

島精機の生産体制を支えてきた人々

小田 章，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、和歌山市に本社と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年で国内上位に躍進した。その後、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。

島精機は、マーケットインの発想の下、ユーザーであるニット縫製業者の課題や将来を洞察し、ユーザーが競争を勝ち残り、利益を上げていく強力な武器となるような手袋編機、横編機及びその周辺のシステムを開発し提案してきた。この過程で島社長は強いリーダーシップを発揮し、画期的な技術開発を次々と成功させてきた。

島社長の活躍の陰にそれを支えてきた各分野のキーパーソンたちがいた。島社長自身が卓越した発明家であり、経営者の立場にあるものの、経営管理よりも製品開発を優先してその才能を最大限に発揮することが、島精機の使命であり、企業成長のために極めて重要であることを、彼らは理解し、それを最大限実現するように支えていた。

経営体力のないベンチャー企業が独創的な製品開発を続けていくことは、非常にリスクの大きい挑戦である。現実には、島精機は最初の量産品となった製品の開発の際には、倒産寸前まで追い込まれた。オイルショックの影響で売上が急減し、資金繰りに窮したこともあった。こうした窮地に抗おうと社員全員が一丸となって必死にもがく中で、各分野のリーダーが育ち、組織力が徐々に高まっていった。

本稿では、島精機の競争力の源泉を担う生産分野のキーパーソンが、島社長のカリスマ的なリーダーシップの下で、世界的な繊維機械メーカーに登りつめる基礎を築くのになどにどのように貢献したかを考察することとしたい。

1. 生産体制の確立

(1) 島社長の同級生であった粉川安夫氏の入社

島精機の目覚ましい成長がスタートラインに立ったのは、1964年の年末に資金不足での倒産寸前のぎりぎりのところで、島社長を中心とする初期メンバーが何とか試作品の完成にこぎ着けた、全自動手袋編機の量産からである¹⁾。

製品開発のプロセスにおいてプロトタイプの開発とその量産技術の確立は異なる課題であり、前者の成功は後者の成功を意味しない。事実、島精機がその1年半前に開発したプロトタイプは、量産化を試みたものの品質が安定せず、結局100台あまりで生産を中止した。

製品に求める技術レベルが高すぎたため、いったん技術のハードルを下げて取り組んだ手袋編機は、指先を丸く編むというこだわりを捨てて取り組んだ全自動角型手袋編機であった。ハードルを下げたとはいえ、世界初の編機である。1964年12月からスタートした開発で、島社長は連日の徹夜を重ね、大晦日の15時ようやく完成した。

当時の島精機としては、この新製品を何としても世に出さなければ先が無い。1965年の年始早々から手袋製造業者に呼びかけてこの新製品をPRしたところ大きな反響を呼ぶこととなり多数の注文と多額の前金を得ることができた。

ところがその時点ではこの新製品を量産するめどは全く立っていなかった。地元やメインバンクからの期待を集めていたとはいえ、多額の累積損失を抱え、倒産寸前に追い詰められていた島精機には失敗は許されなかった。

量産化を実現するために、島社長が白羽の矢を立てたのが粉川安夫氏であった。後に島精機の専務取締役を務めることとなった粉川氏は、この新製品の量産を成功させるため、島社長に請われて、この年に島精機に入社した。当時の島精機は、従業員数は島社長を含めて39人、しかもそのほぼ半数は経験の浅い20歳前後の若者という典型的なベンチャー企業であった。

粉川氏は、地元和歌山県出身で中学卒業後に三菱電機に入社し、同社和歌山工場に勤務していた。まだ31歳の若さであったが、三菱電機という大企業の組織的な工場管理の手法になじんでいたことに加え、社内の技能競技会で優勝するほどの卓越した技術とスキルを持ち合わせていた。

島社長との出会いは和歌山工業高校の定時制で同級生になった時のことである。粉川氏が3歳年上で18歳の時で三菱電機に入社して3年目になっていた。島社長はまだ15歳の少年であったが既に発明の才能が現れており、多くの発明を行っていた。粉川氏の方は学校のさまざまな行事で周囲の人々をまとめる才を示す一方で、バレーボールに打ち込み、文化祭の芝居をアドリブでこなしてしまうような機転も見せていた。

1) 辻野 (2009) 67～78 ページ

全自動手袋編機の量産には鳥精機の存亡がかかっていた。鳥社長はこの難関を粉川氏をリーダーとして迎えることで切り抜けることを決心し、高校時代の恩師である早川氏を通じて工場長をぜひ引き受けてほしいとアプローチした。

これに対して、名門の三菱電機の工場の現場で実力を示していた粉川氏の周囲には反対する声もあったようだが、鳥社長自身による熱心な説得により同氏の気持ちが固まり、鳥精機の工場長を引き受けることを決断した。

(2) ベンチャー企業の若き工場長

工場長として迎え入れられたとはいえ、経験不足の若者たちを率いて精密な繊維機械の量産体制の構築を任された粉川氏は、さまざまな部品の加工の指導に始まり、生産計画、品質・納期の管理、顧客からの問い合わせやクレームへの対応など、ものづくりに関わるありとあらゆる課題に取り組むことになった。

粉川氏が1999年に引退した際に寄せられたメッセージから、当時の様子を窺うことができる。以下はその一部の抜粋である。

入社当時、ボール盤で穴開けや、サンドペーパーで面取りをしていると、横に工場長が立っており、部品の名称や、どこに使われているのか？ どんな役割か等、よく聞かれ、聞かれた事を覚えるたび、又他の事を聞かれ、よい勉強になった事を、今は私も新入社員が入るたびに、同じ様な事をしています。(当時は、穴明けや面取りに夢中でした)

最近ではあまり聞いた事はありませんが、何か集まりがあると、工場長の「大きく大きくシマセイキ、小さく〜」…等聞かたたび、がんばろうとする力が、わいてきます。小さかった町工場で、みんなの志気を高め、掛け声と共に、工場長の指示通り、みんなが、ガムシャラに働いていました。ふり返ってみると、工場長の鳥精機にかける情熱と勢いが全員を動かし、現在の鳥精機が、出来た様な気がします。工場長の話し方には、トーンの強弱があり、人の心を打ちます。朝礼や会議では、きびしく、時にはやさしく、何か暗示をかけられた様な気がします。

私は、工場長の大胆な計画や発言、行動にいつも感心させられました。又、問題が起きると、工場長からの指示、アドバイスが送られました。(中略) 私はその決断に、とても魅力を感じました。

私にとってとても良かった(プラスになった)事は、工場長達が定時後工場事務所で打ち合せ後、よく呼んで頂いたことです。少しお酒を飲みながら、色々な話題が飛び交い、色々な情報が入って来ました。その中でも、工場長のエピソードを聞くのが、とても楽しみでした。

(粉川氏に向けた今西氏による寄せ書きより抜粋)

(3) 粉川氏の貢献

メーカーの基本的な機能は、言うまでも無く、社会のニーズに即した製品の開発、生産及び販売である。粉川氏は、1965年に島精機に工場長として入社してから1999年に65才で専務取締役を引退するまでの34年間、生産面を中心に島社長を支えた。

この間の島精機の成長において同氏が果たした役割は大きく、単純に総括しようとするのはためらわれるが、今回の調査の結果からあえて指摘するならば、①量産体制の構築、②職場規律の確立、③シマイズムの醸成、④経営管理面のサポート、の4つであったと思われる。

第一に、量産体制の構築への貢献については、島精機の最初のヒット製品となり、経営基盤の確立に寄与した全自動手袋編機の量産化を、工場長として指揮した事実から明らかであろう。

第二に、職場規律の確立において粉川氏が果たした役割は、島精機のOBの皆さんへのインタビューで実感した。島社長についての記憶や印象について尋ねたところ、「やさしさ」「親近感」を口にする方が多かった。これに対して粉川氏については、「きびしさ」「緊張感」とともに「あたたかさ」「親分肌」を指摘する声が多かった。粉川氏自身が口にされていたようだが、自分があえて「嫌われ役」「汚れ役」を引き受けることで、島社長の包容力ややさしさを強調するように仕向けていたのかもしれない。

第三に、一致団結して困難な課題に取り組むシマイズムの素地も、粉川氏が培ったものである。当時の職場の大半を占めていた若手社員にとり、粉川氏は個々の技術、スキルやノウハウを基礎から叩き込まれた上司であるばかりでなく、生活全般について気を配ってくれる指導員であり世話役であった。労働時間が長く決して楽ではなかった島精機の生産現場で働く若手社員を支える、まさに精神的支柱であった。各職場の生産状況とメンバーの仕事ぶりに常に目を配り、残業が長引いた時には夜食の差し入れで元気づけ、仕事の節目には懇親会やレクリエーションの先頭に立って親睦を深めた。

第四に、自らの役割を工場管理に限定せず会社経営のあらゆる局面で島社長を補佐した貢献がある。島社長が製品開発に打ち込むには、経営管理面で支えるパートナーが必須だった。設立当初からオイルショックまでは、主に専務の後藤氏がその役割を担っていた、不幸な出来事により後藤氏を失ってから、粉川氏が代わって専務となり、生産や技術面に限らず、島社長が自ら踏み込まない部分を全てフォローするように支えていった。

創業初期に島精機に入社し、総務人事部門の立場で、長年島社長と粉川氏に接してきた藤田氏のコメントはこれらを裏付けるものであった。

小高：今年創立50周年ですが、島精機さんがここまで急激に発展したのには何か秘訣があると思うのですが、普通では考えられないような場があるのではないかと…。

藤田：やっぱり、ねえ、オーナー企業で強いリーダーシップのもとで、やっぱりNo.2って言う粉川さんって方が現場を作り上げて行って、やっぱり良い人の巡り合わせて

いうんかそういう部分が大きいんでしょうけどね～。

小高：社長さんの力はもちろんですけども、粉川さんの役割って言うものがとても…。

藤田：大きかったですね。社長に対してでも言いたいことあったら言う。まあ、どちらかというとそういう人少ないけども、「ここ違うんちがう～？」って。粉川さんなんて典型的で、(社長と)同級生なんですよ。

小高：年齢が少し上であったということもあるのでしょうか。

藤田：そうですね、3学年上で。ほいでもやっぱり粉川さんは頭は社長の方が頭ええんで、「僕が言うてることと社長が違うこと言うたら社長を優先せなあかんで」と。「社長が言うてなかったら僕のこと聞いたらええわよ～」と、そんな感じです。強いリーダーシップ持ってたんで…。

小高：粉川さんは社長さんのことを一目置かれていたというか、尊敬されていたのですね。

藤田：そうです、そうです。粉川さんとてやっぱり社長やから色々な価値を創り出して行く。考え方が、僕らにしてみたら新しいものを創りだしていくっていうのがすごい力やと思てんねやけど、粉川さんなんかからしたら、「まあ、創造は社長にまかしといたらええわよ～」みたいなそんな感覚で、「あとは実践はわえら、自分らがやったらええんや」と。「何でも社長はどんどんどんどん考えてくるよってに」ってそんな感覚で。でもそれって、創造が一番大変なんちゃうんかなと思うんだけど、まあそんな感じですね。

(中略)

藤田：元々が手袋編機ができて、「この手袋編機造るのにどうしよう」って言うて、うちの社長が同級生の中から「あいつやったらどやろ」って三菱電機に勤めてあった人に声をかけて、ほいたら三菱電機の上司が「そんなとこ行くな、(手袋編機なんて)線香花火みたいなもんやからすぐにポシャげるぞ」と。ほんで案の定、三菱から島精機へ来て、もうその来た瞬間から酒屋がツケで物持ってこんようになつたと。ほいで、まあ言うたら大変な状況の中で来てて、だからまあ、和工に早川先生っていう先生が居って、その先生が声をかけられたみたいですね。でも本当に、粉川さんって人は、受けた以上は絶対やると。受けた以上は絶対やるっていうのは徹底してるから、昭和40年から、昭和40年っていうたら…。

小高：1965年ですね。

藤田：65年ですよ。65年から99年まで在籍されました。だから途中入社は途中入社ですけど、まあ、なんていうんかすごい影響力が…。ただね、ずっと長いこと居たら思うんですけど、やっぱり会社には成長のステージちゅうんがあるんですよ。

小高：そうですね。

藤田：やっぱり舞台がどんどん大きくなってくじゃないですか。その、かつてのこの舞台では、もうこういう人でなかったらやっていけないっていうのが、じゃあ今どうよって言うたらもうグローバル化して行って「英語のひとつも喋れやんのかい」って。そんな形になってきた時に、やっぱり少しまあ、求められるリーダーとかちゅうのは変わってくるし。

小高：そうですね、時代によって求められるリーダー像は違ってきますよね。

藤田：時代によってね～。ホントに良い時に良い人たちと巡り会って、それでうまく回転してきてるんやと思います。

小高：社長さんと粉川専務さんとの人間関係っていうのは、良好だったわけですか？

藤田：良好っていうんか、うん、なんていうんかな～、感覚がやっぱり、ピッタリな感覚なんですよ。ほいで、社長が一言言うたら、もうそれで分かるんや、何やらなんかつて。だから、まあ、粉川さんが「おい、これやれ、あれやれ」って言うてきて、社長に了解取ってんのかな～？ってたまに思う時もあったけど、それは大概大概、社長の感覚と近いと感じました。

(2012年9月13日藤田氏へのインタビュー記録より抜粋)

2. 世界市場をリードするコンピュータ横編機メーカーの誕生

(1) 製品開発と量産の経験の中から現れた後継者たち

島精機が世界市場において一流の横編機メーカーとしての地位を確立した製品は、1978年にプロトタイプを開発して翌年量産化した、性能と価格の双方で既存品を凌駕したコンピュータ制御の全自動横編機SNCであった。

島精機の記録によれば、この時点で従業員数は250人程度となっており、体制面では、製品開発、その量産、部品や資材の調達、販売、管理などに分化したいわゆる機能別組織ができあがっていた。

製品開発のプロセスは、島社長がその中心にいる点では変わりはないが、やはり初期の状態と比べると相当の変化が生じていた。創業初期の全自動手袋編機の開発は、島社長と数名の社員が一つの部屋で活発に議論を重ねながら、とにかく一刻も早い開発を目指して設計と試作を繰り返すという、悪く言えば計画性の無い、無手勝流の取り組みであった。これに対してSNCの開発プロセスは、複雑に絡み合う多数の開発課題群を、目標とするスケジュールに沿って同期化して、数十名におよぶ関係者が参加して解決していくという、緻密に計算された集団プレーであった。

その中でとりわけ重要な役割を担ったのが、新製品の設計と試作を受け持つ島アイデア・セ

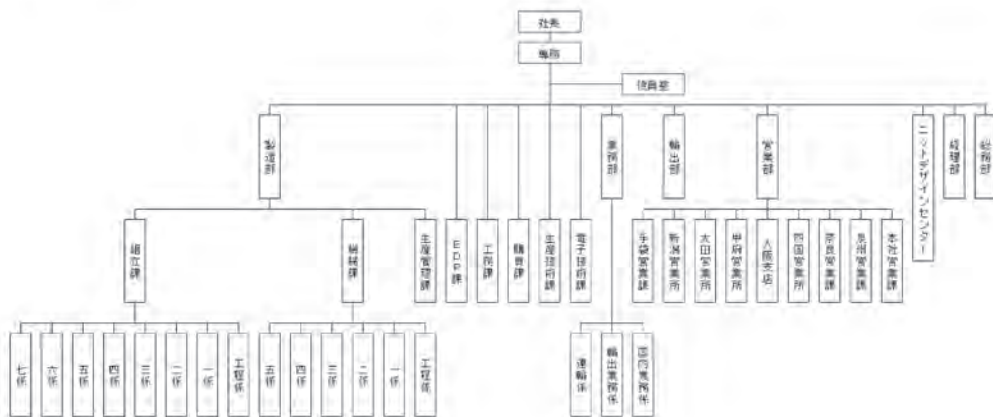
ンターの技術開発部長であった西田氏， 同部電子課長であった井上氏， 島精機本体の製造部の次長であった北浦氏， 同部機械課長であった京谷氏， そして同部組立課長であった和田氏らであった。

また， こうしたプロジェクトの一方で， 島精機の独自技術を徹底的に追求してきた人々がいたことも見逃してはならない。 島精機の原点である手袋編機の技術を極めてきた菟田氏， 同社独自のメカトロニクス技術の開発の中心となってきた森田氏や有北氏， 更にグラフィックやデザインシステムへの展開に貢献した小瀧氏らである。

(2) 『エンジニアたちのグラウンド』

1983年にまとめられた入社案内『エンジニアたちのグラウンド』に， 島精機が世界一にたどりついたコンピュータ制御横編機を開発した時期の組織の姿が記録されている。 この時点で現在の組織につながる原型が確立していたことがわかる。

《組織図》



創業初期の組織は， 極めてシンプルに， メーカーの使命である製品製造を行う「工場」とそれを支える「裏方」があったに過ぎなかった。その後， 新製品の開発と量産に取り組む中で， 分業と専門化が自然に進展し， 工場と裏方の内部が複数の部門に分かれていく。その変遷に島精機の技術と経営の進化を見ることができる。

藤田：それはやっぱり時代と共に， 組織の， 今はこんだだけ比較的大きな組織に成ってきますけど， 異動の少ない会社でした。

小高：同じ仕事をずーっと……。

藤田：そうそうそうそう。僕はこの会社に入ってもうじき40年やけども， 恥ずかしなが

らずっと総務のままでした。でも、300人ぐらいの頃は、総務なんやけども機械売りに行ったりとかね。まあ、そんなような時代があった、300人時代はね。

小高：色んなことをしないといけなかったのですね。

藤田：うん。上場してから、それなりの組織体になってきたけど……。どっちかっていうたら工場と事務所、そんな感じでやってきたんで、工場の方が大事。僕らはそんな風に育てられた。工場は価値を生み出すところ、僕らはそのおかげで飯食わしてもらってるところ、そういう感覚でずーときてるから、肩書きが付いてるから偉いとか思えへん。思わないっていうか、そういう感覚ですよ。会社がスタートしだした頃やったら、京谷さんや和田さんなんかでも技術サービスに出かけて行ったりだとか、それこそそんな頃は、何々部とか、何々課とかって動いてるのではないから、みんながみんな仕事終わってからサービス、修理に行ったりとか、皆さんすごいことやってきてるから。週に一度は徹夜の日って決めてるとかって、大先輩の林さんが言うてた、アハハハ（笑）

（2011年12月8日藤田氏へのインタビュー記録より抜粋）

最初の数年間は、島社長が要求する精密な機械部品を自ら加工する技術はなかったため、大半の部品の製作は外注先に依頼していた。それでも調達できる部品の品質や数量・納期は満足のいくものではなく、製品開発と量産の双方の場面で大きな制約となっていた。

そこで島社長は部品加工を内製化する方針を積極的に進めていく。まず工場部門に部品加工を専門に行う部門と製品組立を行う部門ができた。初期に入社したメンバーは各部署の中核として管理的な役割を任されていくようになる。部品加工を行う部隊は「機械課」となり、京谷氏はその中核メンバーとなった。製品組立を行う部隊は「組立課」となり、北浦氏と和田氏はその中核メンバーとなった。

機械課と組立課の特徴について、京谷氏と和田氏が次のように述べている²⁾。

NC工作機の威力はすごいですね。私が所属している機械課は、ニットマシンのパーツの加工を担当していますが、精度アップに貢献するだけでなく、生産性向上にも大きなパワーとなっているんです。作業の工程は、すべてコンピュータが管理していますので、今後は、より一層ロボット化を推進して、”モデルFMS工場”にしたいと考えています。

（京谷氏のコメント）

組立て作業の多くは、まだそのほとんどを人間が行っています。残念ながら、まだ機械

2) 以下、『エンジニアたちのグラウンド』より抜粋。

にアッセンブリを任せられない。ですから効率的な職務を遂行するには、現場スタッフの熟練を待たなければならないといえます。但し、この熟練というコトバには注釈が必要でしょう。当社の製品の大半は、メカトロニクスを最大限、活用したものです。したがって組み立てる際、エレクトロニクスの専門知識のある作業員が、実際の組立て作業にかかわらないと、どうにもうまく運ばないケースが少なくありません。組立てをスムーズに、能率的に進めてこそ、生産性も向上するわけですから……。よく注意するんです。組立てに関係する、われわれスタッフこそ、エレクトロニクスやメカトロニクスについて誰よりも精通しておくことが必要じゃないかと……。

(和田氏のコメント)

京谷氏と和田氏は、生産部門のキーマンとして、40年以上島社長を支え続けることとなった。めまぐるしい時代の成長と変化のテンポの中で島社長が着想したことをすぐに実現できる補佐役がまず求められ、結果として生産部門のリーダーに選ばれた二人がその役割を長く務めることとなり、組織の成長に伴って自然に情報や権限が集中していった。

組織の変遷を辿っていくと、まず、製品製造を仕切る「工場」は「機械課」と「組立課」の2部門に分かれて成長していく。その相互関係の調整や原価管理を行う必要から「生産管理課」が設置される。これらの3部門が「製造部」を構成することになる。更に、島アイデア・センターにより開発された新製品の量産化につなげる「生産技術課」、外部から部品や資材の調達を行う「購買課」、そして施設、設備の保守保全やNC工作機械などの設備投資を検討する「工務課」が置かれる。

次々と開発された新製品の量産化が進められる中で、工場の人員が急増した。1965年4月末に40人であった人員が、翌年には70人になり、翌々年には92人になる。その後も急ピッチでの増員増産が続き、1968年には132人、1970年には192人、そして1974年には275人に達する。

製品開発のみに没頭し経営危機を招いた創業初期の経験の反省の上に、製品開発の機能は、開発された製品の量産を効率的に行うことに専念する本体とは別会社の「島アイデア・センター」に集約されていた。島社長はこのアイデア・センターで多くの開発の指揮を執るようになる。

会社としての対処が必要な対外問題が生じたり、重要な投資を行う際などには島社長の判断を仰がれたが、それ以外の日常的な「工場」の運営については粉川氏の存在が大きかった。また後藤氏は創業当初から「裏方」の責任者であった。

島精機の量産技術のレベルを世界最高水準に押し上げたのは、最新の工作機械を使いこなすことによる高精度・高能率の部品加工技術と、和歌山の自社工場のメンバーが営々として培ってきた製品組立のノウハウであった。

島精機の成長は、まず国内で横編ニット製造業者のニーズに応える画期的な新製品を投入して圧倒的なシェアを獲得した上で、I T M A（国際繊維機械）展などの展示会に積極的に出展し、世界各地のニット市場に進出するという過程を辿った。世界市場への挑戦には国内市場とは異なる壁があった。

島精機が市場に導入する新製品は、従来品を凌駕する優れた機能があったため速やかに市場に受け入れられていったが、市場への投入の初期には部品の精度や耐久性の不足などによるトラブルも発生し、新たな機能を活かすための操作方法をユーザー側で新たに学習してもらう必要も出てきた。

国内ではユーザーに納入した製品についてのフォローアップを多数の社員が現地に直接出向いて行うという人海戦術でこれらの課題を解決してきたが、輸出については同じやり方はできなかった。

世界市場での競争のためには、製品の操作方法に関するマニュアルの充実や現地のフォロー体制の構築に加え、正しく設置され、操作されている製品は決してトラブルを起こさないように部品の精度や耐久性を向上させることが不可欠であった。

部品の精度や耐久性の向上はN C工作機械を積極的に導入・活用することで、京谷氏を中心とする機械課が実現していく。こうした取り組みが、島社長の判断により電子技術者を積極的に採用していったことと相俟って、後のコンピュータ制御自動編機の開発に結びつき、島精機の世界市場への進出の基礎を作っていくこととなった。

興味深いことに、島精機が編機の技術開発と性能向上を着実に実現し、その事実が世界市場で認知された後は、その新技術・新製品は国内に先んじてまず海外のユーザーに注目され、受け入れられるようになっていった。新しいものを自ら評価して取り入れるという点においては海外のユーザーの方が総じて積極的であり、日本市場では新しいものを発表しても何が出来るかよりも何が出来ないかを先に見るといった慎重な態度が根強かった。

(3) 工作機械を駆使した部品加工技術の飛躍的向上

島社長と粉川氏の薫陶の下で、部品加工部門のキーパーソンの一人として部品の精度・耐久性の向上を実現し、島精機の世界市場への進出の基礎を固めるのに大きな役割を果たした京谷氏のコメントから、島精機の部品加工技術の飛躍的向上の過程が窺われる。

同氏は、生産の効率化というミッションの下、部品加工と設備投資の重要案件の全てに関わってきた。1987年に40歳で部品加工を担当する生産技術部長に昇進し、翌1988年には取締役就任している。

部品加工と設備投資は、初期の島精機の成長の鍵を握る分野であった。島社長を中心として開発される新製品には、従来にない機構や特性を持った部品が要求された。創業初期にはそれらの製作を外注に頼ったが、品質と納期の双方で開発や量産の制約となることが多かった。ま

た内製部品についても、精度不足や耐久性不足が故障の原因となった。

島精機は先進的な工作機械を積極的に導入することによってこれらの課題を乗り越えていく。京谷氏は部品加工の性能を向上させるための設備投資のキーマンであった。

小高：オイルショックの後、生産も伸びずにご苦労をされたようですが、その後はどんどん伸びていけますよね。その時には、何か大変なことはございましたか？

京谷：やっぱりね、部品作るのに、必要な数だけ作るのに、やっぱり大変やったかなっちゅう。当然、設備をせなあかんやろ〜。その設備もせないかんし、販売面からの要求もどんどん言うて来る。生産台数ね、それだけを作っていくのと、社長の思いもあって、まあ、SNCとかの機械、最初のコンピュータ横編機を昭和53年に作って、その後ズーツと作っていくんでも、やっぱりなかなかSFとかそういうような部品と違って、コンピュータ編機の機械なんで……。

小高：複雑ですか？

京谷：うん。ちょっと今から見たら簡単やけどね(笑)。当時としてはちょっと複雑かな〜ってね、うん。そういうようなもの作っていくのに、まあ特に機械自身は日産1台ぐらいまでSNC作るとか言うた時に、やるのにそれだけの、特に大きな本体ベットとかね、いう風な加工は大変やったかな〜ちゅうんはある。小さい部品であったら外注でも出してもかまん(構わない)のやけど、もう、そういうような大きな部品は、どうしても社内で作らんとどこも設備持っていないで。それを作るための設備も注文するんやけど、こさえてる(作っている)メーカーに注文するんやけども、それが遅れてくる、納期間に合わんとかね。そういうとそっちの責任で、「もう削ってこい、削ってきてくれ」って言うて、向こうへもう交渉やったりとかね、うん。(そう)でないと、うちの生産台数上がらん、と。納期通り入って来たら、そらうちで削るんやけど。納期通り入ってけ〜へんよって。まあ、そんなこともやっぱり部品を加工するのが大変やった。

小高：どんどん忙しくなって、顧客が国内から海外へ広がっていきますよね。その時に、大変だけれどもやりがいもありましたか？

京谷：いや〜、大変なだけやな〜、アハハハ(笑)。その当時、国内では島精機も1番になっちゃあったけども、海外出て行くと、ストールとかね、もう海外のメーカーが、老舗のメーカーがあるんでその機械と確実に競合して、そこへ性能とか安定性とかをみな見比べられるので、うちの機械もイギリスへ何台か入れた時に、品質面でのチェックが非常に厳しかった。まあ大変やったと思わ。ニードルベットも換えて、換えたかな、換えたと思わ、うん。まあ、それで良くなってきたんやけどな、みな、アハハ(笑)。

小高：順調にどんどん伸びてきたわけではなく、それに伴うご苦労も当然あったのでしょ
うね～。

京谷：まだ、それでも海外のその比率なんて微々たるもんやったさかい。

小高：まだ、その頃は……。

京谷：海外の比率が大きくなってきたんがSECって機械をこさえて（作って）からやさ
かい。ちょっと調子悪いっていうても国内やったらすぐにでも飛んで行けるけども、
海外の場合はね～、そういうわけにはいかん。

小高：そうですね。

京谷：それだけの安定性、性能、性能は良かったんやけども安定性が悪かった、アハハ（笑）。

小高：性能が良いのに安定性が悪い？

京谷：故障が多いんやろかい、アハハ（笑）。

小高：複雑すぎてということでしょうか？

京谷：まあ～、そういえばそうかもわからんけどな。やっぱり、メカ部品っちゅうところ
が、まだまだ弱かったんやな。要するに耐久性が。

小高：島精機のすごいところはどこですか？

京谷：僕はそうやって、やりたいことを自分がやりたいな～、こういうようなことしたい
な～、っていうことをずーっとさしてきてもうたんで、そやよって、まあ、若い時
期にね、そんなんでよう任したな～っていうん。まあ周りも僕らも年上、まあその
時分でも年上っちゅうんか古い人間やったな、10年経っても、まあ、41年に入っ
て51年になったところで古い人間やろ、1年や2年のそういう人間に任せていか
なしゃ～ないっちゅう配慮もあったやろけど、そやけどそれによさしてくれた
な～って。設備、今、生産技術、工場の設備関係はみな僕やってきたんで。

（中略）

小高：海外でご苦労されたことは何ですか？

京谷：苦労って、僕は担当と違うんで分からんわ。ただ、そういうなん、当時のコンピュー
タ編機SEC出した時でも、海外でイギリスの方で安定性悪いとか不良率多いとか、
製品の不良率多いとか言われた時に、こっちでその悪い部品を作り変えて送らない
かんっちゅうて徹夜で作ったもんな。まあ、そんなぐらいい。ただ、もっと、現地
に居た人は大変やったと思うで。僕らはこっちで作って送るだけの話やけど。

小高：日本人に売るのは訳が違いますよね。

京谷：まあ、日本のニッターさんっていうのは24時間動いてないんよ。手袋編機ぐら
いは24時間自動で動いてるんやけども、横編機の場合、24時間で動かしてないな。

小高：やっぱり人が見ていないとダメってことですか？常駐していないと？

京谷：うんうん。それで、検品って、編めたらそれをパッと見て、まあ、検品もしながらこう1人でそうやって7台とかね、ぐらいしかもてやんのよ、糸も替えやないかんし。

小高：ああ、そうですね～。

京谷：日本のは24時間交代、24時間っていうたらそれだけ人も雇わないかんし、それだけやってなかったんよ。中国やとか海外行くとね、中国ら特にそうやけども24時間1人12時間交代や、2交代や。ようさん（たくさん）残業ある方が給料ええよってね、皆やるわけやけども、そんなん24時間でザーッと360日ぐらい動かすわけ。土日ら休んでない、当然、うん。そやよって、旧正月と盆ぐらい、もうちょっと休んでるかな、まあそれぐらいしか休まんで。それを動かすよって、機械の耐久性ちゅうようなやつも、ものすごいシビアになってくる。シビアちゅうのもおかしいけど、こちらも造る方も真剣に造らんと、出したわ、あかんわ、ちゅうたらものすごいクレームになってくるんで。ものすごい出してるんで。それが、海外へ出すようになってから耐久性っていうやつが、それについてもだいぶ勉強やったな～っていう感じやな。日本で出しても、そんなにそんなに動かしてくれへん、アハハハ(笑)。日本でいけるよって海外でいけるかって大きな間違いやった、うん、あの時分は。機械ものすごい高いんよ、向こうにとったら。

小高：そうですね。買ったらもうどんどん使おうっていう。

京谷：そうそうそうそう、機械は24時間動かさなあかんと。日本は人件費が当時でもまあまあ高かったんやろな～。24時間まで動かさんでもええわ～みたいななんかも分からんけども。ほいでこんななつてもたんやろ、ニット産業も。みな海外からどんどん入ってくるようになって。

小高：中国産とかね。今はバングラデッシュ産とかありますよね。

京谷：そうそうそうそう、うん。うちもなあ、次はバングラデッシュを市場としては大きいなと思ってるよって。まあ、中国もまだまだ出て行ってもらわないかんのやけども。

小高：今は一番中国が多いのですか？

京谷：うん、中国、香港やな。あとはトルコとかな、アジアでは。トルコも大きな市場なんよ。

小高：そうですか。

京谷：トルコはなんか、ロシアにようさん（たくさん）輸出やってるんで。

小高：直接ロシアではなく、トルコで作った製品がロシアへ行くのですね？

京谷：そうそう、ロシアへ行く。うん。ほいて、イタリアぐらいかな～。

小高：ファッションの国ですしね。

京谷：そうそう。まあ、色使いええわな。

小高：イタリアのファッションは好きですね。

京谷：日本人は白と黒でええ、アハハハ（笑）。僕らみたいになってきたら、アハハ（笑）。

小高：そんな～（笑）。

京谷：ほんま、アハハ（笑）。そんなこと言うたらあかんのやけどね。一応、ファッションに携わっている会社やのにな～、アハハハ（笑）。そやよって、僕としては、上司やった粉川さんって人にすべて教えてもうたな～っていう感じや、うん。

（2011年12月8日京谷氏へのインタビュー記録より抜粋）

粉川氏の傍らで過ごす時間が最も長かったのも京谷氏であったようである。粉川氏の引退に際しての寄稿で、次のような言葉を贈っている。

昭和41年に入社し、入社2～3年は手袋編機のオーバーホールやサービスなどをしていましたが、会社が手平から坂田に移転してきてしばらくしてから汎用機による部品加工に携わり、SF機が立ち上がってくる頃キャリッジの組立を担当、改良や対策に明け暮れる日々が過ぎた後、昭和45年頃から機械課の課長を担当するようになったが、自分一人の仕事が精一杯なのに工程管理や人事管理をやらなければならないはめになり、特に苦痛になったのが、材料遅れによる加工納期遅れに悩まされ、当時上司であった専務に課長の辞任をお願いし、私の身柄を預かってもらい、専務の横の席で工程管理や人事管理について教えてもらった。当時は猫の手も借りたいくらい忙しい時で、手平より続いていた残業、残業の島精機という替え歌が大流行していたくらい残業に明け暮れる日々が続いていた。当時の私は入社以来仕事が終わってから皆が仕事をしている横で車ばかりいじくっていて、ポンコツを手に入れては修理、改造しては、土曜日の夜は寝ないで走り回っている日々でしたが、専務は寝る間のないほどに忙しいのに、仕事のすべてにわたって教えていただきありがとうございます。又残業終了後再三にわたりアロチ、二階のスナックで夜食を大勢でごちそうになったことや、労働争議、よく私の愚痴を聞いてもらった事や、まだまだ現在に至るまでにはいろいろたくさんありますが、私自身すべて専務のおかげでここまで、又会社もここまで成長出来たものと感謝しております。

（粉川氏に向けた京谷氏による寄せ書きより抜粋）

部品生産・製品組立部門における粉川氏の後継者となった京谷氏は、島精機の成長において粉川氏の果たした役割と仕事を振り返って次のように語っている。

小高：社長の目標を決めたら何が何でも突き進むというパワーが、皆さんを引っ張って

いっていると思いますが、初めはほんの数人で始められた会社がここまで大きくなって、また世界的にも非常に有名になって、貴重な機械を造って高い技術を持っていますけれども、色んな段階を経ていると思うんです、規模も大きくなったし、社員も増えましたし。そういった中で、職場の雰囲気だとか風土だとか文化だとかは、どんな風に変化されたとお感じでしょうか？

京谷：あんまりね、職場の雰囲気とか、会社が大きくなったよってちゅうんはないけど、ある程度の時期まではほんとに残業ばかりで、そんな感じのままできたけど、それはやっぱり引っ張ってきたんは社長自身もあるかわからんけど、やっぱりNo.2 やった粉川さん、製造畑の人やって、その人が、まあ、開発はほとんど社長がやった、当初はね。開発出来たけども今度モノ作るのはいくら作るのが多かったわけや。それを成し遂げてきたのが粉川さんで、粉川さんがずーっと人数増えてきた部下らを纏めて、ほいでやっぱり作らなあかんのやと、という風な感じで。今でも日産で作ってるわけやけども、日産10台なら10台、そん代わりに10台やったら稼働は今あんまり言わん、20日やったら月200台やという風なことでモノを作ってるのやけども、それはもうこちらへ変わって来たぐらいから、もう日産で作るようになったんよ。それまで、工作機械であろうと何であろうとほとんどがね、月産何台っていうやつやった。ほんで、そのかわり月末にみな忙してまとめてワースト作らなあかんぐらい、そんな感じでみなやったんやけども、うちは1日から10台ずつ作っていくんや、と。1日、2日、3日とうちは作っていくんやって日程計画ちゅうんを出して、それに間に合わせて部品を作っていくあかんちゅうような、それをみな粉川さんがやった。そやよって、まあ、それに対して当然忙しいよって、残業もせなあかんし、交代勤務もせなあかんとか、いう風なやつを僕らももう古株やって、まあ、当然課長とかにもなっちゃったから、やっぱり自分で交代制組んだりだとかそんな風にやって、まあ何とかきたけどな～。なんせ、『残業残業の島精機』っていうて、替え歌まで作ってみな、アハハハ（笑）、ほんとに。

小高：あ～、そうですか。

京谷：うん、ほんまに（笑）。

小高：仕事は厳しいと言う噂は聞いたことがありましたけれど、でも皆さん生き生きとされているという風なこともお聞きしました。それはやっぱり、モノづくりをされているからかな～って思っていたんですが……。昔は横のつながりというかアットホームな感じで組織されていたと思いますが、ここまで大きくなってしまうと部門間で仕事をしなければならなくなってきましたよね。そういった中では人間関係も自ずと希薄になってくるとは思いますが、上下関係であるとか横の関係はどのように変化しましたか？

京谷：そやな～、やっぱり言う通り、大きくなってくるともう段々こう自分とこの部だけ何とかせないかんと、「うちの部がちゃんと納期通りに回すためには、お前んとこのこいつをはよ持って来い」とか、逆って言うたらおかしいけど、まあそれもトヨタ生産方式・かんぱん方式みたいなもんやけども、後の工程が前の工程に取りに行く、と。そんなような状態やけども、やっぱり段々と自分とこの部だけをメインに考えてくるのが多くなってきたな、うん。昔やったら会社全体で行事とかっていうてね、花見なら花見、旅行なら社員旅行とかいうてやったけど、段々大きくなってきたらこれはもう部単位やと。今度はグループ単位やというようなみたいに段々小さくなってきてるんで。そしたらやっぱりつながりも少なくなってくるわな。

小高：そうですね～。社内で会っても、知らない人も出てくるでしょうし。

京谷：そうそう、出てくるわな。

小高：当然ね～。

京谷：ほいで、花見とかそんなんでもほんまに僕らの当時やったら、社長らも一升瓶担いで来たみたいな、一緒に花見へ行行って飲んだとかそんなやけど。

(2011年12月8日京谷氏へのインタビュー記録より抜粋)

(4) 顧客ニーズに対応した製品組立技術の高度化

現在常務取締役で生産技術部、製造技術部、システム生産技術部担当兼生産本部長を務める和田隆氏は、若手中堅の時代に持ち前の強い好奇心と向上心から国内のみならず世界各国での技術サービスにチャレンジし、その経験を糧に製品組立部門のキーマンとして手腕を発揮してきた異色の技術者である。

国内外の顧客ニーズを熟知してそれらを製品に反映する製造現場の運営を指揮してきた和田氏は、1992年に45歳で製品組立を所管する製造技術部長に任命され、2000年には取締役就任、更に2011年には常務取締役・生産本部長に昇格された。

小高：加工のお仕事はどのくらいですか？

和田：え～っとね、こちら（坂田）に来て加工は少しやったんですよ。だから、僕はそうじゃない、自分じゃね、この（加工の）仕事じゃないと。

小高：自分に合うのは？

和田：合うというよりね、まあステップアップしたいちゅう。

小高：ずっと加工じゃなくて段階的に違うことをどんどんしたいということですか？

和田：そうそうそう、うんうん。ほいで、まあ言うたら上司に相談して「ダメや！」って言うんでね、ほな、一旦この会社をね、夜逃げしてみようと（笑）いうことで。

小高：ええ。

和田：自分のやりたいことやらせてくれないんやったら、もう田舎へ帰って実はドロシたんですよ。その時に先代の専務が「あかん」と。

小高：粉川さんですか？

和田：いやいや。

小高：後藤さんですか？

和田：初代ね。わざわざ自分の車で田舎まで来てくださった。「わかった」と、「今忙しいからとにかく来い」と、「戻れ」ということで戻った。「その代わり、自分のやりたいことを挑戦させて欲しい」と。「分かった」ということで次に編機の組み立てとか編機を調整して動かすとか、そういう仕事に替えていただいた。だから、それがなかったら今の僕いてないんですよ。

小高：もうお辞めになられていたかもしれないということですか？

和田：うん。元々、先輩が学校へ来なかったら和歌山にも居てない。先輩が来た、先代の後藤専務が若造の無理を聞いてくれたっていうので、まあ、そういう色んな繋がりここで居てるのかな〜と。だから、自分がやりたいことだからその代わり自分でも一生懸命勉強しましたよ。この会社はね、編機ですけど教科書が無いですよ、今でも。どこにも教科書が無いんよ。だから、自分らで教科書を作りながら、製品も作りながら、加工もしながらという位置付けなんです。だから反対に教科書が無いから、固定概念が無いから有難いんです。だから自分らが完成したもんが教科書になるっていうのもある、うん、喜び。

小高：教科書が無いというのはご苦労も多いでしょう？

和田：うん、もうめちゃくちゃ(多い)。そのじゅうはね、休みは月に第1第3の日曜日だけ。でも、今も苦痛です、今の若い子も苦痛です。1960年代は全員が苦痛じゃないんですよ。周りが全部そうでしょ。所得倍増目がけて「いこいこ行こう」。オリンピック終わった後、「高度成長行こう行こう」って、全員がそうやった。

小高：苦労も苦労と思わない、仕事が楽しいという感じですか？

和田：うん、楽しい。楽しい。

小高：押し付けられた仕事ではなかったということですね？自分達で目標に向かって進んで仕事をどんどんして、ステップアップしたい、スキルアップしたいということだったと？

和田：うん、そう。今のようにマニュアル化されてない、だから極端に言うたら早いもん勝ちのところもあったですよ。だから、僕の夢はこういう島精機の製品を売るということ、自分ではよう売らないけども、売った後のなにかサービスとか支援とか要るやろから、そっち行きたいっていう元々の思いは出張へ行くと新幹線乗れるでしょ。まず新幹線に乗りたいと(笑)。だから国内がね、1960年代っていうのは国

内はその製品がね、すごく活況でもうお客さんとこ行ってもバイヤーが待ってるんですよ、編んで降りてくるのを。

小高：あ～。

和田：待ってるん。だから作れば作るほど全部売れた。在庫ゼロ。今から考えると理想的。

小高：そうですね～。

和田：うらやましい。

小高：楽しくてしょうがないですね～。

和田：楽しくてしょうがない。だからお客さんも工場なんて間に合わない。

小高：え？

和田：自分の車放り出してガレージ。

小高：そこで編むのですか？

和田：中には応接間に（機械を）入れている人もあった。

小高：はあ～、そうですね。

和田：すごかった。だから、3～4年前の中国と全く同じ構図。だから中国も機械があればとにかくどこでも良かった、雨露さえしのげればお金になる。すごかった。

小高：そういう時代だったんですね。

(中略)

小高：社内のみんなも活気づいて？社会も活気に溢れているけれども。

和田：活気づいてた。だから、我々が教科書なんよ。我々も分からない、反対にお客さんも分からない。

小高：お客さんのところに行って商品を納めて、そこで編んでいただいて使っていただいて、ああここが悪いんだ、あそこをこうしたらいいっていう機械のことを学びながら……。

和田：そうです。

小高：また新たに製品作りの方にフィードバックしていくというような感じだったわけですね？

和田：そうそうそうそう。今はきっちりと教育とかマニュアルができて、まあ言うたらスキルが上がれば出張行けるんですけど、そのじゅうはそういうパターンっていうかそれも無いでしょ。

小高：ええ。

和田：だから、知ってたら行くちゅう。私、編機の電源入れて、「こういう衿を編んでください」っていうても、どうしていいか分からなかった。それでも行ったんです。

ほいでお客さんに鳥精機の説明書を貸してもうてね、自分とこの会社の（笑）。ほいで夜中に見ながら、は、は～、こういうことか～、こういうことしたら商品が、カラーが出るんやな～って。だから必死なんよ。能力無いのに出て行くん。それは、自分が会社飛び出してでもやらして欲しいって。

小高：言ったことだから？

和田：うん、やっぱり責任取らなあかんから。

小高：なるほど、そうですね～。

和田：もうそんなんで5年間も必死。だから若いから記憶に残るけど、年いってそれやったら絶対忘れます（笑）。体力ももたんしね、うん。ほたら、新幹線は乗った、これはもう第一難関突破したと。次はあの飛行機へ乗る計画せなあかんって。ほいで言葉がこれ困ったな～と。ほんであの～、本町の方にね、アメリカの学生さんに1ヶ月間マンツーマンでね、訓練してもうた。だから、入ったら日本語シャットアウト。分かるが分からまいがバンバン英語や、アハハハハ（笑）。その時の授業料がちょうど1ヶ月の給料です。そのじゅうは自費でしょ。だから1ヶ月働いたんをね。

小高：自費で学びに行かれたのですか？

和田：今だったら社員教育であるとか、そんなんでね、やっていただけるけど、その当時は自費で。それでチャンスが来て飛行機に乗れると。ほいたらその時分は常務かな、どっかから、商社から来た人やったと思うけども、常務取締役がこの衿編機をね、あの～ポーランドへ納入することになったから行きなさいちゅうて。

小高：ポーランドへ？

和田：全然言葉もできやし困ったな～って。まあ、1ヶ月間勉強してるんで、まあ辞書さえ持っていけば何とかなるやろうと言うことで、コペンハーゲン経由ワルシャワ。だから、団体で複数で行くと頼るでしょ。一人はね、何とかせなあかん。まず食事、泊まること、全部せなあかん。共産圏は非常に恐くて、向こうのサインが出ないと入国させてくれないんですよ。一番恐ろしい。だから、入ったらパスポートをまず没収でしょ。逃げたらいかんから（笑）。うん、僕時々逃げるから、アハハハハ（笑）。1ヶ月の予定がね、2ヵ月。やっぱり長い旅を送ると機械もかなり痛んだりするんで。こちらから色んなもん送ってもうて、ちょうど2ヵ月。まあ、2ヶ月も居てるとね～、現地の人と友達になれますわ。僕はチネーゼって言われてたもん。

小高：チネーゼ？

和田：チネーゼっていうたらチャイニーズのことなん。なんでこの人、チネーゼ、チネーゼって言うんかな～って思ったら、共産圏やから（中国と）交流があったんです。日本とはそんなに無いんです。今はトヨタが行ったりね～、行ってるから交流あるけども、そのじゅうは共産圏なんで中国人はよく入ってるけど日本人は、まあ言うた

らその街の人はあんまり見やんと。だからチネーゼだったんですよ。家庭へ呼んでいただいたり、一緒にダンスパーティーへ連れて行ってもうたり、うん。やっぱり良い関係はできたしね、友達もたくさん。

小高：できましたか？

和田：できましたですね。

小高：それはとても良いご経験ですね。

和田：そう。

小高：ご苦労も多かったと思いますが、そういったご経験は振り返れば……。

和田：うん、良かった、良かった、うん。これはここ（国内）でずっといてたらね、僕は本当に井の中の蛙になってたと思う。今頃は辞めてたと思う。だから、色んな人とつながって、何百人という人と交流させてもって、やっぱり人種ちごてもお互い人間同士やないですか。やっぱり基本はどこの人も一緒やな。まあ、政治的には難しいかもわからんけど。それはあるな。

小高：個人レベルではね～。

和田：個人レベルではね。ほんとにみんな優しい。

小高：それ以外に、現在に至るまではどのようなお仕事を？

和田：うん、私はそんなにしてもうサービスもやった、新幹線も乗った、よし、飛行機にもまず乗った、ということでもまあ、国内のサービス主体やったんやけど、その間にも一旦現場にも入って、次のどんどん機種が変わりますから、これもやっぱり習得しとかなあかんで、現場に籍を置いて今度はヨーロッパ中心に、ヨーロッパとかアメリカとかそれを中心にやってみました。だから、一番長かったのがイギリスとアメリカも長かったかな～。行ったり来たりがありますけどね。10カ国ぐらいかな。まあ、人の助けも借りたけどね。言葉の通じやんとこはね。

小高：どうですか？どこの国が一番売りやすいというか、仕事がしやすい国は。あるいはしにくい国は？

和田：う～ん、しにくい国は無かったですけどね～。

小高：代理店の方が間に入ってくださいるのでしょ？

和田：あ～、そうです。海外はね。

小高：そうやって海外をずーっと回って来られて、そして？

和田：そして最後は現場で次の人、次の人って。先輩に世話になったから後輩のために働かないかんなど。

小高：後継者の育成ですね？

和田：うんうんうん。そこにまた力入れだして、ほいてまた2006年から今度は香港とか上海の法人のこともタッチしてねって言われて、それもやりながら、また今までは

日本やってヨーロッパやって、今度は中国との付き合いっていうのかな。それも力入れようかなっていうて、まあ今に至ってるんです。

(以上、2012年11月27日和田氏へのインタビュー記録より抜粋)

(5) 島社長と周囲の関係性

島社長と周囲のキーマンの関係性についても、和田氏が貴重なコメントを残してくださった。島社長の才能を最大限に活かすために粉川氏が取ってきた役割や、それを踏まえて自然発生的に生じた周囲の協力や貢献のあり方を示唆するものである。

小高：長くお勤めされている中で、そういった海外でのお仕事だと色々な思い出もあると思いますが、社内での印象や思い出って何かおありですか？

和田：まあ、社内ではそら～、今の私があるのはね、40ぐらいだったかな、やっぱりその～、社長にね、会の席上でね、僕がちょっと間違っただけでね、「アホ！」って怒られたんよ。

小高：社長さんにですか？

和田：そうそう。それから僕は変わった。あっそうなんや、勉強してなかったんや、知ってるふりしてただけかもわからんとかね。だから中途半端に知ってるって勉強しないな～っていうのが僕分かった。全くの知らない、極端に言うとなりの人が勉強するんかもわからんな～って。だから中途半端すぎたんかな～って。大きく間違っただけじゃないやけどね、社長の意図する方とは違ごてね、みんなの前で「アホ！」って、これ一言。今やったら「お前はこうしてこうやってこれがあかんのでダメなんや」って解説して若い子に伝えないとわからんけど、僕らは「アホ！」で分かった。

小高：一言で？

和田：一言で。

小高：何がどう違うのかということですか？

和田：うん、何がどう違うのかを、自分が何をしたらええのかっていうのが分かる。だから、言葉はそれ以上ひとつも要らなかった、うん。今やったら「アホ」やったら凹む（落ち込む）人あるかわからへんけども、反対になんとか、言葉悪いけども社長をいわしちゃう（納得させよう）かな～ってね。やっぱりその～、思いがあるんですよ。ということは勉強足らんなど。すごい勉強してる。

小高：社長さんは……。

和田：うん。すごい勉強してる。素晴らしいわ。

小高：そう感じますか？

和田：うん。恐ろしい。いつまで経っても勝てやんで、勝つには方法無いか？とかね、

変なこと考えたり (笑)。たまにね。

小高：今、社長さんのお話もお聞かせいただきましたが、仕事をしている中で印象に残った方っていらっしゃるでしょうか？

和田：まあね～、印象に残ったってやっぱり粉川さんかな～。直接まあ、我々モノづくりを担当されてましたからね～。

小高：工場長さんですね？

和田：うん、工場長。やっぱり、なんちゅうかな、仕事、プライベートをメリハリ、ほんとに仕事は仕事、プライベートはプライベートってきっちり分けてね。

小高：仕事は厳しかったですか？

和田：うん、仕事は厳しいけどもプライベートは優しい。まあ言うたら会社の中では工場長、門を一步出れば、近所の子供はおっちゃんじゃ。治外法権と門を出た姿はね、うまく自分なりに作っておられたね～。

小高：お仕事の面では粉川さんから学ばれることも多かったですか？

和田：多かったですよ、うん、多かったです、うん。

小高：社長さんが10年後20年後の目標を掲げて、そしてそれを粉川さんが工場の方で社員の方々に伝えて、社長さんの思い通りの方向にみなさんを引っ張っていかれたということですが、どうでしょう、社長さんと粉川さんは和田さんから見られてどんな方ですか？

和田：やっぱり、社長はやっぱり柔、柔軟。こっち（粉川さん）は剛。

小高：柔と剛。

和田：剛。行け行けドンドン。やっぱりその～、バランスや。家庭でも旦那さんと奥さんのコンビや。おんなしもん寄るちゅうことは、いつかケンカになりよるんですよ。だから、僕らでも僕の直接の部下は僕と違う考えの人が欲しいわけですよ。おんなしもんやったら、おんなし結果にしかならないし（自分とは）違う人が欲しい。だから、たくさん今でも部下に教えてもらう事もやっぱりありますもん。

小高：部下の方からも教えられていると仰られる常務さんがすごいですね。

和田：毎日が勉強ですもの。

小高：なるほど。

和田：僕は部下は、社員はやっぱり尊敬してますよ。やっぱり社員からは信頼されるようにはなりたいなと、それはもう自分の基本でね、それはもうずっと思ってますよ。やっぱり社員が一番大事で尊敬に値する人達ばかりですよ。

小高：社長さんについての思い出や印象に残っていることは何かございますか？

和田：僕は割りとね、こちらサイドですよ。

小高：工場？

和田：うん、工場サイドでしょ。だから常日頃その～、会話というのは……。

小高：無いのですか？

和田：無い。社長はどっちかっていうと開発とか営業とか。ほんでこちらが粉川さん中心にモノづくりでしょ。だから、行動はやっぱりそないになるんですよ。どうしてもなるんです。

小高：月1回の朝礼の時に社長さんは色んなお話をされるそうですが、その時ぐらいですか？

和田：それと今は役員会議とかね。だからまだ管理職の時はそんなに毎日接触というのは大きくない。たまたま工場入って来た時はね、積極的に声かけて「今、こんなんやってんねや」「ほんなんあかなよ～」というようなことを言うてくれるやないですか。それはありましたですけどね。

小高：手平にいらっしまった時には？

和田：全く知らない。初代の専務がほとんどで、社長は設計に没頭でしょ。だから、後藤さんが我々働く人の、まあ言うたらリーダーですわ。だから社長は朝まで設計に没頭している時は、我々ペーパーは（傍に）行けないですよ。

小高：ご自分のお部屋にこもってずっと設計をされていたのですか？

和田：設計、うんうん。

小高：社長さんのことを先ほど「柔」と仰られていましたけれど、柔らかい印象なのですか？

和田：柔らかいよ、うん。でもね、中身はきついんやけど、大体僕のイメージはね、ちっさい時に読んだ童話で「太陽と北風」ってあるでしょ。

小高：ええ、はい。

和田：だからね、社長は太陽なんよ。まあ、社員からしても太陽やしね、やっぱり風のように無理やくた（無理矢理）強制的に服を脱がすんじゃなしに周りを暖めて自分から脱ぎたくなるそういうタイプなんです。

小高：そういう教え方というか、指導の仕方なのですね？

和田：うん。ずっと僕もね、社長が毎年言うことをずーっと控えてたんやけどね、50年でもうだいたい溜まったんやけど、もう僕が卒業するまでに部下にちゃんとやっぱりやっていかんとあかのやけどね、やっぱりこんな中から見ると社長はやっぱり北風じゃなしにやっぱり太陽なんですよ。太陽なん。言葉の中にも「相手の立場に立て」とかね、「タライの水」とかね、「ギブ&ギブン」というのをね、常日頃から出てるでしょ。だから未だにそれは社長を信頼しているしついで行きたいな～って。自分もそうやな、そうなりたいな～っていう思いできましたから。やっぱり太陽に憧れてたちゅうんが自分かなって思うんです。それを次の世代、次の世代にね、どんど

んどうん。

小高：引き継いでいって。

和田：うん。もちろん技術的なこともそうやけども、思い。

小高：そうですね～、魂というか。

和田：うん。家庭でも地域でも。それと、歴史を知る、企業発展しようと思たら、必ず歴史を勉強するということがものすごい大事。

小高：その歴史というのは？

和田：会社の歴史もそうやし、日本の歴史もそやしね、世界の歴史もそやしね。だから、計算ばっかしやなしにね、利益計算ばかりやなしにやっぱり世界がどんなになってきたか……。

小高：全体像を見ていくということですか？

和田：うん、会社はどんな流れで来たんか、ほいたら今はここにあって、将来ここへ行きたい、こうありたいと。

小高：そのためには何をすれば良いのかということを考えることが大事？

和田：うん、そしたらまたフィードバックして今何をしたらええんかって。今はほとんど世界的に景気悪いからほんとに今どうしたらええ、今どうしたらええって。

小高：そうですね、局所的に物事を考えてしまいがちですよ。

和田：うん、そうよ。だからほんとの重要度ちゅうのはここにあるはずなんやけどね、どうしてもこの環境じゃ、どうしても今、今期とか。

小高：そうですね～。社長さんが太陽だと先ほど仰っておられましたが、じゃあ粉川さんは北風だったでしょうか？

和田：う～ん、仕事は北風で外へ出たら太陽かな。夜やさかい月でもええけど（笑）。

小高：（笑）。厳しいだけではなく温かく見守ってくださった？

和田：そうなん、そうなん。

小高：情のある方でしたか？

和田：情はありますよ～。だから言えやんけど、あの人は専務やけど会社のお金一銭も使ったこと無いと思う。全部自分の財布から必ず出してた。それは見習わなあかん～思った。僕、こんな役になってもね、会社の金、まあ極端に言うたら接待とかそんなんに一銭も使わなかった。使う癖つけるとやっぱりどうしても。世間ではよう事件がありますわね。だからマカオ行って博打とかってそういうところまでいなくても、やっぱりそういうのがあるんでね。僕は粉川さんから学んだんは、「ええか、会社はみんなのものやで。なんぼ接待でも自分で行くぐらいのことはせなあかん」と教わったんですよ。だからそれを率先してやってくれはった。だからそれは見習わなあかんなど。

小高：社員さんにとって粉川さんの役割ってとても大きかったですでしょうか？

和田：大きいですよ。

小高：どんどん会社の規模も大きくなって、そして社員の数も増えて、売り上げもどんどん上がって行って世界一の企業となって、その社内の人間関係や雰囲気といったものは昔と比べてどんな風になりましたでしょうか？

和田：変わったって、昔ちゅうのはその、まあスタートしてからなんちゅうんな、年齢構成が極端な話、定年前の人居てませんもん。

小高：お若い方ばかりだったのですよね？

和田：だから、20歳30歳の方がこうなってますわね、今でこそ定年とか18歳とかこう（年齢の幅が）ありますけど、昔はこう（狭い幅しかない）でしょう。

小高：そうですね。

和田：人間関係って気にしなくても既に出来てた。

小高：そういったところに気を遣わなくても良かったわけですね？

和田：いいんです、いいんです。

小高：仕事に没頭できますね。

和田：没頭できて、ほいて人数少ない。やりたいことって手挙げたら能力さえあれば色々なことが出来た。人数多くなる、生産性上げなあかん、効率上げやなあかん、分業分業分業になる。これは経営上は正解かわからんけど、人間の成長を止めるのがその分業やと思ってるんです。

小高：どうしても自分の部署以外のことって分からなくなってきましたものね～。

和田：分からない。

小高：会社の全体像が見えにくくなりますからね～。

和田：そうですね。これからが一番大事な、20世紀は大量生産で売れ上げあがって、効率上げて、まあ生産効率ですね～、それに没頭したちゅうことは多くの社員の方が分業分業分業でほんとに効率上げて利益上げてくれた。これからの時代は大量生産じゃない。生産するんだったら知恵をたくさん生産していかなあかんという時代でしょ。ということは分業じゃなしに一人で何でもできる人をつくらなあかんというのが、ちょうど50周年終わって動き出したのが今なんですよ。

小高：そうですね～。

和田：勝つちゅうことはコストなんです。そしたらコスト競争だけなんです。だから、なんぼ頑張っても中国・韓国に敵うはずがないんです。だから今、日本の企業はコストだけを追わえてどんどん……。

小高：海外へ出て行くわけですね。

和田：海外へ出て行く、日本が空洞化になる、GDPが上がらない、デフレ、年金払えないっ

てどんどん悪循環になってるでしょ。やっぱり日本ちゅうのは資源無いんやからね、物を作って皆が豊かにならないと。だから、ほんまにコストだけ言うとな〜、しんどいですよ、今。でも、ここが頑張り時やな〜と。ここで負けてはいかん〜というのが今なんです。もう次の50年を考えましょうねと。もう50年終わったから参考に置いておいて、次の50年どうします？っていうのがちょうど今の島精機じゃないでしょうか。

小高：今が一番大変な時なのかもしれませんけれども。

和田：そうですね。6重苦。ほいてまた電力が値上げって昨日発表したでしょう。もう企業にとっては……。

小高：痛手ですよな〜。

和田：うん。

(中略)

小高：社長さんと粉川さんを動物に喩えるとどういった感じでしょうか？

和田：熊よ、粉川さんは熊よ、熊、うん。

小高：風貌が？

和田：風貌もそうよ、でっかいし。みんな言うてたもん、「熊、熊」って(笑)。

小高：粉川さんは豪快な感じなのでしょうか？

和田：あ〜、そうそうそうそう。

小高：怒鳴ったりもされたそうですね。喜怒哀楽を出される方だったのですか？社長さんってあまりそういうことを表に出されない感じじゃないですか。

和田：そうやな〜。でも、粉川さんに怒られたって記憶、僕そんなに無いですよ〜。だから、よっぽどあかんことはあれやけど、感情で怒る人ではないもん。

小高：あ〜なるほど。「叱る」って感じなのですね。

和田：うんうん。だから、社長は動物に喩えるのは難しい。ほいでもな〜、すごいパワーあるんでな〜。自分は後期高齢者やって言うてんのやけどね、後期高齢者が一番元気なんよな〜、この会社で、アハハハハハ(笑)。

小高：社長さんは75歳になられたわけですものね。

和田：社長に言うちゃんよ、「後期高齢者が頑張るさかい、次の人いっこも頑張っへんで」って言うちゃんね、ウフフフ(笑)。

小高：社長さんを鳥に喩えられる方が多いですね。

和田：あ〜そうですか〜。

小高：物事をはるか上の方から見ているような気がするって。目線が普通の人とは違うん

じゃないかな～って。

和田：上から目線ではないと思うんやけど、先へ行ってる、先を見てる。

小高：物事の先？

和田：うん、5年後10年後を絶対見てる。上から人を見下したりはしない。絶対それはない。先を見てる。言うもん、「秋葉山へ登るんやったら富士山へ登れ」って。「楽に登って楽に下りるやろ、それはあかん。富士山へ登れ」って。「しんどいけど登ったらものすごい爽快や」って。だから、この高さの違いやと僕思うん。よく勉強してるんよ。ほいで、バツと来て、「これ知ってるか？」って質問されるんや。急に聞かれたら勉強してないから「社長、先に勉強してたんとちゃうんかい」って言うたら「アホ、そんなことするかい」って怒られるんやけども、「ずっこ（ずるく）ない？、社長」って（笑）。

小高：社長さんはずっとそのことを考えていらっしゃって、突然仰るわけですからね～（笑）。

和田：だから、昨日のことは古いて言われるもん。

小高：え？

和田：今やったらさっき言うたこと古いて。それだけ、スピードで地球は回ってるのやからね。だから社長に「3日前にこれって言いましたやん」って言うと、「3日前？ そんなん古いわ」って言われますわ。「3日前はそうやったけど、3日間ワシ考えたんや。あんたは3日前に言うたことをずっと守っているだけで、いっつも考えてへんやないか」。この論法ですわ。

小高：常に物事に対して考えなさいってことなんでしょうね。

和田：そうなんです。「毎日考えてください」って。地球24時間で1回転ですわ、「24時間前と同じことをするんですか？それが企業理念に書かれているEVER ONWARDやで」って。「先へ先へ先へ行く心を持つんがEVER ONWARDやで」って。

小高：常に前進しないとイケないってことなんですね。

和田：常に前進。何でもそうですけどね～、テレビでも同じもの作ってたら値段が半値になるだけの話で、また変わった、また変わった、また変わったっていうたら少しは伸びるか、最低でも現状の価格を維持できる。おんなしタイプを作ったら、毎年（売り上げが）下がるだけ。もう潰れるしかない。

小高：常務さんは今いらっしゃる社員さんに対してこれからの島精機の50年をどうなって欲しい、どんな風に会社を守って欲しいという風にお思いですか？

和田：うん、まあ、守っていくというより僕はやっぱり会社、当然給料の経費かかる、人件費もかかるからね、基本的にまあ、売り上げだけの額を言えばね、一人頭パーヘッドちゅうんやけど、5千万。だから1,200人おったらね、600億円ぐらいは売り上

げなダメよってというのは基本に持ってます。それとやっぱり、なんて言いますかね～、あの～、一般社員から監督者から管理職、上位管理職って順番にずーっとあるんですけど、ここにもし上がれば上がるほどね、自分の仕事をね、しないでくださいちゅうこと、自分の仕事を100%自分でやると、当然部下にもいかない、部下も知らない、だから自分の仕事を50%その人に譲って行ってください。そしたらあなたは50%他のことができますよ、と。そういうことは自分のルーティンワーク+50%できるちゅうことは人間大きくなりますよ、と。次の人も譲って行ってください。その思いでずーっとやっています。

小高：そういった形で継承していく部分も大事ですし、それに一人ひとりの仕事の幅を広げないとこれからもっと大変な時代が来るかもしれないし。

和田：そうです。それができるんか、僕はもっともっとモノづくりのところに配属されながら国内に5年間、ヨーロッパに10カ国、今は中国上海、だから自分のルーティンワークを削ってでもそうやってきたからね。あっこれは、次の時代にもやらせてあげないといけないという思いが非常に強いです。言われますよ、「なんで工場担当やのに、気付いたらこっちに居たりあっちに居たりしてんの～？」って、不思議がられるんですよ。だから、違うんやと。

小高：視野を広める面もあるでしょうし。

和田：そう。

小高：でも、これだけの人数になってくると、ここで仕事をしながら部門を越えてまた別の仕事をするっていうのはなかなか難しくなっているのではないかと思います。

和田：それをやらしてる。だから、自分の仕事をほる（捨てる）って言うたら言葉悪いけども、ほるちゅうことは誰かが絶対それをしやなあかん。その人の方がレベル上がるんや。自分の知らない領域を任されたら喜びになるでしょう？

小高：まあ、そうですね。

和田：うん。だから、まあ言うたら、社会的には朝礼でね、がんばろう！とか全社一丸とあってってスローガンは揚がるけども、一般社員は何することある？

小高：そうですね、具体的にはね。

和田：何することが全社一丸とか顧客満足度、抽象的な文言が今すんごく溢れてんのやけども、一般の人は何することがそれになるの？ちゅう理解がされてないんですよ。

小高：具体的ではないですものね。

和田：うん、全社一丸っていうことはね、全員が主役やでと。限られた人だけやないんよ、全員が主役、あなたも主役やでっていうのをやっぱりちゃんと説明して、社長の言うことそのまま言うても分かりませんよ。

小高：でしょうね。

和田：僕らでも意味、どういう意味かな～？って分らん。

小高：常務さんでも？

和田：うん、分らんやつは（分らん）。その時のニュアンスで変わるやん。だからできるだけ（ノートに）控えてね。伝えるだけじゃまたおかしいなど。これはやっぱり解説して伝えるのが役目やと。「これ社長言うてたで」って言うのは誰でも言うんやけど、社長の言うてたことを社員に伝えて、やっぱり社員の力にしてあげないとね。社員の行動力に代えてあげないと意味なさんですよ、うん。それが一番難しいですよ。社長ね、「そこなにしてね、分かった？ちゃんとせえよ」って言うんやけど、「ちゃんとせえよってどういうこと？」って周りが言うてるんよ。それをちゃんと解説してやらないとね、社長はこういう思いでちゃんとせえよって言うたけども、人によったら「ちゃんとするっていうことは思いきることや」と。これは大変な時間のロスするんですよ。

小高：そうですね、齟齬があると全く反対の方向へいく可能性がありますものね。抽象度の高い話だと特に。だからそのところを具体的に管理職の方々が、情報を共通理解しやすい方向へ皆さんを導いていかれるわけですね？

和田：そうです、それが我々の役割です。社長が具体的に言うと、みなさんそれだけしかしないでしょ。だからダメなんです。10人寄ったら、私はこう思う、僕はこう思う、って言うてね、最後にベクトルさえ合うたらいいのよ。

小高：社長さんの示す目標に向かっているのであれば、四方八方から集まっても良いってことですね？

和田：そうそう。だからこっから近鉄百貨店へ行くのにね、社長が日前宮回りなさいって言うたらね、全員がそうするでしょ。社長はそれを言わない。「近鉄行きなさい」、「わかりました」、それで、「日前宮回る人、こっちの手平回る人、中の近道を通る人、これが感性やで、これが創造力やで」って多分仰ったんやと思う。

小高：社長さんの思いを忠実に社員の方に伝えていく役割の方々がとても重要ですね。

和田：重要。重要なんです。

小高：そういう方々を育成できていると思われませんか？

和田：うん、だいぶできてる。だからできるだけ毎年、年の初めには自分らの他に去年から今年1年間のまとめと、ほいで今年こないしょうねっていうのは、ずっと、口で言ってもなかなか記憶するのは大変なんでね。

小高：文書化して？

和田：うん、文書化してできるだけ分かり易く文書化するには心がけてる、はい。

（以上、2012年11月27日和田氏へのインタビュー記録より抜粋）

おわりに

島社長の発明の才能が早くから知られていた鳥精機は、創業の初期から、その将来性が注目され、社外からも多くの支援を受けてきた。

まず、鳥少年の才能に注目したのが、株式会社森精機製作所（以下、森精機という）の創業者の森林平氏である³⁾。

1952年に鳥少年は15歳の頃に手首の部分と手のひらの部分を縫う二重環かがりミシンを発明し、業界で一定の評価を受けて約200台を売り上げた。この時代の手袋編機は森精機製が中心であり、鳥少年と森氏の出会いはこのミシンへの評価がきっかけになったものと推測される。1955年には18歳の鳥少年はゴム入り安全手袋の特許を出願して天才発明少年として知られる存在となり、森氏がこれに注目して鳥少年を技術顧問に招いた。

森氏は、島社長と同じ和歌山県出身の企業家である。この出会いの10年前に、23歳で、木材商で成功した父が設立した編機メーカーの社長となり、ようやく経営が安定した時期であった。

33歳の森氏は、繊維機械の分野で人生を切り開こうとしていた同郷の鳥少年と意気投合し、親交を重ねる中で、多大な影響や便宜を与えている。鳥少年が森精機を訪れた際には、製品開発の現場で、鳥少年のアイデアや意見を吟味し、採用するというビジネスライクな関係にとどまらず、決まって食事をふるまい、長時間、経営と技術について議論を重ねた。

森氏は、顧問料の名目で、当時の売れ筋製品であったゴム入り安全手袋編機を、原価で鳥少年に卸していた。鳥少年はそれを販売することでかなりの利益を得ることができた。鳥少年の可能性に期待した森氏が、周囲が納得する形で、起業資金を提供する意図があったとみられる。

1961年が、森氏と鳥青年の双方にとって、大きな転機になった。森氏は、繊維機械の製造販売から、さらに大きな成長が期待できる工作機械の製造販売に乗り出す決断をした。他方、鳥青年は、繊維機械についての発明の数が300を越え、資金の蓄えもできたことから、起業の決心を固めた。この時二人の考えと思いが一致し、森氏は、繊維機械の事業、すなわち商権と機械設備を、鳥青年に譲渡することとした。森氏にとっても、鳥青年にとっても、リスクはあるがお互いが信じる道を目指した。とはいえ失うもののない鳥青年よりも森氏の方により大きな勇気がある決断だっただろう。

島社長は、森氏の逝去に際して、次のような弔辞を捧げている。

謹んで森林平さんのご霊前にお別れの言葉を捧げます。森林平さん、とうとう永遠のお別れを申し上げなければならなくなりました。お元気ならば、かつてのように気合いを入れてくださり、私の背筋もびんと伸びたことでしょうか、その厳しくも、優しい声が聞け

3) 辻野 (2009) 49～53 ページ

なくなるかと思うと、さみしい限りです。顧みますと、森さんとは50年の長きにわたって、いろいろとご教示を頂いてまいりました。奈良と和歌山と離れてはいても、株式上場や新製品の開発などの際には、早々のお祝いの電話をくださり、いつも温かく見守ってくださっていることを力強く感じておりました。森さんには、当社が手袋編機業界に進む際には、広いお心で道筋をつけてくださり、『鳥精機製作所』の社名までアドバイスを頂きました。『誰が、何をやる会社なのかを明確に表しなさい』という励ましを頂いて設立した当社ですが、お蔭様で先月、43周年を迎えることができました。その後も、経営面全般において、さまざまなアドバイスを頂戴しました。大局的なところから『状況判断力を磨きなさい』、『コスト意識を常に持ちなさい』等の教えは貴重な教訓となり、その後の会社経営にしっかりと息づいております。森さんご自身は、的確な状況判断で工作機械という大きなマーケット分野に転進されました。ご兄弟が作られた森精機製作所は、今日、世界有数の企業として躍進を続けておられます。当社の加工精度の向上も、森精機さんの工作機械によるところが大きかったと思います。……戦争で、早くに父をなくした私にとって、森林平さんは父親のような存在でもあり、経営の師であり、人生の師でもありました。今日まで導いてくださった森さんに心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。……

1964年末に最初の量産機になった全自動手袋編機の開発資金に窮した時には、当時和歌山県の経済部長であった仮谷志良氏（後の県知事）のおかげで、和歌山出身の大阪の中小企業オーナーがつなぎ資金を提供し、窮地を凌いだ⁴⁾。

また、1974年のオイルショックで資金繰りに窮した際には、通商産業省の意を受けた商工中金が緊急融資枠を設定し、メインバンクの三和銀行もネガティブキャンペーンに動じず腰を据えて支援した⁵⁾。

最後に忘れてはならないのは、2013年に亡くなった夫人の島和代氏である。全自動手袋編機の開発に没頭し、家庭を顧みることのなかった若き日の鳥社長であったが、和代氏はそれを苦にするどころか、「お父ちゃん、これは本当に世界初なんか」「他社に負けんよう頑張らんとあかんで」と後押ししていた⁶⁾。

画期的な新製品の開発は成功すれば市場から圧倒的な支持を得ることができるものの、先行投資を要するリスクの大きい試みである。鳥精機のご好意により多数の関係者に対するインタビューと貴重な社内文書のレビューを中心に調査を行った結果、同社の成功は鳥社長の卓越した発明の才能を周囲の多くの人々が支えることで実現したものであったことが浮かび上がってきた。

4) 辻野（2009）71～74ページ

5) 辻野（2009）110～113ページ

6) 辻野（2009）3～4ページ

企業経営には強力なリーダーの存在が重要であるが、それに加えてリーダーを崇拜し、そのカリスマ性に強く影響を受けながら、その経営理念やビジョンに懸命に応えようとする協力者が必要である。

本稿では、そのようなリーダーと協力者の関係性について理解を深めるため⁷⁾、とりわけ難しい時期であった創業初期から、長年に亘り島社長を支えてきた粉川氏、そしてその後継者として長く島社長を支えた京谷氏、和田氏の役割や貢献を中心に、島精機の生産体制の確立と世界的コンピュータ横編機メーカーへの発展の過程に焦点を当てた。

最後になったが、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。とりわけ島社長には本研究の実施に関して最大限のサポートを賜った。また、藤田取締役総務人事部長には、ご多忙の中、何度となくインタビューや質問に対応してもらい、本稿の完成度を高めていただいた。ここに心からお礼を申し上げたい。

【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 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。
- 小田章・小高加奈子, 2014, 「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。
- 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。

7) 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)。本稿で明らかにした島社長と周囲の協力者の関係性が組織的な情報創造の場にもたらした特徴については、別の機会に改めて論じたい。

People who Supported the Manufacturing System and Organization of SHIMA SEIKI Mfg., Ltd.

Akira ODA, Kanako KOTAKA

Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd. is a leading manufacturer of the computerized flatbed knitting machine and related design systems and 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 the high quality and performance of its products. Despite the negative impact of the oil shock, it became one of Japan's top three textile machine companies in ten years and one of the world's top companies in twenty years after start-up with the successful development of mass-produced computerized machines and comprehensive design systems.

This article focuses on key people who supported President Shima in establishing the manufacturing system and organization of SHIMA SEIKI and outlines who they were, how they worked with other people and what the contributions they made were under the charismatic leadership of President Shima.