

島精機の強さの源泉

——OBへのインタビューから判明した事実——

小高 加奈子

はじめに

株式会社島精機製作所（以下、島精機という）は、和歌山市に本社工場を置くコンピュータ横編機およびデザインシステムのトップメーカーである。1962年に現社長の島正博氏が創業し、日本の高度成長期の繊維機械ブームの中で手袋編機と横編機の自動化と高性能化を武器に競合メーカーを追い越して約10年で国内トップスリーに食い込み、オイルショックの逆風に見舞われたものの、コンピュータ制御量産機とトータルデザインシステムの開発により世界市場の攻略に成功し、約20年で世界のトップクラスに駆け上った。

世界初の独創的な製品を次々と開発してきた島精機の技術力は業界の枠を超えて広く知られており、2007年には「無縫製コンピュータ横編機およびデザインシステムを活用したニット製品の高度生産方式の開発」により、事業体による優れた独創的研究に対して与えられる第53回大河内記念生産特賞を受賞している。

島精機の技術的な成果については多数の受賞歴や取材記事により明らかにされているが、組織論やリーダーシップの観点からその強さの原点を掘り下げたものは少ない。同社は2012年に創業50周年を迎え、島社長を始めとする一部の幹部を除き創業初期のメンバーは定年退職の年齢となり会社から離れ始めているため、創業初期の島社長の経営スタイルや職場実態について直接尋ねることは今後非常に難しくなってくる。今回、同社のご好意により、島社長および創業初期に入社し最近定年退職となって再雇用された約20名のOBに対してインタビューする機会を得たので、その結果をまとめたのが本稿である。

1 OBへのインタビューから判明した事実

OBへのインタビューから明らかになったのは、初期の組織のエンジンは、島社長でも30歳台、平均年齢は20歳台という組織の若さとハングリー精神であったということである。島社長の示す高い目標を目指してお互いに支え合い顧客に密着して学びながら、がむしゃらに知識と技術を蓄積し、製品化と量産化を実現してきた。現場の人の島社長に対する絶対的な信頼と柔らかな現場指導、そしてお互いに支え合うシマイズムの職場風土がこのような組織での事業成長を可能にした基盤であり、そこは多くの従業員にとって厳しい中にもやりがいや楽しさの感じられる職場となっていた。

1.1 島社長による柔らかな現場指導

島社長の経営スタイルの基本は、「EVER ONWARD（限りなき前進）」という心構えや物事への取り組み姿勢を浸透させ、メンバー一人ひとりに自ら考えさせる、という現場指導であった。10年先を見据えた目標や課題を自ら考え、現場に対して柔らかに指示や示唆を与え、そして現場がそれらに取り組んだ成果や努力を注意深く見つめていた。島社長の示す目標や課題は必ず将来の新製品に結びつくものと現場から絶対的な信頼を受けており、しかも島社長が言うからには必ず実現できるものという自信が根づいていた。

筆者：ときには突出してすごい人もいますが、新入社員さんの能力って、どこの会社でもそう大差は無いように思われます。何故こちらの会社ではどんどん世界初というものを開発されるのでしょうか？何か秘訣というか秘密があるのでしょうか？社風というか、会社の文化・雰囲気っていう中に何か特別なものがあるのでしょうか？どんなに良いものを発明して、世界初と云われるものを開発しても、そこで甘んじてはいないですよね、そこで止まってはいないというか、次々とどんどん先を見つめている。それは、何故なのでしょう？そこをととても知りたいのですが……。

Tさん：やっぱりね、そこは、あの～、あの島社長のね、「次はこれや、その次はこれや、10年後はこれや、10何年後はこれや」っていうことを日頃から発信するでしょ。それで、それに向かって、「こっから2年後はこんな機械を完成、4年後はこんな機械を完成」って、そういった、あの～、まあ、トップからそういう発信をしてるんで、それでやっぱりそれを実現するために開発をやって、その開発通りに作っていくっていう繰り返しなんでね。

筆者：社長さんが常に社員に向けて発信されているというのは、みなさんが集まる月1回の朝礼の時に話をされるのですか？

Tさん：いや、あの～、そんなことは無いことは無いんですけどね～、まあそれはやっぱり、そこで発信したらもう、一般にパッともう広がってまうんで、先手打たれやんような、同じ編み機のメーカー側に先を越されやんような方法でどんどんどんどん開発やっていくんで。

筆者：社長さんは部署ごとに、直接、指示・目標を与えていくのですか？

Tさん：そうですね。「いつまではこれを完成、いつまでにはこれを……」っていう感じで。それで、それをこう実現していくと、どんどんどんどんうちの製品が開発されてきた。

筆者：そういう風に社長さんの目標に対して、みなさんがそれに必ず応えてこられてますよね～。その社長さんの目標に対して何としてでも応えていくという原動力っていうのは、高い技術を持った方々のその意識っていうのは、どこから来るのでしょうか？みなさんの中に、社長さんのおっしゃることは常に正しいんだという考えが根底にあるわけですか？

Tさん：ありますね～．やっぱり，社長がこれやって言うたら，失敗することは無いんで．そやから，必ず（ノルマを）達成すれば実現するっていう……．

筆者：社員の方と社長さんとの間に絶対的な信頼感というものがおありなのですね？

Tさん：そうですね．10個言うたら8個は失敗するかな～だったら，とても皆は付いて行かない，100%でなかったら．だから，社風自体もやっぱり，あの～，常に改善とか，うん，常についていう社風もあります．

筆者：あっ，そうですか．

Tさん：社長からは頭使えってよく言われる，アハハ（笑）．

筆者：何故なのか？っていうことを常にかけていないと，やっぱり向上心というか，前には進みにくいですものね～．

Tさん：「1回やったことを繰り返しやってたら遅れていく」っていうて，「地球1周回ったら違うことやれ」って，うん．

（中略）

筆者：Oさんはどう思われますか？

Oさん：そうですね，まあ，社長がやっぱりね，指示なんかでも適切にしますわな．まあ，私なんかは新しいやつ考えたら，しばらく何も言わなかったら，向こうから，「次，何やってるんよ？」って言いに来るから（笑）．そこで「今月こんなに考えたんですけど，上司がOKを出してくれないんですけど」って答えると，社長は一発で，社長はもう完璧に理解してくれるんですよ，その重要性とかを．ですから，自分の上司に撥ね付けられたやつでも，社長はちゃんと理解してくれること，そういうのは確かにありますわな．それだけ，やっぱり社長自体がよう分かってんのですね．

筆者：すごい社長さんですね．

Oさん：ですから，この人に言うたらどのくらいでできるとかというのは，計算を大体してるんでしょうね．ソフトの新しいやつを考えて，「ハードでこんな機能あったらできます」って社長に報告したら，やっぱりやってくれますからね～，そういう機能も考えて．

筆者：社長さんは，できない証明をする人をとても嫌うそうですね．

Oさん：そうです，「できない証明なんか要らん」ってね．だから，絶対に社長の前で「できません」とは言ったことがないです．大体，その～，もう2～3日しか期限が無いようなもんを，「これをやっつけ」って必ず言うからね．そうすると，社長の「やれ」っちゃうやつは，最後はできるんですよ．できるってことが，大体，社長は考えてるんでしょうね～．

筆者：社長はできないような無理な目標はおっしゃっていないということですね？

Oさん：できないことっていうか，そのステップを踏んでやってるんでしょうね～．

筆者：ある程度、社員に任せてくれるわけですか？押し付けではない？

Oさん：そうですね、押し付けではないですよ。けど、社長の言うことは絶対的ですからね～。

筆者：社長さんの言うことであれば、みなさん、絶対に達成しようという風に思われるのですか？

Oさん：できるやろうと思ってやってますけどね～。まあ、そういう点では他の会社とは違いますよね～。我々でもそうですけど、言われたらやっぱり、「これは社長、1週間かかりますよ」とは言ってないですわな。社長が言ったんやから、多分1日ぐらいでできるんやろうと思ってやるから。

筆者：プレッシャーに感じることはないですか？

Oさん：プレッシャーがあるから良いんでしょうね～。

筆者：それがバネとなって、かえって力になると？

Oさん：そうですね。結構、そういう点が多いですね。だから、開発ってできるんだと思いますね。こんなんいつでもええわつつたら、できないですわな。

(中略)

筆者：社長さんは工場もよく回られたりするらしいですね？

Tさん：そうです。

筆者：そういった会話の中で、社員さんとコミュニケーションを取られているのかもしれませんね。

Tさん：うん、そう。威張ったりとかする社長じゃないんで。

筆者：良い社長さんですね。

Tさん：気軽に話はできるんやけど、よく考えないと、アハハハ（笑）。

筆者：Sさんは？

Sさん：そうですね～、まあダブるか分からんけど、最初やっぱし、専務が社長みたいな感じやった、ハハハ（笑）。ほいで、あの～、まあ、さっきの図を描くのがものすごい上手なんよ。こんな白紙でも、ほとんど方眼紙使うんですけどね。

筆者：説明する時に？

Sさん：説明する時に。あの～、「ここ、今度変えよか」とかよ……。

筆者：機械の絵とかを描かれるわけですか？ここをこうしようとかっていうことも、言葉だけじゃなくって絵で示してくれるわけですね？

Sさん：うん。

筆者：じゃあ、分かりやすいですね。

Sさん：分かりやすいです、うん。けど、あの～、分かりにくい時もある、アハハ（笑）。まあ、それはほんまにね、さっき言うたそういう数字のことにすることもそ

うやけど、あれはね〜、あらかじめ考えちゃあると思う、アハハハ（笑）。

パッと描きながら説明するのに、そういう図なんかでも描こうと思っても、自分はよう描かん。色んな部品なんかでもね、最近はまだ描けるようになったけどね、当時はやっぱし、「ここはこうやって、こここうやって、こうやっというて」ってね、アハハハ（笑）。

筆者：描いてそういう風に説明してくださるっていうのは……。

Sさん：そうそうそう、口では……。

筆者：口だけだとイメージしにくいところも、描いてもらえればよくわかりますからね〜。

Sさん：気さくっていうのかな〜、兄貴みたいな感じで社長らと思てなかったような感じ（笑）。社長は社長やけどね。

筆者：専務さんの方が年配だったのでしょうか？

Sさん：年配で、恰幅あったさけね。外から来た人は、皆そんな感じで……（笑）。

筆者：専務を社長と間違えられたんですね（笑）。

Sさん：最初はね、そう思いますわ。ものすごい頭低いし。

筆者：そうですね、柔軟な感じがしますね、考え方も。

Sさん：そうですね、そうそう、そこやな〜、柔軟性やな〜。こんなこと言うたら、あれやけど、上から目線ではない……（笑）。要らんこと言えやんけど。

筆者：あまり、物事を決め付けて見るタイプではないし。

Sさん：そやけど、目標を決めたら……。

筆者：うん、そこへは邁進するタイプですものね〜。でも、無理強いはされないのでしょうか？みなさんの能力を引き出すという形なんでしょう？

Sさん：でしょうね。あの〜、各部署ではね。

筆者：社長さんが、叱責をされたり怒鳴りつけたりすることはないのでしょうか？

Tさん：それは無い。

Sさん：無いね、うん。

筆者：無理矢理「こうしろ！」っていうような命令によって仕事をさせるのではなく、うま〜く乗せてというか、社員さんの力を引き出していくというか。

Sさん：うんうん、まあ、社長は全部自分でやってたもん（笑）。だから、図面でも全部自分でやったでしょ。それでそれが、うまいことその通りにできてるかを現場で……。

筆者：チェックして？

Sさん：うん、チェックして、そんな……。

筆者：何もかもご存知なんでしょうね、社長さんは。

Sさん：うん、すごいと思いますよ。

筆者：Oさんは？

○さん：やっぱり、何でもそうですけど、必ず方眼紙に、ホールガーメントだったら 1 日何分で編めたら機械代がなんぼで、1 分当たりなんぼって、サーッと書いてくれますからね。質問をされて答えられなかったら、図に描いてくれるんです。

それで、機械でもそうですけど、「こんな機能が欲しいんです」って言うたら、図面に描いてくれるんです。「今は難しいな〜」って言っても、次の日になったら、必ずほとんどあれですね、「こうやったらできるんや」って図を描いて、「カムとかをこういう風に設計変えたら、今までできなかったやつができる」って描いてね。

Tさん：カムって編むためのね、針をこう動かすための部品なんです。機械部品です。

○さん：そういうのを設計を社長がして、工場で作って試作してるわけですね。

筆者：そういった細かい指示まで、いまだに社長さんがされるわけですか？

○さん：まあ、基本的に、最初の頃は自分で全部設計してましたけどね。自分自ら全部図面描いてましたけどね。だから、「欲しい機能あったら言え」とか言って、へへ（笑）。

筆者：それで、どんどん欲しい機能をお出しになられたのですか？

○さん：うん、そういうのを社長が自分なりに形にして、今度は機能として盛り込んだりしてますわね、ちゃんと。ですから、自分で気づいたやつがあったら、やっぱりそれが 5 年後、10 年後には必要だと思ったら、やっぱり考えてますわね。今必要ってことではないんですけど。

筆者：先を見据えているっていうことですね？

○さん：うん、考えてますね。10 年、20 年先を見てずっとやってましたからね。デジタルなんかもそうですけど、誰も理解してない時代にやったわけですから。

1.2 お互いに支え合いながら目標達成に取り組む「シマイズム」

島社長が立て続けに周囲に投げかける、容易でない目標や課題に取り組むうえで、現場の人びとの支えになってきたのが、お互いの状況に目配りをして仲間が苦境に陥っていれば進んで助けようとする「シマイズム」の職場風土である。

筆者：手平の 37 名の頃から比べると、組織がどんどん大きくなって、会社の規模も大きくなって、敷地もすごい広いですし、社員の数もとても増えましたが、社内の雰囲気っていうのはどう変わりましたか？

Yさん：いや、そんなに変わらないですよ、うん。そんなに上からポンポン言うんじゃないかって、雰囲気はずーっと残ってますね、シマイズムっていう。

筆者：そのシマイズムというのは、どういったものなのですか？一言で言うとどんな感じなのですか？

Yさん：和気藹々みたいなんやけども、ある程度なんちゅうか、馴れ合いではないですよ。なんかね、僕はね、しんどなってきたり仕事がつなってきたら、誰かが助けて

くれるんですよ，うん．自分が行き詰った時あるでしょ，必ず皆がカバーし合いますよ．

筆者：決して甘やかしでは無いんだけど、窮地に陥った時には誰かが助けてくれるのですね？アドバイスをくれるっていうか．

Yさん：うんうん．アドバイスを受けて、僕ら力無いから、力貸してくれたりね．

筆者：仲間意識はとても強い？

Yさん：そりゃ強いですね，うん．

筆者：それはもうずーっと変わらず？

Yさん：そうですね，うん．

筆者：昔はワンフロアで一緒に仕事をしていた仲間が、人数が増えて、部門化されて、どちらかという横のつながりよりも、ひとつひとつの部が、それぞれ自分のところだけが大事になってきてしまっているのかな？っていう風に思ったのですが．

Yさん：やっぱり，その上同士がつながっていますからね，うん．我々の年代がね，あの～，まあ言うたら，取締役になったり，部長職になったり，大体……．

筆者：昔，横つながりで仕事をしていた仲間が，そのまま上に上がっているの、その部分でカバーしているの、下へもどんどん上の考えが，みなさんの精神が浸透していつているということでしょうか？

Yさん：横つながりが，うんうん，そう．だから，横の連絡はわりと良かったですよ．

筆者：風通しは良い？

Yさん：うん，社長には「まだもの足らん」って言われますけどね，ウハハハ（笑）．

筆者：そうですか，社長さんはそうおっしゃいますか？

Yさん：うん，何か連絡が悪かったり，ちょっと自分らの思い込みでやってしまったり，そういう時はやっぱり，「タコのブツ切りや」って，ウハハ（笑）．

筆者：人間関係はそれほど変化していないということですね？

Yさん：うんうん，それはないですね．

他方，島精機の人事面の特徴として部門間異動の少なさがある．特定の分野に精通した専門家・スペシャリストを育成するのに適した政策であり，島精機の現場のものづくりの実力の背景になっていると考えられる．しかし，組織の規模が大きくなる中で部門間異動を最小限にとどめれば，他部門の機能や相互関係，そして企業全体において自部門が果たしている役割を理解することが難しくなるであろうし，部門の利益を越えて全体最適の観点から物事を考える思考回路や他部門の人びとに対する連帯感は育ちにくいのではないかと推測される．次のインタビュー結果にそのような傾向がうかがわれる．

筆者：昔だと，自分の仕事はこの仕事と決まっていながらも他の事も手伝い，またこれもやりっていうような規模でしたよね～．なので，人と人との横のつながりがとて

も密だったと思われるのですが、今はすべての事が部門間になってしまって、自分のところ以外のことは何をしているのかちょっと分からないといったことも増えてきていますよね～？まあ、そうならざるを得ないということもあるのでしょうか。

Tさん：やろな～。

筆者：人も増えてしまって、昔なら顔を見たらすぐに誰であるとかどこに居る人だなんていうことが分かったことが、今はちょっと社内で会っても初めて見る人だとか、知らないな～っていう方も多くなっていると思うんですね。

Tさん：うん。

筆者：そういった中で、人間関係はどういう風に変わっていききましたか？

昔の方がやっぱり良かったですか？

Tさん：人間関係っていうのは、昔も別に良かったわけでもないし、悪かったわけでもないし……。今とそんなに変わらへんと思うけども、もうね、退職してから2年経ってるし、その前の記憶で言ったら、僕は立場上どっちかっていうたら全部もう行ってたから、みんなほとんどその～、顔見知りっていうんか、絶対に誰かとは話してるんで。

でも、見た感じではやっぱり可哀想やわね。小さい時は機械の本体を組み立てしてたら、ここで加工してるんやな～、このとこ作ってんのやな～、ここ加工してんのやな～って分かってるし、分かったし、で、まあ変な話、うまいこと出来たら、「うまいこと動いたで」っていうフィードバックもあるし、今の子は、これを知らんと、これを作ってるから可哀想やわな。

それは、積極的にはやろうとはしてるんやろと思うんやろけどもな、あんまり人事を動かしてないんで。うちの会社はあんまり人事は動かしてないん。硬直してるっていうんか、トップが替わったら普通やったら動くやないですか。動いて初めて色んな事が分かるんやけどね。分かるっていうのは良い意味でもあるし、まあ、銀行なんかやったら必ず長期で休ませるでしょ？

筆者：まあ、転勤が決まったらすぐ異動ですよな。

Tさん：そういうのはやっぱり異動が少ないっていうんか。まあ、それが良いんかもしれへんしね～、逆に。

筆者：まあ、スペシャリストを作り上げるっていう点においては、あまり異動しない方がいいですよな～。会社の全体を知るためには、色んなところを回られるのも大事ですけど。

筆者：組織がどんどん大きくなって行って、部門ごとに分かれていくようになって、横のつながりというよりも縦の関係になって、やりにくい感じの人間関係などはありましたか？

Nさん：やりにくいっていうか、やっぱりその、総論賛成、各論反対みたいなところあ

りますよね。だから、「そうやで」って言いながらやっぱり部門毎の、特にそのモノを造ってる部門の、なかなか部門間のコミュニケーションが取りにくいという方向はやっぱりありましたね。部門長自身がやっぱりそれだけ思いが、ケンカするとかってことではなくて。

筆者：どうしても自分の所属する部門が（大事）っていう思いがありますよね。

Nさん：あります。でも、言ってることは、「その通りなんだ」っていうことがあるんだけど、実際、「こういうことの方が良いで」って具体的なことになってきたら、自分とこの部門っていうのを大事にするってことが出てきますよね。最近ずいぶんそういう意味では、部門間のコミュニケーションというのは良くなってきていると思います、ある意味でね。なんかものすごくギクシャクしているとか憎み合うとかって、そんなんじゃないんですけどね。

1.3 逆境に打ち勝ってきた「若さ」と「ハングリー精神」

企業組織の規模が大きく拡大した現在でも、お互いに支え合いながら目標達成に取り組んでいく「シマイズム」の職場風土は残っているようだが、他方、オイルショックによる販売不振などかつて逆境に打ち勝ってきた時代に職場にあふれていた「若さ」と「ハングリー精神」は残念ながら失われつつある模様である。

筆者：オイルショックで、仕事が無かった時、不安じゃなかったですか？

Iさん：うん、まあまあ、何十年も勤めてるというわけじゃないから。

Fさん：こんなもんかと思うしな～。

Iさん：まだ新しいとこへ今だったら行けるとか、いつでも何とかなるっていう気持ちはあったけど。それはね～、やっぱり年齢が若かった。平均年齢22とか23とかだったから。学生時代のアルバイトの延長みたいなもんで、気に入らなかったらまた次探そかっていうような、まあそれぐらいの年代。

筆者：あまり深刻には捉えていなかった？

Nさん：うんうん、そうやな～、うん。

Iさん：だから、その不安は無かった、うん。でまあ、徐々に仕事増えた。なんかね～、住友金属の部品の加工を頼まれてよその会社の仕事をしたことある。

Fさん：あるある。

Iさん：それも全然不安にも思わなかった。それはやっぱり会社が若かったっていうのと、でまあ、若いから人件費もよその平均年齢高い会社と比べたら……。

筆者：まあ、軽く済みますよね。

Iさん：軽く済む。まあ若い会社やから、周りの人なんかでもなんとかやってやろうという見えない力も働く、そういう時は。

Nさん：それとやっぱり人数もまだ300人もなかったもんな、我々入った時。だから

今、この状態でああいうのがバツときたりしたら、大変やと思いますけどね～、千何百人て。そういうのがやっぱり大きいと思いますね。

I さん：その時代やったから来れたっていうのもあるような気はする。

N さん：人数が少なかったのは、事務所なんかでも経理っていうても 2 人，営業っていうても 2～3 人，総務と，だからもうまあ，ひとつのもう，うん，事務所ちゅう感じでもう色々行動やったちゅう面で，そういう面では入った時は楽しかった。

総務の仕事も，「連れてってよ～」ちゅうような感じで，そういうまあ交流があったです。今やったら，「それは総務の仕事やないか」とか，「経理の仕事や」とか完全にこうまあ，いわゆる悪い意味で別々になってるけども，総務忙しかったら，「ちょっと手伝いに行か」ちゅうて，総務の仕事をやりに行ったりね～，そういうこともあったし，逆に総務から営業所の仕事やってもらったりとか，そういう小さい時の会社の良さちゅうのもあったな～と思いますね。

I さん：スタートがそういう時代に入って来てるから，別にオイルショックなんかになってもまあ何とかまた越せるやろう，まあ新しいもの作ったりできるやろうって思ってるし。だから，今入ってくる人は違う。休みも多いしね，給料もええんとちがうか～，ハハハ（笑）。

「良い会社に入ったな～」って言われて入った人と，僕らの時代は，「何しに行ってるん？」っていう時代に入って来て，一生懸命がむしゃらに仕事したからね～。

なんかね～，でも，仕事覚えるのが楽しかったん。学校で教えてもらわない新しいことを，大学になんぼ行ってもね～，分からんこといっぱい世の中にあるからね（笑）。この会社なんて絶対に勉強しててもあかんちゅうか，覚えられやん身に付かんことがいっぱいあって。

会社へ来たらいっぱい材料が転がってて，モノづくりが好きやったんで，うん，作り方色々，最初こちらの方で覚えたもんやから，自分でこうしたら作れるっていうのが多かったら新しいの作りにいけるし，うん。

F さん：みんな若かったもんな～，うん。

I さん：失敗することなんか考えてない。

F さん：そやな。

筆者：失敗してもいいよという雰囲気だったのですか？ どんどんやりなさいっていう。

I さん：いいよっていうよりも，なんか，もう時間内にできやんかったら，まあ色々ノルマとかもあるんで，僕は作る方やから，次の展示会にこういうもの出したっていうたら，それまでになんか寝やんでも作るようなぐらいのあれやから，うん。

なんか結果出さんとあかんから，寝てても考えてるぐらいのそのぐらい時間が無い。

その中にはやっぱり失敗も出てくる，うん，まあ色々と出てくるけども，それについてはあんまり社長は何も言わないけどね。それでまあ，あとあと，製造へ行ったら色々フォローしてくれて，みんな何とかやりきって来たっていう感じかな。

Fさん：やっぱり、その頃は失敗を繰り返すことによってどんどん成長していくっちゃうんか、やってる時もそのひとつ先ふたつ先を自分なりに考えてやっていかないと、終わったからさあ次の方法って、それじゃあ許されへんから。

だから、そんなのを常に考えてたから、まあ楽しいちゅうか、まあしんどい中でも楽しさがあつちゅうか。

筆者：今やっていることの1歩、2歩先を見据えながらやっていくという雰囲気が、その部署の中に、センターの中にあつたわけですか？

Fさん：そうですね、ええ。自分なりに何かを考えていかないかと。まあ、他の人から見たら全然こう、やってない部分があるかもわからんけども、1つ終わったから次考えようっていう考え方では付いていけなかったっていうか。

正直言うと、上場するまでが楽しかった。だから、上場するまでがすごい魅力がありました、正直言って。上場してからは正直魅力が無いです、はい。大きくなりすぎたっていうのがあるのかもわからないですけども、なんか、なんか、ハハハ（笑）。

そういう色々な経験をしてきてるから、多分そういうことを余計思うんだと思いますね〜。今の状態で入って来てる人は多分何も考えて、もちろん分からないから考えることも無いと思うんですけども。

たまたま自分らそういう経験させてもらって、今に至ってるから、余計にこう、上場してからやっぱり……。社長もそうだと思うんです。地位も名誉もお金も十分すぎるくらいありますよね、すべて揃ってるから。そうすると多分人間って、社長の発想とかそういうのは変わらないと思うんですけど、うん、やはり何かが変わりましたね、違いますね。

企業になってから変わってくるちゅうのは、それまではいわゆる町工場の毛の生えたような状態でやってきてるから、まあ色んなことをして、昔はハングリー精神がものすごくあつたけども、上場してからはお金の面でもある程度余裕が出てきて、そうするとやっぱり変わって来たかなと。

1.4 顧客に密着し、顧客から学ぶ

後発のベンチャー企業として編機の事業に新規参入した島精機の初期の組織には、事業に関わる経験やノウハウの蓄積がなく、頼るべきベテランや先輩も社内にはほとんど存在していなかった。そこで採られた方法は、とにかく早く製品を作り上げ、客先に納めて実際に使っていただき、その問題点を指摘してもらうことで課題を発見し、社内総動員でそれらを共有し解決していくという一種の組織学習であった。島精機で働く方々にとって、製品のあるべき姿や取り組むべき課題を最も端的に示してくれたのは顧客であった。

筆者：お仕事の中で特に印象に残っている出来事はなんですか？

Uさん：特に印象に残ってるっていうんは、僕が入ってから横編み機っていうのが出

来上がったわけですね。それまでやってなかったんで。

筆者：横編み機というのは、業界初なのですか？

Uさん：後発です。

筆者：既にどこかが？

Uさん：もうどんどんやってました。それで、やってトップに（なった）、それが印象かな。後発メーカーっていうんか、やっぱり、色んな面で知らないんやね。機械は出来上がっても、編み組織が分からない。それでまあ、お客さんに教えてもらいながら覚えたっちゃうんかな、そういうのがありますね〜。

筆者：実践で学んでいくってことですね。

Uさん：そうそう。今の人でしたら、まあ、先輩ってのが全部指導やってくれるけども、そうじゃなくてお客さんに教えてもらうっちゃうのは……。

筆者：先輩自体もあまりご存知ではない？

Uさん：そう、分からないです。機械は出来たわ、模様作りは出来ないわってそんな形。

筆者：先輩方もお若い方ばかりでしたか？

Uさん：そうですね。僕ら入った時分は、やっぱり若いわな〜。平均年齢が20歳そこそこぐらい。

筆者：じゃあ、なかなか技術といっても……。

Uさん：分からないですよ。あのじゅうやったら20なんぼぐらいやったかな〜、4か5ぐらいやったんとちがうかな〜。若い子ばかりやったもんね。なにせ、年配者を数えるのが大変よ。

筆者：それなら、横の連帯感のようなものはあったのですね？若い方ばかりなので。

Uさん：あったんやけども、やっぱりそのへんが分からない。僕は外が多かったんでね。だから、戻って来て仕事終わって、しばらく中の仕事をやって、そしたらまた次のとこって形で。まあ、1週間行って戻ってまた1週間、そんな感じで。例えば、月曜日行って土曜日に帰って、日曜月曜ってやって、次の週は火曜日からこんな形で。

1日2日休んで、外へ行って、戻って、そういう形で。交通費って感じもありますからね〜。やっぱり1回行ったら、その近辺は……。

筆者：回って帰ってこようという……。

Uさん：はい。1ヶ月ぐらいの出張もありましたからね、当然ね。

筆者：昔は交通も不便だったから、時間もかかったでしょうね。今までずっと働いてこられた中で、印象に残った方はいらっしゃいますか？

Uさん：印象に残った人っていうのは、う〜ん……無いです。

筆者：この間お話を聞かせていただいた中にOさんがいらっしゃるのですが、「僕はUさんに色々と教えてもらいました」って、「一言二言後ろからアドバイスをしていただいて、ものすごく教えていただいた」って仰っておられました。

Uさん：印象に残った人って無いな～．多すぎて，逆にね．

筆者：色んな方がいらっしゃった？

Uさん：ものすごいなんか教えてもらったんで，感謝ばかりで．あんまり多すぎて特につて……．

筆者：特にこの人っていうわけではない？

Uさん：ないんですわ，あんまり多すぎて．多いのも良し悪し（笑）．だから，専属に教えてもうたり，導いてくれたりっていう人が無かったんでね．

筆者：ひとりに付いて（教わる）とか，そういうことじゃないんですね．

Uさん：うん．だからもう，色んな人から情報を頂いたり，色んな人から教えてもうたんで感謝感謝っちゅう形で．っていうのはやっぱり，一番最初スタートっちゅう形もあるかもわからない．

筆者：そうですね，早い段階でご入社されているから，確立されているというよりも……．

Uさん：そうそう，みなさんこっからスタートですわ．スタートやさかいに分からない．その関係でな～．

筆者：ご入社された時はまだ小さな会社でしたが，こんなに大きくなると思っていらっしゃいましたか？

Uさん：いや，それは思っていないわな．

筆者：ここまでなるとは……．

Uさん：うん．まあ，食べていけたらいいわっていう程度やと思ってるわな．

筆者：始めは．

Uさん：うん，始めは．ここまで大きくなるとは，規模な，大きくなるとは（思っていなかった）．期待もやってないしな，そこまで．そんな大きくならいでもね，人そこそこという形で．別にな，確かに大きくなってくれるにこしたことはないけれども，大きくなってくれやんでもそこそこ利益があつて，まあやり繰り出来てたらいいわっていう考えやもんな～．

筆者：想像以上に発展された？

Uさん：そうそうそうそう．

筆者：会社のここが素晴らしいとか，ここがすごいと思われるところはどこですか？

Uさん：素晴らしいとか，すごいっていうんか，やっぱり島精機の機械を買っていただいたらお客さんが儲かるっていうんか，やっぱりすごいっていうことと同時に素晴らしいと思いますわ．だから，損をさせないっていうか，そういうのが一番すごいと思います．それで，それに應えるためにやっぱりモノづくりっていうのをついて行ってるわけです．だから，常に他社メーカーに生産性が良いとか，価格面で抑えてるとか，要するにお客さんの要望どおりに出来るとか，そしてなんか問題があったらすぐ対応が出来るとか，そういうところが，あの～，素晴らしいっていうんかすごいって

いうのかな。それが今も続いてるっちゅうんが、やっぱりひとつの歴史かなって思いますわ。

筆者：モノづくりとはどういうことだと思いますか？

Uさん：やっぱり、使い勝手、使いやすさの追求ですね。っていうんが、あんまり難しかったら、やっぱり色んな機能があっても使いこなせない。だから、お客さんが要望やってる機能をいかに使いやすくっていうんかですね。他の家電にしろ、品物にしろ、色んな装置が付いてますけど、それを全部は使わない。

筆者：そうですね。

Uさん：使わなかったらそれだけもったいない。

筆者：価格もあがるし。

Uさん：そうそう、価格も上がって。だから、それが当然必要な方もありますけども、必要な人はそれだけ付けてあげて、必要無い人は要らない。尚且つ、こんなごっつい説明書やったら読むんだだけでもイヤになる。

筆者：島精機さんの機械は基本的なものがあって、こういう機能が欲しい、ああいう機能が欲しいという人に対しては、そこにオプションで付けるような形ですか？

Uさん：そう、はい。だから、オプション設定されてるん。元の基礎があってね。基礎はもう標準で、「特別な品物以外は編めますよ」って形です。それ以外に特別な模様とか仕様を欲しければオプションっていう形。

2 場のマネジメント論の立場からの考察

2.1 場のマネジメント論の概要

筆者は、伊丹敬之が提唱する場のマネジメント論（伊丹 1999）とクルト・レヴィンの心理学的力の場の理論（Lewin 1951=1956）を相互補完的に援用することによって組織的な情報創造のあり方を研究することを目指している（小高 2005）。

伊丹は、組織構造や管理システムなどの手段そのものでなく、それらが人びとに働きかけて生じる情報創造のプロセスに注目する経営の新たなパラダイムとして、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。

伊丹のいう場とは、人びとの情動的相互作用の容れもののことをいう。人びとが参加し、意識・無意識のうちに相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする枠組みであり、その基本要素は、①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、そして④連帯欲求の4要素である。これらの要素の共有が進むことで、周囲の共感者と相互作用を通じ、絶えず全体のなかで自分を位置づけながら行動を決めていくようなミクロマクロループが働いて、共通理解と心理的共振が同時に達成される。

レヴィンは、人間の行動は生活空間の認知構造から生み出されるさまざまな心理学的な力が合成された結果として生起するという考え方を打ち出し、そのような力の配置を力の場と呼んだ。筆者は、伊丹のいう場のダイナミズムの源泉をレヴィンの心理学的力の場の状態や変化により生み出されるものと理解することにより、場のマネジメント論を経営の現場に適用する組織的な情報創造の説明原理および具体的アプローチのための手法として一層有効なものにできる可能性があると考えている（小高 2005）。

2.2 創業初期の島精機に関する考察

創業初期の島精機にはいわゆる「組織」はなかった。現存している最も古い組織図は従業員数が約 150 人に達していた 1970 年のものであり、インタビューによればその頃までに「漠然と」できたとされる。基本的な考え方は、あくまで工場が第一であり、総務や経理など管理部門は工場経営のために存在するというものであった。オイルショックへの対応が急務であった 1974 年頃には管理部門を含め全社を挙げて製品販売や代金回収に取り組んでいるし、日常的にも組織の壁は特段意識されず、業務の繁閑に応じ異なる部門の間で頻繁に相互応援をしていたとのことである。公式の組織が設置された後も、その構造は緩やかなものであり、役割分担はかなり流動的なものであったとみられる。

このような組織未分化の状態のなかで非常に活発な情報創造を行っていた創業初期の島精機の分析には、場のマネジメント論が有効である。

島社長はその柔らかい現場指導のなかで、現場に対して製品開発や技術課題など膨大な「アジェンダ」を巧みに提示し、現場の自発的な取り組みや成果を注視することにより、非常に高効率の情動的相互作用の容れものである伊丹の場を創り出していたと推測される。そこでは 30 歳前後の島社長と大半が 20 歳台の従業員が自然に持ち合わせていた「若さ」と「ハングリー精神」が各メンバーの心理学的力の場の構成要素として共有され、お互いに支え合う「シマイズム」の職場風土のなかで顧客とのやりとりから学びながら製品開発や生産販売の成功と失敗の共通体験を積み重ねるうちに、「心理的共振」を生み出すと同時に、「連帯欲求」も強まっていったものと推測される。また、顧客への営業やサービスの場面以外は、数十人から約 100~300 人の規模で、和歌山市の工場一カ所で、大半が和歌山県近辺の出身者が占めるすべての従業員が働いていたことから、そこでメンバー間で受発信されまた新たに創造される情報の「解釈コード」の共有と「情報のキャリアー」の設定のために理想的な条件があったといえる。

以上の考察から、筆者は、創業初期の島精機の強さの源泉は、そこに非常に効率の良い情動的相互作用の容れもの＝伊丹の場があったからであると考えられる。

2.3 今後の展望

今年島精機は 50 周年を迎え、メカトロニクスとコンピュータ技術を軸に繊維機械以外の分野への事業多角化も進めており、従業員数も千人を超える規模まで拡大している。1990

年の株式上場を経て企業統治や組織構造は本稿で明らかにした創業初期のものとは著しく異なるものとなっていると推測される。そこにおける組織的な情報創造のあり方も必然的に大きく変化しているはずである。

島精機としてもこの 50 周年は社史の大きな節目と捉えられており、創業初期のメンバーが会社を離れる時期になっていることもあって、同社の経営に対し場のマネジメント論に基づく分析を行うことについて強い関心をもっていただいている。

業界の枠を超えて極めて高い評価を受けている島精機の技術力がどのように形成されてきたのかという興味深いテーマに関して、技術経営史の観点から明らかにした論文が最近まとめられている（崔 2012）。筆者としては、同論文を参考にしつつ、場のマネジメント論を用いて、組織的な情報創造の観点から同社の技術力の形成について今後研究を進めていきたいと考えている。

[文献]

崔 裕眞, 2012, 『一橋大学 GCOE プログラム「日本企業のイノベーション—実証経営学の教育研究拠点」大河内賞ケース研究プロジェクト 島精機製作所 ニット製品の最先端生産方式開発の技術経営史：手袋編機用半自動装置（1960 年）から MACH 2 シリーズまで（2010 年）』一橋大学イノベーション研究センター。

伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT出版。

株式会社島精機製作所, 2012, 「歴史・沿革」, 同社ホームページ, (2012 年 10 月 15 日取得, <http://www.shimaseiki.co.jp/>)。

小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第 20 号, 189-200。

Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* New York: Harper Bros. (1956, 猪股 佐登留訳『社会科学における場の理論』, 誠信書房)。

辻野訓司, 2009, 『EVER ONWARD 限りなき前進: シマセイキ社長島正博とその時代』, 産経新聞出版。

(こたか かなこ 奈良女子大学大学院人間文化研究科博士後期課程単位取得満期退学)

The Origin of SHIMA SEIKI's Strength: Findings from Interviews with the Company's Retirees

KOTAKA Kanako

Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd. is the leading manufacturer of the computerized flatbed knitting machine and related design systems which has its main office and factory in Wakayama City, Japan. Mr. Masahiro Shima, its current president, started the business. In the textile machine boom during Japan's high growth period, the company surpassed its competitors with its automation technology and high quality and performance of its products. Despite the negative impact of oil shock, it reached Japan's top three in ten years and world's top level in twenty years from the start-up with the successful development of mass-produced computerized machines and comprehensive design systems.

Interviews with the company's retirees revealed that the engine of the organization at the earlier stage was the youth and hungry spirit shared by President Shima in his thirties and other employees with the average age of the twenties. Aiming at the very challenging goals set by President Shima, supporting each other, working closely with customers and learning various lessons from them, all members strived for acquiring knowledge and technology and succeeded in product development and mass production. The organizational basis for the growth of the company's business were (i) President Shima's soft and flexible management style which worked very effectively together with the employees' absolute belief in him and (ii) the "Shimaism" workplace culture which encouraged employees to support each other. For most employees, the company was a workplace which was demanding but with a lot of fun and reward.

(Keywords: SHIMA SEIKI, interview, organization, strength)