

# 組織風土形成におけるリーダーの役割についての一考察

—— 和歌山市のシマファインプレスの経験に学ぶ ——

小田 章, 小高加奈子

## はじめに

株式会社シマファインプレス（以下、SFPという）は、和歌山市に本拠を置くコンピュータ横編機の世界的なメーカーである株式会社島精機製作所（以下、島精機という）が100%出資する子会社で、ファインブラッキングと呼ばれる精密打ち抜き加工を得意とする機械部品加工メーカーである。

我々はすでに昨年<sup>1)</sup>の拙稿において、創業初期の島精機の組織風土のある部分を受け継いだとみられていたSFPの組織風土について論述した。そこでは、特に我々が構想する組織的情報創造の理論<sup>2)</sup>に加えて、バーナードの組織理論を援用して、組織構造の変化やコミュニケーションの性質に焦点を当てて概括的な分析を行った。

その後、SFPの組織運営について更に詳細な調査を行う機会を与えられたので、伊丹敬之が提示した組織的情報蓄積を促進する「場のマネジメント」のメカニズムを具体的かつ微視的に検証しようとした。本稿はその結果をとりまとめたものである。

## 1. SFPの概要

現在SFPは、島精機の工場群の一角を占めるかつて開発部門が置かれていた場所に工場と事務所を構えている。SFPは、島精機の主力製品である編機の編み針の制御に関わる重要部品とその金型を製造している。言うまでもなく編み針は編機に必須の構成要素である。編み針を制御する部品は、多い場合には編機1台あたり約1500～4000個に及ぶ。編み針の正常な稼働が編機の基本性能を左右するため、その制御に関わる部品の精度は編機自体の競争力にかかわる。

現在のSFPの社長は西村定夫氏である。同氏は、SFP設立時に29歳の若さで抜擢されて島精機から移籍し、島社長と島精機の製造部門のトップであった粉川氏の薫陶を受けながら、開発・生産・工程管理などの工場経営の実務全般と職場管理を率いてきた。ただ、初代社長は、まず島社長が務められ、島精機の上場時に粉川氏に引き継がれ、粉川氏が引退した平成11年から現在に至るまでは西村氏が務められている。

---

1) 小田・小高（2014a）

2) 我々は、伊丹敬之が提唱する場のマネジメント論とクルト・レヴィンの心理学的力の場の理論を相互補完的に援用することにより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。

## 《会社概要》

会社名	株式会社シマファインプレス
代表取締役	西村定夫
所在地	和歌山市神前 357
創業	1980年1月
資本金	6000万円
株主構成	島精機 100%
事業内容	金型・機械部品・樹脂成形品製造

現在のSFPでは、第1グループは、ファインブラッキング加工やレーザー加工を主体とする島精機向けのニードルプレート類などの機械部品加工を、第2グループが樹脂成形による加工を、第3グループは試作品や金型の製作を、そして第4グループは工程管理と総務・経理を担当している。

現在の役職者の分担については、社長の西村氏と部長のKN氏が経営全般を指揮し、第1グループを次長のUR氏が、第2グループを課長のKM氏が、第3グループを課長のTJ氏が、そして第4グループを係長のKR氏が、それぞれ管理している。

## 《現在の組織図》



## 2. 場のマネジメントの観点から見たSFPの組織風土の特徴

我々は、SFPに関するこれまでの調査において、現在の同社の組織は、側生組織と非公式組織の要素を多く有し、取引先・外注先や従業員の家族を含めた関係者の間でさまざまなコミュニケーションとそれに伴う情動的及び心理的相互作用が生み出されている、柔軟でコンパクトな階層組織であることを明らかにした<sup>3)</sup>。

SFPにおける組織運営の細部を伊丹が提示した場のマネジメントの諸概念<sup>4)</sup>と照合して

3) 小田・小高 (2014c)

4) 伊丹 (2005)

みると、同社において活発なコミュニケーションと情動的及び心理的相互作用が生まれている背景とメカニズムがよく理解できる。そこでまず、場のマネジメント論の要点を簡単にレビューするところから始めたい。

### (1) 二つの場のマネジメント

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<sup>5)</sup>。

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マイ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。

伊丹によれば、場のマネジメントはその生成に関わるものとそのかじ取りに関わるものの二つに分けて考えることができる<sup>6)</sup>。場を生成させるマネジメントとは、場が生まれるようにするための経営の努力である。それは場の基本要素の設定や共有化を促進するための経営行動が中心となり、戦略、組織構造、空間の設計、更には会議後の懇親会の費用負担など、大小さまざまな手段を含む。また、場のかじ取りのマネジメントとは、場が生まれた後で、その場を生き生きと駆動させていくための、そしてそこでの情動的相互作用が活発に行われるように配慮する<sup>7)</sup>経営の努力のことである。その中核は場の中での情動的相互作用とマイクロマクロループの運動のプロセスの制御であるが、具体的な行動としては会議の設定や段取り、進行など日々の職場運営において行われるきめ細かな気配りや手配などが典型である。

### (2) SFPにおける場の特徴

それでは、SFPにおいて二つの場のマネジメント、つまり同社の日常的な経営行動における場の生成と醸成がどのような形で実現されているかを明らかにしたい。

---

5) 伊丹 (1995)

6) 伊丹 (2005) 第4章。なお、伊丹は前者については全体の構造を作るという意味での「場のマクロマネジメント」、後者については個別のプロセスを統御するという意味での「場のマイクロマネジメント」と呼んでもよいと補足している。伊丹 (2005) 154-155 ページ参照。

7) 伊丹は、このような経営行動が場における情報・心理両面の秩序形成と同時並行的かつ相互促進的に基本要素の共有状態の変化を生み出すことを重視し、こうした場の構成の変化を「場の熟成」と呼んでいる。伊丹 (2005) 269-276 ページ参照。

### ① 最小限のフォーマルな会議の設定

組織のトップはその経営に関わる重要な意思決定の全てに関与することが求められる。そしてそれらの大半は、社内外の全関係者による会議を開催することによって、事実認識を共有するとともに議論を集約し、その結果を確認するという形で行われている。多数の関係者が関わる意思決定における情報共有と合意形成の確認には、このようなプロセスが最も確実な手段であるからである。下位のメンバーにおける情報共有と合意形成が行われにくい組織では、組織のトップの裁断を求める形での会議が多くなる傾向がある。

鳥精機本体やその他の大企業と比較すると、SFPでは定期的な会議体が少ない。企業の幹部の時間は社内の会議で大半が埋まっているという会社が珍しくないが、今回の調査でインタビューをお願いしてきた我々の実感として、西村社長のスケジュールには比較的余裕がある印象を受けた。

親会社の鳥精機が主催する各種の会議や対外的な営業や折衝に関わる面談などは関係先のニーズや都合に合わせて対応する必要があり、それらにある程度の時間は割かれるものと考えられるため、やはり西村社長が出席する必要がある社内会議の数や所要時間がそもそも大きくないのであろうと推測せざるを得ない。

西村社長ご自身に確認してみたところ、社長が出席する定例会議は月1回の社長朝礼と月2回の役職者会議のみである。その他の定例会議としてもまさに必要最小限のもののみで、月1回の安全衛生委員会とグループごとの職場会議があるだけとのことであった。

### ② 多数のインフォーマルな小ミーティングや打ち合わせの自律的発生

一方、製造と開発の現場で無数に浮かび上がってくる課題解決や目標達成について関係者が必要の都度集まって現状認識を共有し、対処方針を相談するということが日常茶飯事として極めて頻繁に行われているとのことであり、実際、我々の現場調査の間にもそのような姿がうかがわれた。

全社レベル・職場レベルでの定例会議が必要最小限に絞り込まれていることと考え合わせると、SFPにおける組織的情報創造の基本パターンは分散的かつ自律的であるということができる。同社にとって最も価値が高い情報は言うまでもなく製造と開発に資する経験、知見、ノウハウである。それらの創造と蓄積は、おそらく当事者や関係者にとっては必要に迫られて自然な形で生まれる、現場での無数のインフォーマルかつアドホックな小ミーティングや打ち合わせによって生み出されているのである。

### ③ 頻繁な親睦行事と高い参加率

西村社長は役職者や社員の間での親睦行事を非常に大切にしている。その中心となっているのが、1993年に規約が制定されて現在の形になった、社長を含む役職者と社員の全員に会

員資格がある「ファインプレス会」である<sup>8)</sup>。

もともと鳥精機に同様な親睦組織があり、社員からの会費と会社の補助によりビアパーティーやボーリング大会などの行事が行われていた。SFP設立当初には西村社長が社員を自宅に招いたり、有志での旅行を企画したりしていたが、社員数がある程度大きくなるとそのような形での親睦は難しくなったため、鳥精機のやり方がSFPに持ち込まれた。

ファインプレス会の特徴は会社と役職者から独立した運営を行っている点にある。会社は一切費用補助をしていない。また会の運営や活動の企画運営は役職者以外の数名の幹事によって担われている。これは行事への参加を役職者が強制しないことを徹底し、あくまで会員個人の自由意思によることとするためである。

会の主要な行事は、季節ごとに、春のお花見会、夏のビアパーティー、秋の旅行、そして冬の忘年会の4つである。いずれも幹事が企画を工夫し、役職者もそれ以外の社員も平等な立場で会話や余興を心から楽しめる内容となっている<sup>9)</sup>。いずれの行事についても会員の出席率は7割前後と非常に高いものとなっている。

このような親睦行事を通じて、参加者の間では日常のコミュニケーションの基盤となる組織風土や信頼関係が確かめられている。また各行事についてさまざまな手配を任される世話役にとっては、場のメカニズムを実感し、そのマネジャーとして必要なスキルや行動を体得する貴重な機会となっているのである。

#### ④ 小括

以上で、定例会議の少なさ、無数の現場ミーティングの発生、そして親睦行事の多さと参加率の高さについて、事実関係をひと通り確認した。これらの事象の背景や理由はそれぞれ理解できるものであるが、我々はこれらを一体として把握し、その意義や効果を認識することが重要であると考える。

我々の見方は、定例会議は、階層組織の論理を中心に運営され、上位者がほぼ一方的に発信するタテのコミュニケーションが主体になる「場」である。現場ミーティングは、側生組織の論理が前面に出て、参加者が自由に発見事項や考えを発信するヨコのコミュニケーションが主体になる「場」である。そして親睦行事は、参加者の間の交流自体が主目的であり、将来のコミュニケーションの基盤や可能性を作る、萌芽的なコミュニケーションの「場」となっている。

SFPで感じられる「風通しの良い」組織風土は、このようにさまざまな形態のコミュニケーションが連関して相乗効果を発揮し、参加者が適度な緊張感と高揚感を感じつつ、お互

8) その他にも役職者会や職場ごとの親睦行事や慶弔対応なども積極的に行われている。

9) 同会のご厚意により小高による2015年5月のお花見会の現地見学を許可され、実際にその場の雰囲気確かめることができた。

いの信頼関係を信じる中で自由にタテヨコのコミュニケーションを取り、それが組織にとって重要な情報創造につながっている状態である、と分析できる。

### (3) 社長のリーダーシップの意義

場による情報創造は、メンバー個人や場合によっては一部の複数のメンバーによる新たな発見や考察すなわち情報創造が、ミクロマクロループの働きによって共通理解に至り、組織の知的資産として蓄積されるとともに、そのようにして生まれた共通理解自体がミクロマクロループのフィードバック作用を通じて個人レベル・ローカルレベルの更なる情報創造を刺激・促進していくというスパイラルの発生と持続により実現する。

従って、場の生成のマネジメントにおいてはいかに自律的に創発するような状態を作り出すか、そして場のかじ取りのマネジメントにおいてはいかに自律的に熟成するような状態を維持するかが、組織としての情報創造活動の活性化の鍵となる。

我々は、SFPという組織の「風通しの良さ」とその結果として生じる活発な情報創造は、前項で整理した組織運営の中でこうした状態がほとんど理想的な形で実現されていることによると考えている。それでは、それはどのようにして実現できたのか。

あらゆる組織において、その活動の基調を定める上で最も影響力が大きいのは、リーダーの価値観やビジョンであり、それが具現化されたものとして現れる日々の言動である。SFPもその例外ではなく、西村社長が自らの経営行動を通じてその基調を定めた。

伊丹によれば、場のマネジメントを効果的に行うための基礎条件がある。自由、信頼、そして基礎的情報共有の3点である<sup>10)</sup>。「自由」にはメンバーに与えられた裁量とつながり合いの両面がある。「信頼」にはリーダーとメンバーに対するものやアジェンダへの信認が含まれる。また、「基礎的情報共有」としては創発の正当性、共通理解の可能性、信頼関係の存在などが重要なものである。西村社長は、その独特の個性とリーダーシップにより、SFPにおいてこれらの要素が強く根付いた組織風土を培ってきた。

### 3. 社長の個性とリーダーシップを示すエピソード

我々の聞き取り調査の結果から、西村社長の個性とリーダーシップの特徴として次の4点が挙げられる。

- ① 明るさ、若さ、気さくさ
- ② チャレンジ精神、ポジティブ思考、粘り強さ
- ③ 度量（任せる、前向きな失敗は評価する）
- ④ 従業員に対する愛情、取引先に対する信頼

---

10) 伊丹（2005）182-193 ページ及び 211-215 ページ

以下、聞き取り調査に基づき具体的に示してみたい。当然のことながら、インタビュー相手の皆さんは、社長の印象について感じたままに語っていただいております、上記のように整理した形で切り取るのは難しいことをご了解いただきたい。我々は、聞き取りの結果を総合すれば、このような特徴が指摘できると考えている。

小高：先ほど、西村社長さんが円形脱毛症になったくらいのご苦労があったということですが、西村社長のリーダーシップというものはやはり大きなものがあると思います。立ち上げの時には29歳でこちらにいらっしやって、ずーっと今までこられています、西村社長さんとのエピソードをお聞かせいただけますか？

MS：エピソードって言うてもな～、アハハハハハ（笑）。

小高：お人柄であるとか、こういうことが自分とはあったとか。仕事面でもいいですし、プライベート面でも結構です。長いお付き合いですよ？、皆さん。

MS：30何年やからな。

FR：皆、そやからな。まあ、気持ちが若いわな、あの人な。気持ちが若いから、そういう若い気持ちに切り替えれるちゅうんがやっぱり立派な人やなって思うわ。みんなに照準を合わせていくちゅう。だからまあ、あ～ゆう、宴会とかそういうところ行ってても、やっぱり気取りとかそんなも無しに、やっぱりまあ、おんなしようにみんなと若い気持ちに変わるちゅうのがあれちゃうかな～、引っ張る力になるわな、そういうとこで。

小高：なるほどね。

NK：いや、あのね、僕入った年からね、四国の寺内さんところで阿波踊り毎年行ってたんですわ。で、まあ、「とりあえず幹事、お前せえ」とか言うて、毎年やらされてたんで。

小高：社内でみんなで行くってということですか？

NK：そうです。鳥精機も声かけてメンバー集めて行くんですけど、それが1番社長との思い出がいっぱいあったんで（笑）。

FR：まあ、そういうやっぱりな、気持ちが若い。若いちゅうのはやっぱりあれちゃうか、1番。

（中略）

KN：結局でも、これはやらなんんってというのがあって、これを目標にやらなんんとかやらなんんとか、やっていこかっていう話は社長が決める場合もあるし、僕らから決めてする場合もあるし。それで行こかっていう時のプロセスっていうのはあ

んまり言われたことない。

小高：目標に向かって360度からアプローチしてくれていいですよという自由度っていうことでしょうか？

KN：こんなにやってええよって言われた記憶も無いけども（笑）。こんなにやっていこうとか、あんまりその～、道筋を決められてそこそこ「ワシの言う通りやっつけ」って言われたことは一言もない。

MS：多分ね～、原点にあんのは、出発がそういう出発なんでね。熟練の技術があったりとか知識があってここを立ち上げたもんでなくて、全く新しいものを立ち上げたので、それに皆が必死になってこう、素人ながらに勉強してずっとこうやってきたわけですからね、だから、そういう感覚がもう身に付いてるから、まあまあ、黙ってたら必死にならなしゃないという感じで感覚でそういうあ～ゆう風になってるんでしょうね。それはありますよね、確かに。

KN：それに社長も初めてやし、僕らも初めて、金型でもな～。

MS：そうそう、何もかもが初めてやからな～。

KN：何でもかんでも初めてのことやったから。それで、まあ言うたら、僕はこんなに思ってるけどなってももちろんあったと思うんやけども、それでやってみてあかなんだら次の手考えるわ、みたいな。

小高：模索しながらっていうことですね～。

NK：そうね～。

FR：まあ、とにかく挑戦せえ、と。

KN：自分が1回ね～、来た道やったら安全やよ、ここ通った方がええでっていうんはあってもあれやけど、その当時やったら何が正しいかって誰も答えられんような、やってみやんと分からん。工程の感じらでも、どんなやり方でやってるかって、他所の会社はこんなにやってるけどうちでやっても上手いこといかんし、もう僕は自分で勝手にこんなにやるわって電極（電気銅）上から吊るして、その時は逆だったんです。電極下へ置いてパンチを下ろすタイプのやり方やったんやけど、もう上から下ろす方がええわと思って。それらも、「そんなんやってんのか～」っていう感じやから。それは、うん、それも自由度あるっちゅうか。

小高：現場の人の自主性というものを尊重しているということでしょうね、1番分かっているのはその現場で携わっている方だから。

KN：そう、うん。

MS：だから、うん、設備投資もすごいやってくれてますわ。

小高：なるほどね。

MS：「良いものをこうて（買って）こい」と。「良いものをこうてきてやったら出来る



んや」って。「ほんなら手仕上げ要らんやないか〜」って。「それでいいやないか」って。その間に技術を自分で習得すればいいわけですからね。

KN：それは、島社長の考え方も「とにかくええもん使わなんだら、お前みたいな技術無いもんが変なもんつこて、安物買いますんな」って。

MS：それは、まあまあ、こんだけの立派なもんって僕ら自負してますけど。

(2014年5月13日KN氏他3名へのインタビュー記録より抜粋)

KN：うちはまだ小規模で、100人っていう、ちょっとまあ、限界に近づくんがあるんですけども、そこでなんとかかまとまって一個のことに對してパーツとこうやって向かっていける。

KM：厳しいですよ、こんなに言いながらものすごく厳しいんですけど、

KN：そうか？ハハハ（笑）。

KR：ハハハハ（笑）。

KM：軍隊的な厳しさじゃないんですよ。島社長が言われるように、できないっていうことが言えないんです。

小高：出来ないとは言えない？

KM：言えない。出来ない、ないって言うたら、作ればいいっていう回答がすぐ来るので、慣れてますけど。でも、その通りなんですよ、ないものは、じゃあ作ればいいやんかっていう素直なスタイル。「じゃあ、(作るには)これとこれが要るよ」っていうた時に、「うん、じゃあそれで1回やってみよよ」っていうスタイルが生まれるんです。だから、辛いんですよ、今も言うてましたけど。要求は辛いものはあるんですけど、確かにそう言われてみたらさっきの話やないけど、そんな疲れてないなっていうのが正直ありますね。要は、自分が考えてこうやりたいってことをやってみようとするスタイルを受け入れてくれますし、その経過もずーっと要所要所で見えてくれるんで。で、出来た時は「ヤッター！」っていうのは同じように感じてくれる。それは、西村社長も同じ。

KN：うちは一箇所にまとめて、一個言うたらまあ〜全体に伝わるんで、金型が別、樹脂も成形も別とか加工が別とかいうとこやったらお互いに「お前とこ悪いんちゃうか」「あそこ悪いんちゃうか」って言うなすり合いするんやけど、一個の会社でまとまってるから、どこの責任って無い。出来やんかったらうちの責任やから。で、早いと。

小高：意思決定も早いですよ。

KN：いっつもこの〜、今やってるやつも、先に関東の方でやられてて、なかなか一向にいかんと何年間かかってても前へ行かんと。ほいで、もう発注やっても半年、

金型作るんかかるとか、うちもう2ヶ月でポーンと形に出来てしもて、その早さに驚くっていうんも、やっぱり島精機のリズムでもなんせ「スピードや」、島社長はせっかちなんで、もう「とにかく、はよ（早く）せな意味無いんや」って、はよ（早く）するっていう癖付いてるん。そういうところはちゃんと受け継いで、とにかくはよ（早く）しようと。で、結果出してやっていこうっていうことで、ただそれはやらされてるんちごて（違って）、面白いからやって、夜中でも残ってでもやるし、結果求めて、お互いまあ～、そらケンカみたいなことで、あの……。

小高：意見の衝突はね～。

KN：意見の衝突は、それは衝突で。

KM：目標があるが故の衝突なんですよ。やりたい、やりたくないの衝突ではなくて、これをするためにどうすればいいかっていう衝突なんで、すごく意味のある衝突なんですよ。で、どちらかが妥協する場面もありますよ。でも、その妥協してその通りやったところ上手くいけば、妥協した人も考えるわけですよ。なんで？って話。自分の考えでないことをして上手くいった場合ね。その逆もありますし、やっぱり「そやろが～」っていうのもあるし。でも、その皆で、その話が出来るっていうのはあまり無いと思うんですね。まあ～ほいでも、出来やんことをするっていうのもそれが目標やから、出来るようになろうと。

（中略）

KN：ね～、あの～、点数で言うてっていうたら70点、会社ってそんなもんやと思うんです。もう誰もが働きやすくて、誰もがコミュニケーションちゃんと取れて、みんながモチベーションあってっていう会社は無いと思う。その中で色々、こんなやあんなやって色々僕に相談してくれて、ほいでもう「あんなにするか？こんなにするか～、こんなにやって作っていかか」とか、ほいて全てが僕はちゃんと出来てるわけじゃないし、彼らの要求通り出来てることないんですけど、その中でもやっぱり企業って目標達成するための集まりじゃないですか。で、みんなお給料もらって、タダで働いてる人、誰も居てないんで。僕自身もお給料ただけやんかったら会社けへんみたいなの、ハハハ（笑）。ですけど、やっぱり心ひとつにしてみんなで悪いところは指摘し合いながら、怒りながら叱られ、育ててやっていって一つの形のもの作っていったら、そういう形を悪いところをわかってながらでもちゃんとした形になって、今まで築き上げてきたものはものすごい僕はこの会社って素晴らしいなって思う。

(中略)

小高：西村社長さんをどう思われていますか？

KN：あの～、ものすごく、あの～、前向き、明るい、ポジティブ。ほいで、まあ、ものすごい勘が鋭いっちゃうかね、ええとこぼっかり言うたら、エヘヘヘ（笑）。言えやんともあるんですよ、うん、あるんですけど、それを軽く覆い尽くすぐらいのことなんで、だからファインプレスを引っ張ってこれたんよ。絶対、「責任は自分にあるんや」って言うてくれるんで。「お前らに任すけども、責任はワシにある」と。ただ、「聞いてないことやって、勝手にやったら責任持たんぞ」って言うけども。だから、今まで、どうやろ、「こんなやりたいんです」って言うて、「止めとけ」って言われたこと1度も無いと思うんです。

小高：それは大きいことですね。

KN：その中では、社長、多分、こんなあかんのちゃうかって思ったこといっぱいあると思うんですけど。「ほたらま～、やってみよよ」って言うて、「こんなんしかええんちゃうか？」って言いますけどね～。それは僕はものすごい……。だから今までファインプレスがこんなになって成長できたんも、僕はパートナーって言うか、パートナーって言うたら失礼やな、社長が居られんかって、違う方が社長になってファインプレス受け継いでたら、今（のファインプレスは）ないと思います。

KR：そうね、やっぱりまあ～、もちろん尊敬するんですけど、色んなところが。中でも1番今でも印象に残ってるんが、10年以上前に役職に推薦していただいて、ほんでまあ、その時の話で、あの～、僕は、その役職って言われた時に、「あ～、わかりました。毎日コツコツ真面目に頑張ります」って言うたんです。「それがアカン」って、ハハハ（笑）。「それが気にいらん」って言われて、「え～?!」って言うたら、「その、コツコツっていうところがワシヤ気にいらん」って。「もう、ガンガン行ってくれ」と。さっきにも話ありましたが、「責任はワシが取るから、そんなみみっちい細かいこと言うてんな」と。「もう、ガンガン行け」と。それ言われて、あ～、そうなんや！って思って、そういうところは今も忘れずにやってるつもりなんで。まあ、もう、すごい、まあ、どっちかって言うたら、なんちゅうんやろ、石橋叩いて渡るっちゃうんか……。

小高：(KRさんは) 慎重派なんですか？

KR：慎重ってか、多分、臆病もんやと思うんで。ほんで、そういうところはものすごい見習わなアカンし、もう今でもそうやし、これからもそういうところは気付けて。まあ、仕事の面でのアドバイスでもあるやろけど、性格的な人間性としてのアド

バイスでもあるんやろなって、その時も思ったんで。これからそういう言葉は大事に、後世生きていかなアカンかって。

小高：ああ、それほど大きなお言葉だったのですね。

K R：はい、そう思います。

小高：いかがでしょうか？

K M：うん、あの、僕、そうやね、まあ、でも、すごい人で、うちの母親と多分同じ年なんです。で、あの、ま、そういう見方もすることもあるんですけど、あのね、とにかくね、うちの社長はね～、あったかい人で、まあ、あの～、素敵やなって思うのは、うちの従業員のことを馬鹿にすることは無いです。で、その、うちの従業員に対して、その、今、部長も言われたけど、「こんなんやりたい」って言うたら、「お～、やってみよよ」って言うすごい大きなものがある、アカンってわかってても多分そう言える。「ダメでした～」って言うても、「ワシは思ってたで」って言うようなスタンスです。だから、「それ（ダメだったこと）がわかったっていうことを無駄にせんと次に繋げよ」っていう人なんで。なんて言うかな、あの大きさっていうのは半端じゃないと思うんですよね。で、さっき言われたみたいに勘もあるんですよね、おそらくね。なんか知らんけどその通りになるところもあったりして、何の根拠も無かったり、ひょろっというようなことが、すごくパーンとこう的に当たったりするところもあるんで、そういうのがカリスマ性があるのかな～っていうようには思うんですけど、本人にそれを言うと、「いや～、そんなことないわ～、記憶も飛びだしてきたし」って色々言ってますけど、なんかあるんでしょうね。だから、逆らえないとかそういう軍事的な感覚ではなくて、純粹に接しれる。大概怒られますよ（笑）。怒られること多いですけど、でも、それも怒られてるっていう感覚はないというか、なんかこう……。

小高：何事も指導してもらっている感じ？

K M：感じですね～。すごい不思議な感覚にはなるんですけど、機嫌でこう、当たられてるような感じではなくて、なにかその、そういうのじゃない部分っていうのがすごくあって。だから、そういうのは感じますね～。

（2014年1月31日KN氏他3名へのインタビュー記録より抜粋）

小高：今までにも21人の方にお話を聞かせていただいたんですね、こちらの社員さんに。そうすると、「もうほんとに仕事が大変で大変で辞めたいと思ったことがある」って言う方がいらっちゃって、「それをどのように気持ちを切り替えましたか？」って聞くと、「周りの人が助けてくれました」って仰るんですね。「先輩や同僚が色々支えてくれた」と。で、また違う方に聞くと、「私は人間関係でも

うほんとに辞めたいと思った」と。「どのようにその気持ちを解消されましたか？」ってお聞きすると、「周りの人に支えてもらった」というようにお聞かせいただいて、思い留まるとか自分の気持ちを切り替えるためには、ここの技術で、この部品で助けられたという方はいらっしゃらなくて、「会社の人に助けられた」って仰るんです。それだけ、チームワークというか、人間関係がとっても良好なのかなって私は感じたのですけれども、人間関係という面においてはどのようにお考えですか？

MS：そこまでの美談は無いですけど、まあ、それに近いことはあるかもしれませんね。離職率が少ないということは。

小高：先輩方が作ってこられた職場風土というのをとても大切にされているなっていう気はするのですが。

MS：ウハハハハ（笑）。

KN：アハハハハ（笑）。

小高：皆さんのお力だなんて思うのですが、

KN：もうね、しょっちゅう喧嘩やってたんよ。このメンバーでもね。

MS：僕は社長とはしょっちゅう喧嘩してたで〜。

KN：MSさんとも喧嘩やったし、FRさんとも喧嘩やったし（笑）。

小高：それはあれでしょう？良い製品を作りたいとか、より良い方向性を探るとか、目標達成のための意見の違いでしょ？

KN：そうそう、意見の違いでね、もうあの〜、ほんまに殴り合いに喧嘩やったことあるし、それでも今まで続けてきたちゅうのは、それでも人間的な付き合いがその前提にあるんで、元々からの。

小高：信頼関係がしっかりと結ばれている？

KN：信頼関係もあるし、仕事上の繋がりもあるし、その〜、あの〜、喧嘩やりながらもそれまでには仲良かって、皆で遊んでたり、ほいて旅行は一緒に行くし、定時後はソフトボールやったりそういうような人間関係できてるとこへ喧嘩やっても、それで修復できるっていうか、誰かが助けてくれるっていうんがあるし。まあ、そんなに言うても、あの人どうやこうやって言うて慰めてくれる人もいてりゃ、理解し合えて自然にまた仲直りして。まあ、仲直りせん仕事もやっていけやんちゅうんもあつたんかわからんけど（笑）。でも、それで喧嘩やって別れるっていうことは無いん、まあ。そこらへんにあの〜、冷たい人間関係で無かったからな〜。喧嘩やって、その葛藤で、仕事の中での考え方の違いとかそれだけのことで、どうやっても人間関係合わんって言うたもんも何人か居てるけども、それはもうね〜、人間やからね〜。

小高：それはまあ、仕方のない部分はありますよね～。どこの組織でもある話ですよ  
ね。

（中略）

小高：皆さんのモチベーションを保つようなどういったリーダーシップがあったのか、  
あるいは皆さんの中での横の繋がりだとか、先輩が後輩に対してどのような支援  
をされてきたのかといったことをお聞きしたいなと思っているんですけども。  
皆さんは下の者を育ててこられたお立場だと思うのですが、ご苦労だとかやり甲  
斐だとかそういったことの何か思い出というかエピソードがあれば教えていただ  
けますか？

KN：僕はね、後輩の立場として先輩は西村社長で、もちろんMSさんとか同僚って居  
てて、MSさんらは先輩になるんやけど、その～、ワイヤーカットでももう夜遅  
くまで11時12時までやっても社長はずっと事務所でね、漫画の本読みながら  
でも雑誌読みながらでも待ってくれて。僕の車もうボロボロでいつ止まるかわ  
からん中古の車、親にそれも怒られながらその当ても50万ぐらいの中古やった  
んやけど、で、よう止まってたんよ。「お前の車動くまで帰れやんさけ、帰り見  
届けるまで、まあ、居てらよ～」って言うてくれたりやあって、実際に動かなくな  
って、家まで2回ぐらい送ってもうたかな。有田の、家、有田なんやけど。

小高：遠いですよね～。

KN：まあ、そのワイヤーカットでも、夜中にま1回（もう1回）来んとアカンとか、  
あの～、そんな時は、西村社長も使えたんでワイヤーカット、ほてもう「夜中に  
かけに来ちゃらよ～」って言うて、パジャマ姿でワイヤーカットかけに来て、帰  
る時に警察に捕まって、エヘヘ（笑）、職務質問やけど。

小高：ね～、ガソリン泥棒と間違えられたとか（笑）。

KN：そうそう、ウハハハハハハ（笑）。

小高：そういうお話はお聞きしましたがけども（笑）。

KN：そういう風なちゃんと見ながらね、それがずーとこう受け継いで。やっぱりこ  
う、やっぱり下のものを可愛いと思て、みんなね～、大切になっていうか、心だけ  
で気持ちだけでやあって、あんまり先輩らがこんなにやって躰るんやあって、仕事  
のやり方、こうや、ああやって言うんも、今まで上からでもされてないん。それ  
は無いわな～、あんまりな～。こんなやあって、こんなにせなアカンのやあって、ワ  
シの言う通りやっとかいうんは。

小高：そういう押し付けという指導はされないということですね？

MS：うん、それはない。

KN：目で覚えろとかって。必要な時は「こんなにお前せなアカンぞ」ってそれはあるけども。

小高：教えを求めてきた場合には助言はするけれども、それでも自分の意見を押し付けるようなことはされなかったっていうことですね？

NK：うん。

KN：少なくともその時代の、僕らの下ぐらいまではそんなんやった。みんなが一緒のレベルっていうか立場っていうか、あんまりそんなにね、上司やなんやって思わんと言いたいこと言うてやってきてるんで、そこはやっぱり伝統としてあると思う。でも、基本的には優しいかな、気持ちはやっぱり優しいとこはある。みんなでこうね、食事会行ってもあれやけどね～、あの～、新入社員入って来たら、誰か先輩と一緒に飯食いに行くとかね～。もうちゃんとかう分からんとこは、ちゃんと教えるのは当たり前やろっていうのも全部やってるんで。

(中略)

小高：西村社長さんのお話を伺っていると、新入社員さんに対しても1人の人間として見ているっていう、尊重して、鍛える、育てていきたいっていう思いがお強いようで、言葉の端々に感じられます。まあほんとに愛あるあったかい職場なのかな～とは思わせていただいています。私はモノづくりの会社に勤めたことはなくて機械のことなども全く興味はありませんでしたが、前にもね～、申したこともありますけど、こういう会社なら働きたいなって思うような、そういう組織だなって感じています。

KN：そらまあね、環境もええんでね～、環境もこんな整ってて、夏は冷房効いて(笑)、臭いこともないし。

小高：きれいですよね、工場も。人間関係もとても良いのだろうなと感じます。もちろん小さな個人間のことはあるかもしれませんが、そういうことはもうどこに行ってもあることでしょうし。

MS：平均年齢が若い。

小高：平均年齢が若い？

MS：最近でこそ上がってきたけど。

(中略)

小高：最後に、皆さんがお勤めになられているファインプレスっていう会社が、どのよう  
に続いていってほしいと思われませんか？

FR：どういう風でありたいか……。

小高：展望でも結構ですし、今がベストな組織の状態なのでこのまま続けてくれたらいいよ（笑）とか。何でもいいです。

FR：私らもあと何年か、こう数えるぐらい、もう今も定年になって延長してる身だから、ほやからまあ、今の状態を如何にしてキープしていくか、あとはやっぱり若い力っていうのが1番重要やと思う。やっぱり何やっても、自分らその時、若いその時そんなに思わなんだんやけど、年取ってきてからそう思う。やっぱりヤングパワーっていうのが必要な～って。今の状態から見て、今の若い子がね、なんちゅうかな、気力やなんやかんやって言うけど、うちにいる限りの若い子は結構みなバイタリティーがあって、やる気があるような感じがする。ほやからそれをずーっとキープしてて、次はその人らが支えて、またその人らが伝授していけば、もっと規模が大きくなってあれになるんちがうかなって思う。

（中略）

NK：僕ももう55なんで、定年まで、まあ65まで勤めたとしたら10年ですよ～。10年で外部の仕事を今やらしてもらってるし、その～、まあ、金型技術って確立やっついていって後輩にも残しておかんとという思いですわ。色々あの～、その時その時に金型も使用間違ったりとか色々あるんで、そのへんのあの～金型の設計の進め方とかっていうのを詳細に残しとかんかったら、後に残った人は大変やろなっていう思いで（笑）。それまあ、この残りの10年でそれをできたらええなっていうんで、はい。

KN：ここにいてるメンバーね、個性豊かだね。

小高：そうですね（笑）。

KN：MSさんは設計色々やっついて、FRさんは金型全く知らんとこへ入ってきてくれて色々教えてもうて、NKくんは設計とか色々プレスとか何でも屋でやっついて、僕がもうワイヤーの金型作るんも、まあ、特にFRさんとか繋がり深かったんで、色々やっついてきてんけど、やっぱりそれぞれが無かったら、今の島精機、ファインプレスも無かったし、うん、そのチームワークでずっと発展やっついてきて、後輩もずっと入ってきて、まあ良い人材に恵まれてて、その中でも島精機の親があったからこんかい設備入れてもうて、で、編み機も売ってくれて、ずっと設備もやっついて、ほんで外の仕事も踏み出せる基礎も、基盤っていうのが出来たんで、やっぱ



り子供とおなじでずーっと学資ももって（貰って）、育ててきてやっとうちで立ちできるっていうか、世間にも出て恥ずかしくないレベルのところでちょうどええタイミングで外の仕事やってくれてもええよってなったんで、まあ、ほんとにええタイミングだったと思います。でも、島精機が無ければ、ファインプレスが勝手に大きくなったわけでもないし。ただ、これからその～、島精機の仕事だけではなく外の仕事も一部するんやけども、最終的にはやっぱり島精機に恩返しするっていうか、島精機に貢献するっていう1番の目的を忘れずに、外の力も付けて、がんばれたらなと。世間でも、すごい会社があるんやって一部の人でも分かってもらえるっていうか、その～、評価されるっていうかな、その中の一員として基礎作りに自分たちが居てたっていうことをやっぱりあの～、定年やってからも自分で自慢できるところ、子供に自慢できるところ、世間に評価されるところがあったら、あれはワシがやったんやで～（笑）とか、あれ、僕ら研究開発でやったもんがなってるんやって言えたら1番幸せかな。まあほいでも、20年30年経っても僕らが定年退職で生きてるかどうか分からんけど、そんなになって、もうやっぱりこうちゃんとおなじだけ引き継いでやっぱりこう今の若い人らが中堅になって引っ張っていけるようなね、うん、自信持ってやっていけるような会社になっていってくれるんが1番の理想やと思う。もうあがら（我々）辞めたからええわっていうようなものではなしに。ほいでもファインプレスはまだまだね、発展する余地あるし、膨らむ余地もあるし、その～、FRさん言うたように最初は頼りないんやけど、めちゃくちゃでないなるんかな～って（笑）。まあ、なんとかみんなで鍛えたり色々話やったりやって、もう頼りになるってなってきた、またひと世代な～。

FR：と思わ。あの～、まあ、去年一昨年と新入社員来て、機械のあれとあって講習やったけども、あの時ほんまに教える時、これ大丈夫かな～って思ってたけども（笑）、ここ1年ずーっと見てたら、人間的にもよう（よく）声かけてくれるし、若い子がこんな年寄りのおっさんにも声かけてくれるっていうことは、やっぱり変わらな～（変わるよね）。1年でやっぱり変わっちゃあるな～。あの教えた時よりも。それはその人もこっちも冗談でバーツと言うと応えるしね、ほてもう、話しても何とも思てないみたいやしね、平気でこない言える。やっぱりそれがやっぱり価値あると思うんよ、うん。ほんまに教えてた時は、こんなも知らんのかい！っていうようなあれやったけども、今になってきては段々段々他の仕事に就いてきて働く姿勢ってちゅうのが徐々に出来てきちゃあるから、やっぱりこれから期待かけられるんちゃうかな。

KN：5年6年の若手から中堅に移り変わりの人らも他社との交流とか、外の仕事やっ

てきて連れて行くとかもあるし、でまあ、あの～、どんどんそちらの方へ異動やっ  
ていくとかいうたら刺激もあるし、そこらへんで皮剥けてくるっていうか。

小高：責任の自覚ができてくるのかもしれないですね。

KN：なんちゅうかな、組織としてのずーっとただ異動やってる、年月を経て異動やっ  
てるっていうよりも、なんかこうシャッフルやって入れ替わってるっていうか、  
なんちゅうかな核分裂やってるみたいなどこもあって、自分が核になってしっか  
りやっていってるとこもあるんで。

小高：なるほど。

KN：そういうので活性化やっていってるんかなって。目的もやっぱりこう鳥精機の売  
り上げに対してもどんどん協力やって、それが外の仕事にも繋がって、外からま  
た鳥精機にまたフィードバックやってるっていうか、色々実力アップしていくこ  
とによって。そういうのも朝礼とか会議とか色んなことを通じて、みんなでこう  
共有した中で分かってて自分の会社として誇り持ちながら、ファインプレスに來  
て良かったな～って言うてくれるって言葉に出るってなかなか。

小高：そうですね。

KN：そういうことでよりその会社って、愛社精神とか持ってやるようになってきたん  
かなと。

FR：ここ最近のはな～、だいぶな、若いもんがそんなになってきと～。

KN：うん。

FR：ものすごいええ雰囲気になってきちゃあると思わ。

（2014年5月13日KN氏他3名へのインタビュー記録より抜粋）

## おわりに

SFPは鳥精機の基幹部品の製造を担う重要な子会社であるが、鳥精機グループ以外の企  
業との取引も強化している。その取り組みの過程でもSFPが持つ製造技術の確かさと開発  
力が十二分に発揮されている。とりわけ開発案件では、取引先のニーズを十分に理解し、そ  
れに的確に対応するレスポンスの速さが非常に高い評価を受けている。

もしSFPがこれらを可能にしているのは何かと外部から問われれば、おそらくその答え  
は当社の「組織力」であります、という回答になるのであろう。我々の組織的情報創造の研  
究は、このような文脈で用いられる「組織力」の内容や論理の解明につながっている。本年  
報に昨年寄稿した拙稿と本稿は、西村社長に率いられたSFPという企業組織を対象とし  
て、この問題意識に沿って具体化した成果をとりまとめたものである。

SFPの事例研究を通じて、組織的情報創造をもたらす「場のマネジメント」の可能性と  
条件を確認することができた。第一に、SFPの「組織力」の強さは場のメカニズムによっ

て説明できるものであった。第二に、同社には場の生成と醸成が促進される組織風土が形成されていた。そして第三に、その基礎条件は社長の個性とリーダーシップにより培われたものであった。社長の薫陶を受けて組織風土を維持・発展させていくものと期待できるフォロワーやキーパーソンが着実に育成されていることも明記しておきたい。

今後の大きな研究課題は、SFPの事例で確認できた組織的情報創造をもたらす「場の生成」がどのような規模の組織まで、どのようにして可能なかという点である。トップの個性とリーダーシップが自然に浸透できる組織規模は、やはり限られているのではないかと思われる。この論点は、多くの企業や団体が直面する組織の具体的な設計や組織風土・文化の形成の課題に深く関わっており、今後さらに追究していきたいと考えている。

最後に、本稿をまとめるにあたり、多くの方にご協力いただいたことに触れておきたい。とりわけ西村社長には、本研究の実施に関して多大のご協力を頂戴した。更にSFPの社員や関係者の皆様にも、ご多忙のなか快くインタビューにお付き合いいただいた。ここに心からお礼を申し上げたい。

## 文献

- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT出版.
- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 崔 裕真, 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 ネ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MACH2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.
- 株式会社島精機製作所, 1983, 『エンジニアたちのグラウンド』.
- 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/>).
- 株式会社島精機製作所, 2012, 『島精機50年史』.
- 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.
- 小高加奈子, 2013, 「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」『奈良女子大学社会学論集』第20号, 65-81.
- 小高加奈子, 2015, 「非公式組織における「社交」の要素」『奈良女子大学社会学論集』第22号, 23-38.
- 小田 章・小高加奈子, 2014a, 「島精機における組織の成長に関する一考察：バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて」『和歌山大学経済理論』第377号, 19-41.
- 小田 章・小高加奈子, 2014b, 「親会社から子会社への組織風土の継承に関する研究：和歌山市のシマファインプレスの事例」『和歌山大学経済学会研究年報』第18号, 77-103.
- 小田 章・小高加奈子, 2014c, 「島精機の生産体制を支えてきた人々」『和歌山大学経済理論』第378号, 1-34.
- 小田 章・小高加奈子, 2015, 「場のマネジメント論の観点から見た経営者の言葉の影響力に関する一

考察」『和歌山大学経済理論』第381号，61-82.  
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.

## A Study of the Role of Leaders in Cultivating Organizational Climate: Lessons from the Experience of SHIMA FINE PRESS in Wakayama, Japan

Akira ODA, Kanako KOTAKA

### Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd. is the leading manufacturer of the computerized flatbed knitting machine and related design systems, and has its main office and factory in Wakayama City, Japan.

Its subsidiary, SHIMA FINE PRESS, Ltd., was established by Shima Seiki in 1980 in order to internally produce important mechanical parts for Shima Seiki's knitting machines. This Company specializes in "fine blanking", an advanced processing method for producing precise metal workpieces.

Shima Seiki's organizational climate was transferred to Shima Fine Press and preserved and developed further by its leader and members. This article attempts to trace and learn lessons from the development.