宇宙の根っこにつながる生き方』（サンマーク出版）など多数。

講談社+α文庫 マネジメント^{かくめい}革命

—「燃える集団」をつくる日本式「徳」の経営

^{てんげしろう}

天外伺朗 ©Shiroh Tenge 2011

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することはたとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。

2011年3月20日第1刷発行

発行者——鈴木 哲

発行所——株式会社 講談社

東京都文京区音羽2-12-21 〒112-8001

電話 出版部(03)5395-3532

販売部(03)5395-5817

業務部(03)5395-3615

帯写真——森 清（講談社写真部）

デザイン——鈴木成一デザイン室

カバー印刷——凸版印刷株式会社

印刷——大日本印刷株式会社

製本——株式会社千曲堂

落丁本・乱丁本は購入書店名を明記のうえ、小社業務部あてにお送りください。

送料は小社負担にてお取り替えます。

なお、この本の内容についてのお問い合わせは生活文化第三出版部あてにお願いいたします。

Printed in Japan ISBN978-4-06-281418-8

定価はカバーに表示してあります。



「マネジメント革命」●目次

文庫版まえがき 3

まえがき 5

第1章●ダメ上司 17

優れた上司は1%以下 18 成果主義は会社をダメにする 22

地獄の様相 25 合理主義経営は空論だった 28

第2章●創業者井深大氏のマネジメント 33

創業時のソニーは火のように燃えていた 34 社長と新入社員が本気で

議論する 37 人がやらないことをやる 40

合理性を超えたところに正解がある 42 技術に命をかけるスーパー・

エンジニア 45 サラリーマンがスーパーマンに変身する 48

第3章●C Dの開発と「燃える集団」 53

空気のような上司 54 安心して逆らう 56 セーフベース 59

デジタル・オーディオ革命の戦略 61 「燃える集団」 64

運が良くなる 66

第4章 ●「フロー理論」との出会い 69

「フロー理論」で説明できる！ 70 共時性に乗れ 72

自由豁达にして愉快なる 75 あんまりじゃないか、アメリカさん！ 78

日米経営学戦争 80

第5章 ●内発的動機的重要性 83

フロー理論を経営に応用する 84

理性と論理では説明できない人間の営み 87

指示・命令をしない 89 心の底から込み上げてくる喜び 92

ヨコシマな動機が強いと失敗する 96

第6章 ●理性が邪魔をする 101

行動は無意識に支配されている 102 根源的なものを主体に考える 104

本能を抑圧しない 106 「大河の流れ」に乗る 109 他力の教え 112

第7章 ●「インナーワーク」と「コーチング」 115

セルフ2を全面的に信頼する 116 シヤシヤリ出てくるセルフ1 119

偽の欲求を区別せよ 121 オークストラへの応用 123

企業経営に応用 126 指示するかわりに質問する 128

コーチングに注意 132

第8章 ●「やり過ぎ」の効用 137

まずマネジメントが実践せよ 138 日本企業の強さの本当の秘密 140

「やり過ぎ」ができない部下は無能である 143

裏目に出てもとがめない 145 上司に内緒で…… 148

部下の成長が最も大切 151 長期的な企業の成長に重点を置く 154

第9章 ●自我の力学 157

偉くなるほど人相が悪い？ 158 劣等感は大仕事の原動力 161

勝ち組は「自我の肥大」をおこす 164

ワンマンは部下をボンクラにする 165 創業者病 167

いびつで奇妙な社会構造 170 ダメ上司の量産体制 172

自我の抑圧も問題である 174

第10章 ●アイデンティティー（自我同一性）の確立 177

自我には愛はなく、執着しかない 178

中期自我で止まる人、後期自我まで行ける人 180

自我同一性 182 成熟した自我 185

第11章 ● 成熟した自我への道 189

人はペルソナという仮面を被っている 190
シャドーの衝動から逃れられない 193
勝ち組はシャドーの闇が深い 196
正義の戦いで精神は安定する 198
戦いや争いごとの本当の要因 200
成熟した自我は戦わない 203
堂々と裸で生きる 206

第12章 ● 意識の成長・進化と社会の進化 209

自我が身体に溶融する 210
哀しい錯覚 214
アクセルとブレーキを同時に踏んでもがいている 217
今の日本は後期 221
自我が社会の中心 219
社会の進化と意識の成長・進化 224
成熟した社会に進化する 224

第13章 ● 意識の成長・進化の落とし穴 231

常識的な学びの概念は役立たない 232
目標を作ってはいけない 235
努力しない、頑張らない 240
瞑想で無意識にアクセスする 242

第14章 ● 「長老型マネジメント」のルーツ 247

下に賢く権限を委譲する 248
危機的状況では直接指揮をとる 252
企業にはCSOが必要 255
ひたすら話を聞き、宇宙の法則を説く 256

叡知はいたるところにある 260

指導者と長老の行動パターンは正反対 263

第15章 ● マネジメント・スタイル 267

指示・命令も評価もしない 268 全面的な信頼 271 現実のマネジメン

トはやり過ぎ型 273 ダメ上司は自我が発育不全 275

「燃える集団」にならない理由 280 防衛本能がダメ上司を作る 285

第16章 ● 新時代における企業理念 289

社会も企業も生命体である 290

経営者は多数の人生を背負っている 294

成長はキーワードでなくなる 295

企業を中心となる意識レベルを向上させる 299 企業を中心課題は感動

にシフトする 301

むすび 304

「人間性経営学」シリーズによせて…… 307

参考文献 312

マネジメント革命

——「燃える集団」をつくる日本式「徳」の経営

天外 伺 朗

講談社+α文庫

文庫版まえがき

本書が、二〇〇六年に刊行されて以来、順調に版を重ね、こうして文庫版として出版されることを嬉しく思う。

一般常識からは、かなり突飛に見える内容を説いているのだが、この四年半で少しずつ世の中に浸透し、「フロー経営」、「燃える集団」などの用語が人々の口にのぼるようになってきた。

二〇〇七年には、サッカーの岡田武史前日本代表監督が、私が主宰する「天外塾」（企業経営者向けの六カ月のセミナー）を受講された。彼は元々は「管理型マネジメント」が得意な方で、J2、J1で実績を積んでこられた。

それが、日本代表監督に就任以来、百八十度方向を変え、「燃える集団型マネジメント」に挑戦された。その努力が、二〇一〇年南アフリカW杯で見事に結実したのは周知の通りだ。

本書とほぼ同様なマネジメントはその後、ネットトヨタ南国、未来工業、ヒューマ

ンフォーラムなどの企業でも実践されていることが報道された。この新しい潮流を学んでおられる企業経営者は、年々増加している。

私自身は、かつて身を置いた、創業期のソニーのマネジメント・スタイルから、この新しい潮流を学んだのだが、「フロー理論」や心理学を参照することにより、体系化することができた。

いまはまだ、小さな潮流に過ぎないが、いずれ産業界全体を巻き込んで主流に育つことは、まず間違いない。その波瀾万丈の大ドラマを想うと、胸が躍る。

まえがき

かつて「ソニー神話」という言葉があつた。

テープレコーダーやトランジスタ・ラジオなど、画期的な技術を次々に開発し、日本のみならず世界のエレクトロニクス業界を牽引^{けんいん}していたころのソニーのことだ。

その歴史は、すでにあますところなく語り尽くされてきた。

しかしながら、その内面的な秘密、マネジメントの真髄は、意外なことに、いままでほとんど語られたことはない。

じつは何を隠そう、一九六四年から四二年間にわたってソニーに勤務してきた私の目にも、ごくごく最近まで、その秘密は見えていなかったのだ。

二〇〇三年の春、いわゆるソニー・ショックが起きて、ソニーのみならず日本中の株価が暴落した。じつは、その数年前から社内は地獄の様相を見せており、心身に変調をきたす従業員が激増していた。

その様子と、かつての元気のよかったころのソニーとの差を、否が応でも比較し

て、その根本要因を考察せざるを得ない状況だったのだ。

そうして何年もの間、必死に考え続け、いくつかの劇的なヒントを得て、ようやくたどりついたのが本書の内容だ。

ヒントのひとつは、東京大学の高橋伸夫教授の著書『虚妄の成果主義』だ。従来の経営学が企業経営に役立たないどころか、破綻へと導く毒薬になりかねない、という大胆な示唆を含んでいる。

そういう目で現場をしつかり見ると、一般に世の中で「これが正しい」と信じられている組織マネジメントと、実際のオペレーションは大幅に違うことに気付く。

それは、経営学では「人間は合理的な存在だ」という仮定の上に理論を構築しているのに対して、誰も心の底では人間の非合理性をよく理解しており、ごく自然な「情」を大切にして、賢く対処しているからだ。

ところが従来は、その合理性からはみ出した部分は「あってはならないもの」として、こそそと秘かに実行される傾向にあった。自分でそれを実行していることすら、気付いていない人も多い。

だから私の目にも、創業期のソニーの秘密が見えていなかったのだ。

もうひとつのヒントが、私自身がCD（コンパクト・ディスク）、ワークステーション

ヨンNEWS、犬型ロボットAIBOなどの開発で経験し、「燃える集団」と名付けた不可思議な現象だ。

チームがすさまじい勢いで活性化し、メンバーがスーパーマンと化し、アイディアが湯水のように湧き、どんな困難にもひるまなくなり、ついに運まで味方につけてしまふという、ちよつと神懸かった話だ。

いままでそれを本にも書いてきたのだが、経験者以外にはまったく無視されてきた。

それが、前述の数年間の悩みの時期に、チクセントミハイの「フロー理論」との劇的な出会いがあり、ガルウェイの「インナーワーク」の考え方の助けも借りて、しっかりと読み解くことができた。

「燃える集団」が発生しやすくなるマネジメント・スタイルのひとつとして、指示・命令を発しない「長老型マネジメント」があるが、そのモデルがソニーの創業者の井深大^{ふかまだ}氏などに見ることができる。

本書では、これらの内容を企業経営論として体系化するため、さらに深層心理学、トランスパーソナル心理学などの助けを借りている。

「ソニー神話」の最大の秘密は、創業期のソニーが全社を挙げて「燃える集団」と化

しており、六〇年以上も前に未来の経営を先取りしていたということだ。

「マネジメント」という言葉は、本来は経営という意味だが、本書では少し範囲をせばめて「組織を運営するという機能、そのやり方、あるいは運営を担当する人」というニュアンスで使っている。

それを表現する適切な用語がほかに見つからなかったこと、私たちの日常的な用法に近いこと、またマネージャーという軽薄な語感を避けたかったこと、機能と人とを必ずしも分離しない方がよい場合があること、などがその理由だ。

「マネジメント革命」●目次

文庫版まえがき 3

まえがき 5

第1章●ダメ上司 17

優れた上司は1%以下 18 成果主義は会社をダメにする 22

地獄の様相 25 合理主義経営は空論だった 28

第2章●創業者井深大氏のマネジメント 33

創業時のソニーは火のように燃えていた 34 社長と新入社員が本気で

議論する 37 人がやらないことをやる 40

合理性を超えたところに正解がある 42 技術に命をかけるスーパー・

エンジニア 45 サラリーマンがスーパーマンに変身する 48

第3章●CDの開発と「燃える集団」 53

空気のような上司 54 安心して逆らう 56 セーフベース 59

デジタル・オーディオ革命の戦略 61 「燃える集団」 64

運が良くなる 66