

# 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

小田 章, 小高加奈子

## はじめに

株式会社鳥精機製作所（以下、鳥精機という）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、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鳥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。

鳥精機は、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、ユーザーが競争に勝ち残り、利益を上げていくための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。

島社長の周囲には彼を支える人びとがいた。そして島社長と彼らの間では極めて活発な情報的及び心理的相互作用があったはずである。それを明らかにするにはどのようなアプローチが適切なのか。

我々は、その手がかりを島社長の言葉に求めることとした。島社長は素朴な言葉で自身の考えや思いを周囲に伝えようとされてきた。このようなスタイルは、いわゆる学歴を経ずに繊維機械業界の先端に登場し、若くして業界を代表するリーダーの立場に立たれた経緯によるものと理解できる。

そして現実には、島社長の言葉が周囲の人びとに強い影響を与えてきたことは疑いないところである。本稿では、我々の調査研究の基点にある場のマネジメント理論を用いて、島社長の言葉がどのように鳥精機における組織的情報創造を活性化してきたか考察する。

## 1. 定時制高校への寄稿

島社長の言葉とその背景にある考え方や経験を示すために、まず島精機からの定時制高校への寄稿文を紹介することから始めたい。本寄稿文は本稿の課題を明らかにする上で重要な手掛かりとなるので、若干長いがその引用から始めたい。

### エバーオンワード（限りなき前進）<sup>1)</sup>

島 正博

私は昭和12年3月に和歌山市で生まれました。戦後の激動期から今日に至るまで多くの体験を重ねてきましたが、その原点となる考え方は定時制高校時代に働きながら学ぶ過程で身につけることができました。愛知県にあるトヨタ博物館では、豊田自動車の創業者である豊田喜一郎氏の日記が紹介されています。そこには、「学校で学ぶよりも15歳、16歳のときに機械に慣れ親しんだ方が機械をどのくらい理解するかわからないし、このような人が学校でしっかり勉強すれば、本当に機械に通ずるようになる」と書かれています。私も自分の体験からまったく同様に感じています。

以下、私の定時制高校から会社設立にいたるまでの一端を紹介したいと思います。

### ゼロからのスタート

私が終戦を迎えたのは8歳のときでした。戦争で父親を亡くしたため、いきなり家計の担い手となりました。和歌山市は昭和20年7月9日に大空襲に見舞われ、我が家も何もかも失ってしまいました。ゼロからのスタートです。生きるために、まずは住むところの確保から始めなければなりません。しかし、一面の焼け野原には木材らしきものはありません。周囲を駆け回って見つけたのが、お寺に立っていた卒塔婆でした。最低限の分なら許してくれるだろうと失敬してきて我が家の柱としました。南無阿弥陀仏と書かれた柱の家で考えることは、ともかく生きることでした。まずは食糧の確保のため、家の近くを開墾して野菜作りを始めました。穴を掘りガレキを埋めて作った畑では、やがて多くの野菜ができ、家族だけでは食べきれずご近所におすそ分けをするほか販売も始めました。その内にご近所でも野菜作りが始まると、次は天ぷらにして売ることを考えました。最初は野菜の天ぷらだけでしたが、やがて近くで海で海老やキスを取ってきて付加価値をつけた商品をそろえていきます。戦後の物のない時代、貧乏からくるハングリー精神で、生きるため食べるために多くの工夫を生み出しました。

---

1) 財団法人全国高等学校定時制通信制教育振興会、2011、『燦々の太陽を求めて（第15集）—働きながら学ぶ青少年を支援する手記集』60-70ページ

### 原点に戻って考える～クモの巣の原理～

9歳になったとき、家族が腸チフスで入院してしまいました。私は学校で予防接種を受けていたため感染を免れましたが、その間、バラックの家に一人残り、毎夜天井をながめる生活となりました。当時は、まだ家にラジオもなく、ひたすらクモの巣を観察することになります。窓に巣を張ったクモの動きを見ているうち、やがてその習性に気づきました。クモは巣のど真ん中に陣取り、ハエや蚊などの獲物がかかるとすばやく捕獲して再び元の真ん中の位置に戻っていくのです。その繰り返しを観察しているうちに、クモがどうして真ん中にいるのかが次第に分かってきました。真ん中なら360度見渡せるし、獲物に対していつでも最短距離でいくことができる。ここから学んだことは、常に原点に戻ることの大切さでした。原点に戻るという考えは、その後の開発設計や会社経営に際しても大きなヒントになりました。困難な壁が立ちはだかるときや、行き詰まったときには、いったん原点に戻って考え直すことで何度か打開策を見出してきました。

### 手袋編機との出会い～定時制高校への進学～

実家の隣に池永製作所という手動手袋編機の修理工場がありました。小学校の高学年の頃からその工場を手伝いをするようになったことが、現在の仕事に結びつくことになります。大人に混じって機械工場の手伝いをしていく中で工夫を重ねる楽しさを覚えていきました。手袋の手首部分と手の平部分を縫い合わせるために二重環かがりミシンを考案したのは15歳の時でした。モノのない時代のため、歯車などの部品から手作りで完成させ、その後200台ほどの販売につながりました。もともと工夫したり考えたりするのが好きで、小さい頃から多くの発明をしてきました。学校から帰ると修理工場に入り込む生活を繰り返し、高校への進路を決めたのは、卒業を間近に控えたギリギリのタイミングでした。もともと将来は銀行マンになりたいと思っていたのですが、当時は片親だと銀行には採用してもらえないと聞き、一転工業高校の機械科に進もうと考えました。ところが、担任の先生に相談すると即座に無理だと言われてしまいました。あまり勉強していなかったことと、当時の機械科は人気の学科でしたので、先生の反応も当然でした。しかし、『どうせだめでも一度受けてみてはどうか』の言葉をいただき、参考書をプレゼントしてくれました。こうして入学試験の日程が迫る中で参考書の丸暗記に没頭しました。ダメでもともとですが、先生の気持ちにこたえたいという思いが加わり必死で覚えました。その結果は合格、しかも成績は全日制を含めて県下で二番目だったと後で知らされました。こうして和歌山工業高校定時制機械科に進学しました。仕事をしながらの学業生活でしたが、好奇心が旺盛で2年生からは学校終了後に週3回ずつ空手とダンスの教室通いを始めていました。

そうした中で出会ったのが早川禎一先生でした。先生自身、企業に勤めながら夜学で教鞭を振るわれていたのですが、技術の話に止まらず多くのことを教えてもらいました。中

でも『特許』の話は新鮮でした。その当時は、音のしない下駄、緩まないネジ、自転車の発電ランプなど、手当たりしだいに考案していましたが、先生から『焦点を絞りなさい』とアドバイスをいただき、徐々に仕事で接していた手袋編機に集中していくようになります。そんなある日、ニュースで作業手袋が人の生命に関わっていることを知りました。当時染色工場などで働いている作業者が手袋をしていたばかりに歯車に巻き込まれて生命を落とすという事故でした。それ以来、歯車に巻き込まれてもすぐに脱げる安全な手袋ができないものかと考えるようになりました。考えた末にひらめいたのは、手首の部分にゴム糸を編みこむことでした。これなら着脱が簡単で、いざという時にも大きな事故につながることもありません。ゴム糸挿入手袋の誕生です。18歳で初めて申請した特許は手袋の製造方法を根本から変革する画期的なものとなりました。定時制高校の三年生の時でした。自分の考えた技術が世の中に役立つことを目の当りにし、仕事を通じて世の中に無い新しい価値を創造し、社会の発展に貢献していくことこそが自分の使命であると確信しました。

当時の定時制高校は4年制でしたので、学校を卒業したのは19歳のときでした。しばらくは、それまでの池永製作所に勤務しながら、ゴム入り手袋の製造を行い、また森精機製作所の技術顧問にも就任し、一人三役をこなしていました。森精機さんは現在では世界的な工作機械メーカーとして有名ですが、元は手動手袋編機の製造を手がけていたご縁から技術顧問として迎えていただいたのです。

## 会社の設立

一人三役をこなしていくうちに、やがて機が熟して会社設立の運びとなりました。昭和36年のことでした。三伸精機株式会社を設立し、24歳で社長となりました。手袋編機の全自動化を夢見ての設立でしたが、研究開発のかたわら売上確保のため手動機に取り付ける半自動装置の製造も手がけていました。企業としては順調なスタートを切ったのですが、やがて経営方針をめぐる経営陣が枝分かれすることになりました。森精機さんの創業社長である森林平さんにアドバイスをいただき、現在の株式会社島精機製作所の社名に変更したのは昭和37年2月のことです。森林平社長には、その後も会社経営について多くのことを教えていただきました。私が年若くして起業して頑張っただけでこられたのは、すばらしい方々との出会いがあったからです。定時制高校の恩師早川先生からは特許の話以外にも様々なことを教えていただきました。その中でその後も大切にしているのが心理学の話です。先生曰く『心理学の原点は、相手の立場に立つことです』と。この相手の立場に立つて物事を考えることの大切さは、その後の会社経営における根幹となりました。編機を製造販売する当社は生産財メーカーであり、お客様は当社の機械を使ってモノづくりをされますので、信頼を得ないと成り立ちません。このことを理解してもらうため、社員には『タライの水』にたとえて説明をしました。近ごろは「タライ」(桶)を見かける機会も少な

くなりましたが、タイヤに十センチほどの水を張り真ん中に手を入れて、こちら側に引き寄せようとする、水は反対側に逃げていきます。手の上から、指の間から抜けていくのです。逆に手を向こう側へ押しやると、水はこちらに押し寄せてきます。これが生産財メーカーの原点です。まずはお客様に儲けていただくこと。そうするとリピートオーダーという形でご注文をいただけます。いかにしたらお客様に儲けていただけるか、お客様の立場に立って考えることの大切さを説き、会社設立以来、技術指導やノウハウの提供を実践してきました。業界の発展のため、お客様の発展のために貢献するのが当社の使命です。この「タイヤの水」を英語で表現し、「ギブ・アンド・ギブン」として海外でも実践してきました。

### 夢に向かって挑む

毎年、新入社員に対して質問することがあります。「蒸気機関車はどうして前に進むのか」という質問ですが、前に進むのか、後ろに進むのか、なかなか正解は出てきません。たまに答に窮して『社長、蒸気機関車などいまだき走っていませんよ』という社員も出てくることがあります。これが一番いけません。考えようとせず質問から逃げるための口実だからです。問題にぶつかったときに逃げようとするのは、知識が先に立つ人にありがちです。知識が邪魔になって、やる前にできない理由を考えてしまうのです。会社はできない理由を考えるために給料を払っているのではありません。『不可能というのはやる気のない証拠』なのです。先の機関車の答は左右の車輪の位相が違うからですが、新入社員には、日頃から好奇心を持ち、何故？を繰り返す習慣をつけてもらいたいと指導しています。一日に一つでも関心を持てば一年では365の収穫につながります。しかし何を見ても関心を持たない生活ではゼロのままです。1とゼロでは大違いです。ゼロに何を掛けてもゼロのままです。

また、社員には仕事を愛しなさいと話しています。人は何のために働くのか、社会に貢献するためです。自分に与えられた使命を果たすため、仕事を愛して欲しいと伝えます。そして、その愛を一步広げることで家族を愛し、自分が住む地域を愛し、さらには自分の国を愛してもらいたいと願っています。

かねてより【愛・創造・氣】の三つが時代をひらくキーワードと考えてきました。いずれもコンピュータにできないことばかりです。コンピュータは計算のほか、過ぎてしまったこと、出来上がったことを記憶するのは得意ですが、「意志」を持つことはできません。世の中で、真に値打ちがあることはコンピュータにできないことです。当社はコンピュータも製造しているメーカーですが、社員にはコンピュータにできないことを大切にしよう伝えています。

若い頃を振り返って思うことは、一人の力だけでは目標を達成することは出来なかった

ということです。多くの方々に支えられ、そのつながりの中で一歩ずつ進むことが出来ました。若い皆さんには【夢】を描いてもらいたいと願っています。夢を持ち、その夢を宣言して、実現に向けて努力をしてください。周囲の皆さんに対し感謝の気持ちで接していけば、道は必ず開けると信じています。

## 2. 場のマネジメント論の観点からの考察

組織の性格や働きに対してリーダーの言動が及ぼす影響は大きい。鳥精機のようなベンチャー企業においてそれは一層顕著であったであろうと想像される。鳥社長が鳥精機においてどのような方向付けをしてきたのか。

本稿では、鳥社長の語録を手がかりに、この問題を具体的に考察していく。上記寄稿文の下線部分の言葉は、鳥社長が、我々の考えている場のマネジメントの視点に近い考え方をお持ちであったことを端的に示しているように思われる。そこで、場のマネジメントの理論を踏まえ、情動的相互作用にかかわる言葉、心理的相互作用にかかわる言葉、そしてこれらの相互作用の基盤づくりにかかわる言葉の三つに分類して考えてみることにする。

### (1) 場のマネジメント論の概要

我々は、組織における情報創造のあり方を研究することが、伊丹敬之が提唱する場のマネジメント論<sup>2)</sup>とクルト・レヴィンの心理学的力の場の理論<sup>3)</sup>を相互補完的に援用することによって可能になると考えている。

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。

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。我々は、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

---

2) 伊丹 (1999) 及び (2005)

3) Lewin (1951=1956)

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<sup>4)</sup>。

## (2) 情報の相互作用にかかわる言葉

伊丹によれば、「大勢の人間が集う空間には、情報が満ちている」<sup>5)</sup>。

その空間を共有している人間たちが、さまざまな観察をし、さまざまな情報発信を半ば知らず知らずに行っているからである。人々が交わす言葉はもちろんのこと、身体の仕草、もの言わぬ行動そのもの、そういったものまでがじつはさまざまな情報を伝える。人間が高度な感覚器官と多様な情報処理能力をもった情報装置だからである。それゆえ、思いもかけぬものまでもが情報のキャリアーとして機能して、じつに多様な情報が一つの空間の中を飛び交うこととなる。

そうした人間の能力と空間の特性を、組織の経営にうまく使えないか。

場のマネジメントという経営のパラダイムを重要と私が考える、発想の原点がそこにある。

我々は、島精機の成長過程に現れていた組織現象は、伊丹が上記のように指摘した場のマネジメントの典型であったと考えている。

島社長は、編機メーカーの世界では後進のベンチャー企業であった島精機を世界のトップメーカーに押し上げるため、経営者であると同時に、技術開発・製品開発の先頭に立ち、他のメンバーを指導しつつ、しばしば自ら個別課題に対する答えを出してきた<sup>6)</sup>。

島社長の日常の言葉には、発明家・技術者としての資質や実績と実体験を背景に、物理的な環境、機械や製品の機能や原理、更には周囲の人びととの関係性などに対して注意を促すものが少なくない。

島社長が秘書に「階段はいくつあったか」と尋ねたことがあった。階段や廊下を歩いているような何の変哲もない日常行動においても、段数や幅、歩数や時間がどのくらいかかったかなど、その時の状態や状況をチェックする習慣があれば得られる情報があり、その情報にアイデアが触発される場合があるということを伝えようとした言葉であった。

島精機には精密な鉄道模型で有名なドイツのメルクリン社製の蒸気機関車の模型があり、島社長は新入社員にそれを見せて感想を尋ねることがあった。これも階段のエピソードと同様の

---

4) 小高 (2005)

5) 伊丹 (2005) 1-19 ページ

6) 小高 (2013) 67-71 ページ

意図で、観察力、洞察力、そしてあらゆる対象から何らかの情報や意味を読み取ろうとする日常的な心構えの大切さを伝えるものであった。

冒頭の引用にあった「タライの水」のたとえ<sup>7)</sup>は、周囲の人びととの関係性について基本的な考え方を示している。相手から一方的に何かを得ようとするのは所詮無理であり、まず自身が相手のために何らかの貢献をして初めて、相手からの返礼も期待できる、という考え方である。このような姿勢で相手と接しようとするならば、当然、相手の状況やニーズに関心を持つことが必要になる。

メンバーがこれらの教えを忠実に実行する組織では、情動的相互作用は確実に活性化される。伊丹の場のマネジメント論においては情報のキャリアーや解釈コードといった情動的相互作用の効率を上げるための物理的条件が重視されていた。島社長による上述のような言葉は、結果として、情動的相互作用の効率を上げるためにメンバーの感受性に働きかけたものと理解できる。

次の二つのインタビュー記録は、島社長が事象を見つめる視線の鋭さやその背景や原理に対する洞察、そして周囲のフォロワー達が島社長の意図や考えの正確な理解にいかに関心を払っているかという姿を示していて興味深い。

社長：400年前に編み針が出来て、次にベラ針がね、それが160年前に出来て、そして今から10数年前にスライドニードル<sup>8)</sup>。そうするとポーンポーンと針の頭を叩かれてるわけやから、針の頭になったら毎回ハンマーで、1秒間に1回2回ってそんなに叩かれたら、目回ってくるでしょ。針の気持ちになったら。それで、この一番初めの430年前のなには、こんな、ここにちょっと穴開いてるわけなん。それでここ押さえたら、この中に入るでしょ。それで糸をこう上げて、ここを押さえるとこの中にこういう風に入って、それで糸がこの上を通過する時にはこれが上がるとくるりっと。そしたら編み目できるわけ。そうするとみな編むばかりしかできない。それが430年前。それを今度、ここをこういう風にしてこれがくるりっと、これがベラ針。これがビューってこう回るでしょ。そうするとこの針の速度が1秒間に1メートル、1秒間にいごく（動く）わけ。そうするとここ1秒間ですが、ここで単純に10倍いくと、この速さが1秒間に10メートルの速さになるでしょ。1秒間に10メートルの速さでポーンと衝突するわけ。そういう風になったら、相手の立場に、相手は人であったりモノであったり色んなもの、物理的に言

7) 本稿64ページ

8) スライドニードルは1997年に島精機により開発されたものであり、ホールガーメント方式というニット縫製に関する島精機独自の新生産技術の本格的展開を促した。ホールガーメント方式と編み針のこうした進化については崔（2012）を参照されたい。

うても針のフックになったら毎回……。

小高：そうですね（笑）。

社長：そうすると1秒間に1回としても24時間にしたらどんかいになる？そんなかい叩かれたら、こうでしょ。自分の手やったら痛い（笑）。針の立場に立ったら痛くなるでしょ。すごくそんなかい振動与えられたら、金属疲労起こってポロッと。そしたら損すんのは、動かしてる人が損する。その元の経営してる人が損する。折れてなにすると今度、折れるんはいいけども、それ、針を入れ替えて、また掃除しなかったらいかん。そうするとすごいロスになるでしょ。それが効率になんねやから、自分のそれを綺麗に掃除していくとこういうようなことも楽になってくるでしょ。そういうようなことで、会社の社員でもそういうような「こんなにしたら効率よくいけるよ、こんなにしたら音出ないよ」そういう風にちょっとアドバイスすると、「はあ〜」ちゅうような感じになるでしょ。どんだけになら？

藤田：え？あの、

小高：1秒に1回だから、1分で60、それが24時間になると……。

社長：ハハハハハ（笑）。

藤田：1, 440。

社長：え？それは分や。

藤田：はい、あつ。

社長：それ掛ける60。

藤田：86, 400。

社長：86,000回は1秒に1回でそうよ。手袋やったらもっと。それで速さでポンって行く。それで今のは10倍やけども実際は20倍30倍。そうすると1秒間に10何メートルから20メートルの、それはもう自動車の速度にすると100キロとかそんなになってくる。それでポーンって当たってなにしていると今度は針も痛いでしょ。それで腹立ってきて、ポンと折れちゃって、ハハハ（笑）。ほんでそんなになるんが、このベラ針、これが1847年にマシュー・タウンゼントさんちゅうて、これ、発明した。そんで僕が1997年にちょうど150年後にスライドニードル、これはここの太さが段々細くなって、こういうような、そうすると先が細くなってるから折れないでしょ、釣竿とかゴルフのクラブみたいに、そういう風にして、そうすることによってこの中が懐を広く取れる。そして、この外側が小さい方が綺麗な目できるわけやから、こういう風に。それでここはこれぐらい細くしてポンと叩いたら余計に毎日針折れるようなそんな感じになるでしょ。細くしたというには、ここにこういう風に。そうすると叩いてるなにかから見たら、ものすごい優しく、あ〜、これは綺麗な編み目を作る役目に針があるわけやから、叩くんも叩かないようにしたらもう

ちょっとあの、早く良い綺麗な目を作らんといかんなど針がそう思うでしょ。そして良い機械になってくる。それでここで手で、ここでグー出して引っ込めてっていうのがあるでしょ。それと同じように編むんは、こっちだったらこう伏せるだけ、そこで編むだけになってくる。今度、これになったら、これ出してこれ引っ込めて、これ出してこれも一緒に上がってちゅう。これ出しかけて、これを更につく。そうすると目が移るようになってくる。そういう風ななんで、今まで短期の、これだったら編むか編まないかだけ、こっちの場合だったら、編むかタックするか編まないか目を移すか受けるか、6、こっちは2、そうするとこういう風になにするとね、色んなあの、12通りあって12の2乗やから144。こっちは36でしょ。こっちは4。そして、4、36、144通りできてくる。そういう元はホントに簡単なことで発明してるのと違って算数(笑)。

小高：はあ……。

社長：その、相手の立場になって、針の立場になってポンポン頭叩かんでもええようにしたら、そして針が綺麗な目を作らんといかんなんて、そんなになってくるでしょ。

小高：社長さんの相手の立場に立つというのは、私は対象がどうしても「人」という風に思ってしまったけれども、なるほど針の立場に立つということですね。なるほど、すごい。

社長：そうするとね、目作るんに、こっからここまで糸を運ぶと次に編める。これはこっからこままでいごかんと(動かないと)いかんでしょ。そうするとこれは3分の1ほど、こっかが100にして、大体3分の1ぐらい、まあ30ぐらいのなにでいごき(動き)するわけです。これが100にすると、こんかい上がるとやっぱり倒れてくるでしょ。こんかいになったらもう倒れないでしょ。それでこんかいだけ行こうと思ったら、その秋葉山の山からその辺の山だったら、麓も短くて、そうすると小さいもんを動かすんにエネルギーが少ないでしょ、そして省エネ。それで生産性が上がって、目が綺麗。そして三方良しになるでしょ。それがスライドニードル。1997年、こっち側が1847年、ここでこっちは1589年。これだけの間に進化して、これがホールゲームを作る元に。この針(ベラ針)では絶対に理想のホールゲームは出来ないん。

(2014年11月26日島社長及び藤田氏へのインタビュー記録より抜粋)

社長：今までも言わなんたら「早いんですよ」って、何よりか早いか。

小高：比較が無いとなかなか理解も……、遅くなりますよね。

社長：やっぱりね、言葉からね、言葉って頭から出るわけやろ？

小高：そうですね、うん。

社長：そうすると日本語まちごてる（間違っている）頭やったら、頭の中がやっぱりまずいわけやから、それを直さんといかんわけ。

小高：社長さんがよくおっしゃる、「あの、なに」っておっしゃるじゃないですか。「なに」という言葉。あれは、どう皆さんに伝わっていくのですか？

藤田：いや、あの～、それぞれが想像するんや。社長、なに言いたいんかな？って聞きながら。

小高：あ～。

藤田：「なに」と言うて、分かるようにならなかつたらアカンと思うんやけど。

小高：もう、部長さんクラスになられるとお分かりになられているんでしょうね～。

藤田：いや～。ああ、社長、ああ言うてるな～とかってみんながそれぞれ想像して。

小高：あ～、なるほど。

社長：何にも無いものをね～、作り出してね～、やっていこうと思たら、言葉も作り出してやっていかんといかん。

小高：そうですね～。すべてがオリジナルでいらっしゃいますから。

社長：そう。

小高：だから、その、皆さんも社長の考えられることっていうのは奇想天外っていうか（笑）、ね、自分の頭の中には無いことばかりなので、きっと理解するのに時間もかかるのではないかな？って思うんですけども。

藤田：うん。

社長：時間かかるんやけども、このやる気があったらね～、そんなむつかしいこと言うてないんで、まあ、義務教育でできる範囲の。創造性はあるけども、それは新しいことであるけども、しようと思ったらそんなに難しいことではないん。

小高：ああ。

（2014年12月16日島社長及び藤田氏へのインタビュー記録より抜粋）

### （3）心理的相互作用にかかわる言葉

心理的相互作用にかかわる言葉はあまり見当たらない。あえていえば、「タライの水」のたとえを外国人向けにアレンジした言葉に「ギブ・アンド・ギブン」<sup>9)</sup>があり、これはさまざまな関係者との相互依存や互惠関係の重要性を強調したものと理解できる。

この背景について、我々は、創業初期から苦楽を共にしたメンバーが中核となって引っ張ってきた島精機では、濃密な人間関係が自然に組織全体に浸透していて、心理的相互作用を刺激するような言葉をあえて発する必要が無かったのではなかったかと推察している。

---

9) 本稿 65 ページ

こうした人間関係の存在を示すものに「シマイズム」の伝統がある<sup>10)</sup>。鳥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れば進んで助けようとする「シマイズム」の職場風土であった。

小高：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、社員の数もとて増えましたけども、社内の雰囲気っていうのはどう変わりましたか？

藪田：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、雰囲気はずっと残ってますね、シマイズムっていう。

小高：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？

藪田：和気藹々みたいなんやけども、ある程度なんちゆうか、馴れ合いではないですよ。なんかね、僕はね、しんどなってきて仕事が見つなくなってきたら、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。

小高：決して甘やかしては無いんだけど、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。

藪田：うんうん。アドバイスを受れたり、僕ら力無いから、力貸してくれたりね。

小高：仲間意識はとても強い？

藪田：そりゃ強いですね、うん。

小高：それはもうずっと変わらず？

藪田：そうですね、うん。

小高：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。

藪田：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……。

小高：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で、その部分でカバーしているので、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ているということでしょうか？

藪田：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。

小高：風通しは良い？

藪田：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）。

小高：そうですか、社長さんはそうおっしゃいますか？

藪田：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）。

小高：人間関係はそれほど変化していないということですね？

藪田：うんうん、それはないですね。

(2011年12月31日藪田氏へのインタビュー記録より抜粋)

#### (4) 相互作用の基盤づくりにかかわる言葉

島社長が繰り返し強調したのは、組織内の全ての情動的及び心理的相互作用の基調を整える、いわば相互作用の基盤づくりにかかわる言葉であった。これらには、メンバーがコミュニケーションを取り合い、相互作用を進める中で、重要課題に全員の意識を集中し、その解決に向けて建設的な議論を収束させていく重要な働きがあった。

ここではそういった言葉の代表的なものとして、「エバーオンワード（限りなき前進）」、「クモの巣の原理」、「相手の立場に立つ」、「T字型人間」、そして「愛・氣・創造」の五つを取り上げたい。

これらの言葉で表されることとなった考えに島社長がたどり着いた時系列順にみていくと、まず「クモの巣の原理」<sup>11)</sup>が最初のものである。冒頭で引用したエピソードで触れられていたように、島社長は9歳の時の体験から、困難な壁が立ちはだかるときや行き詰まったときに「原点に戻って考える」ことの大切さを学び、開発設計や企業経営のヒントにしていた。

「相手の立場に立つ」<sup>12)</sup>が次のものである。これも冒頭のエピソードで触れられているが、和歌山工業高校定時制機械科に在学中に出会った恩師の早川先生の教えを心に刻んだものである。「心理学の原点は、相手の立場に立つことにある」という簡潔な教えであったようだが、島社長はこの姿勢が後に会社経営の根幹とまで感じられるようになった。

「エバーオンワード（限りなき前進）」<sup>13)</sup>は、島精機の経営理念とされている言葉である。この言葉は1958年に東京で開催された第3回アジア競技大会の標語として用いられていたものであるが、同社では1971年にパリで開催された繊維機械の世界的な展示会であるITMA展に初出展したタイミングで、世界をターゲットとして進みだす機運と世界初の独自の製品を創造していくことを会社の理念として掲げたのが始まりのようである。

折しもこの時期は、日本の存在が国際社会に認められ、高度成長を始めた時期であり、アジア競技大会でも日本人選手が非常に活躍していた。島精機の将来をこうした姿と重ね合わせて、

---

11) 本稿 63 ページ

12) 本稿 64 ページ

13) 本稿 62 ページ

自らと周囲の関係者を限りなき前進に向けて鼓舞しようという思いがあったのではないだろうか。

その後、島精機が成長軌道を確認なものとしてからは、従業員の一人ひとりに対して企業人としての成長や心構えを問いかけるような言葉が中心になってくる。

「T字型人間」<sup>14)</sup>とは、アルファベットのTの字のように自分の専門的な分野を掘り下げる一方で、専門外の分野も広く自分のものにしていくことを呼びかける言葉である。そうすることで、自身の感性が豊かになり、創造力も高まっていくという。

このような考え方や標語はさほど珍しいものではないが、島社長はこれを更に自身の言葉で展開していく。

まず出てきたのが、「技術系 (E/ エンジニアリング)、ビジネス系 (B/ ビジネス)、感性系 (A/ アーティスティック) の調和」である。島精機はファッション産業に関わっているという自覚の下で、製品開発・生産技術に加え、コスト感覚や国際経済の動き、商品販売の現場をイメージすることを求めた。

これらに加えて近年しばしば口にされているのが、「愛・氣・創造」<sup>15)</sup>である。一見精神的な訓示に感じられるが、その意図を確かめると、技術系・ビジネス系・アート系の全てを深掘りするための道筋やヒントが秘められていることがわかる。

島社長によれば人間の特権は創造と愛情である。過去の知識を将来に向けての知恵に変え、創造を通じて社会や業界に貢献できる人であってほしい。また人びとに対する愛情や対象への愛着があって初めて、関心や工夫、向上心が生まれる。こうした部分での違いが成果の違いとして現れるという確信である。

島社長が好んで口にする言葉に「氣」がある。「やる気」「勇氣」「根気」など自ら決意したことを必ず実現するというさまざまな思いや執着の強さを強調する言葉である。かつては弱かなベンチャー企業であった島精機も現在では東証上場の中堅企業であり、製品の競争力は世界のトップレベルにある。この言葉は、安定した現状に安住せずに、創業初期のハングリー精神と向上心を呼び起こそうとするものでなからうかと思われる。島社長との次のインタビュー記録は、こうした我々の推察をまさに裏付けるものである。

社長：ほんで、こうやっていったら、あの、仕事を愛する、金を愛したらダメでしょ、バブル弾けたり、ね～。

小高：リーマンショックとかね。

社長：それでリーマンショックでやったんも金を愛すんのに、それでダメになった。仕事愛したり、地域を愛したり、業界を愛したりすると業界のためにもなるし、この地

14) 以下、島精機の社内資料と関係者へのヒアリングによる。

15) 本稿 65-66 ページ

域のためにもなるし、そういうような形でそこで一生懸命やっていくと、創造性が、これはお金かからないでしょ。それでできた時の楽しみ、あ～良かったな～って。良かったちゅて、ほんで僕、「おっ、もうちょっとかかると思ったけど、早かったな～」ちゅて、そしたら「早い分、もうちょっとこうやったらどうですか？」ちゅて、そういうような感じに。そうやって次、次、早くなってくる。そしたら今度は、あの、創造性「僕もそう思ってたんやけど、それ考えたあったよ」ちゅてするけどね、この、やる気が無いんや。気が無い。気にはやっぱり気力とかね、気迫とかね無かったらいかんの。弱気になったら病気になるやろ？

小高：(笑)。

社長：それでご臨終やから。

小高：(笑)。

社長：やっぱり気合をね～、入れて、そうすると元気になってきて活気に繋がって、そうなる。気合い。あの、なんの、イチローのさっきの話でも「世界一になんかのや」って、それだけトレーニングやって、それぐらいの気合い入れてやったら成功する。まあぼちぼちちゅて、大阪はやっぱり、あの、「どうでっか？」って言うたら、「ぼちぼちでんな～」ってそうやっていくよってに、やっぱり大阪が1番もっと上がらんといかんわけやけども、ぼちぼちでんなって言う言葉がやっぱり、「儲かりまっか？」って言うたら「ぼちぼちでんな」ってちょっと控えめに言うてるわけやけども、それがやっぱり心もなに……。

小高：組織の中にいると、やる気のある方っていうか、情熱が強いがゆえに独りよがりて進んで行ってしまうような人も中には出てくるかもしれませんが、そういった組織の中での、う～ん、良い面と悪い面のやる気っていうものに対して、経営者としてはどのようなコントロールを？

社長：うん、それはやっぱりね、コントロールって、やりたいなにはね～、どんどんやらしてね～、それで「もうちょっと方向、こっち向け」ってすると向けても、やらんよりかは、こっちへ行ったらダメだな、そしたらこうやったらいけるなっちゅう方法を覚えてくるでしょ。ほいで「失敗は成功の元、やらなんだら万年そんな経験できてないよってに、やる気が無いよってにダメ」ちゅて。

小高：じゃあ、何でもやらせようという環境を社長さんは提供されていると？

社長：そう。

小高：ああ。

(中略)

小高：以前、OBの方にお話をお伺いすると、とても自由に何でもできたし、させてくれる環境であったとお聞きしました。今はもうこのような多人数になってくるとある程度のルールで縛らざるを得ないような部分も出てくるのが当然ですが、そういった中で、やる気を持っていてもなかなか言えないとか、上に阻まれるとかそういったことはないのでしょうか？

社長：うん、それが中間のね～、そのへんの偉そうにする人がいるんです。そのへんの人  
が障害やねん。

小高：そのあたりの人への社長さんからのメッセージは？

社長：メッセージってね～、そんな人はね、後ろから行ってね～、逮捕せんとね～。

藤田：現行犯逮捕（笑）。

社長：現行犯。「コラッ！！」ちゅうてね（笑）。

小高：（笑）。

社長：それでそっから解して、それで「こんなことやってたらダメですよ」ちゆて、「それでお前も来い」ちゆてやったら、そしたらバツ悪そうにね、「あの、ワシ言うたんです」ちゆてね、そんなになってくるんで、そのためにずーっと回ってなけりゃいかん。

小高：そうですね、社長さんの、やっぱり社内を回られている存在というものが大きいと思うんです。たとえお声をかけられなくても、回ることでいつも見ているよっていう姿勢を示していること自体、皆さんに与える影響は計り知れないと思いますので。やはり皆さん、色んな知恵を持っていても、なかなかそれを発揮できなければ、場が活性しないと思うので。

（中略）

社長：その元はやっぱり仕事を愛してるかどうか。愛はどっからあるかどうかしたら、愛は段々段々大きくなって情熱に変わっていくでしょ。その愛がちゆて、格好のつけた愛だったらどんどん伸びていかないわけ。

小高：愛は（愛を受けて）自分が理解して、また相手に返すという形がないと育っていきませんよね～？技術と同じで積み重ねてこそということですね？なるほど。仕事を愛するということですけども、このお仕事が好きで好きでしょうがないって思っていた情熱のあるような時代の人と、今の方だったら、やはりステータスのある会社だとかお給料が良いから就職したという人とは、そういうモチベーションが変わってきますよね～。

社長：そんな人はこっちの（お金を愛する）方の人や。お給料が良い、そして待遇が良いっ

ちゆて、待遇の良いんも、お金貰ってるのと同じになるわけやから、そういうようなところですると違って、それも必要やけども、それはこちらの向上心があつて一生懸命するから、今度こっちからお金が結果的にギブンで入ってくるわけ。

小高：なるほど。

社長：それをタライの水っちゅうなんでね、出し惜しみしてこっちから取るっちゅうたかって、そんなもんタライないわけやしね。

小高：なるほどね～、うん。仕事を愛するというこの結果、こういう喜びが来るんだよつていうことを社長さんは皆さんに教えていらっしゃるわけですね。

社長：これは小高さんね、コンピュータでね、愛は絶対できないでしょ。

小高：そうですね。

社長：コンピュータ。いくら、

小高：高性能でも。

社長：うん。コンピュータが一生懸命ね、和歌山を愛して、こう、やっていこうちゅうようなそんな人あったら。

藤田：アハハハハ（笑）。

小高：（笑）。

社長：ハハハハハ（笑）。それで愛は人間特有のもんやからね、そやけども、人か何かちゅうんは、男女とかそういうようなには、人間も異性を愛する。しかし、犬でも他の動物でも何でもみな他のそういうような仕方は別にしてでも愛するわけやから、そういうような、あの、男女の愛、その愛と、ほて、お金を愛する、そういうようなことはあの～、何でもできるわけやけども、ホントに仕事を愛するとかそういうようなには、コンピュータでもね、ボンと教えてなにやったら、するけども知能ロボットでこうやったりするけども、向上心があるか？ ったら、ここをこんなにやってね、やったらもうちょっと早くなるとか、そういうようなことはコンピュータはしないやろ。それは人間だけや。そのためにロボットに負けないように考えていくには、ロボットの1番弱いところは、この、仕事を愛するとかね、創造性ができない。そういうことをどんどん伸ばしていくことによって、ロボットに使われない日本人って、そうなるわけやけども、のんびりやってたらロボットに使われますよちゅう。そういうような、そこには向上心とかちゅうんは、全くロボットにはない、知能ロボットにもないん。できそうもないしね。それで創造性ちゆていうたら、よけ無いん。ロボットにね、あの、お花を活けてね～、それで感性の良いそういうようなやつをね、あの、絵を描いてくださいて言うてもね、できないでしょ。それはやっぱり、そういうような文化的なこと、それはあの、人間特有の。それでここまでのこういうようなトータルでやっていくと、何かしようと思つても、これ

はちょっと難しいな、厳しいなっちゅうて。あのへん（工場）回っててもどっか「厳しいな」っちゅうて言うてたよな～？

小高：厳しいって仰ってましたよね（笑）。

社長：うん。ほたら、厳しいちゅうて言うんはね～、「そんな言葉を捨ててまえ！！」ちゅうて。厳しいって自分のイメージで思てるだけでね～、やろうと思たらやれる。やる気があったら突破できるわけ。

小高：（社長さんは先程も）不可能は無いつて仰ってましたものね～。

社長：うん。そしたらやる気が出てきて、そしたらこの「氣」の中には、やる気があって、そうすると元気になってきた、やっぱり元が気力あるから気迫があるから、そういうようななんで。

小高：氣って付くと、何でも前向きな熟語になりますよね～、何でも、そうですね～。

社長：何でも、ね～。それでよく一生懸命熱燃やしてやってたら、オーラが出てるとか何かやる気がありそうな氣が出てるとかちゅうて言う。それは定義は無いけども、氣とかちゅうんは、ね、そんなになってくるし。これが失望してダメになると、弱氣になって、ほいで病氣になって

小高：あ～、そっか、そうか、あ、そうですね。

社長：氣が無くなってくると弱氣になって、ほんとにどうかな？って

小高：迷いも出てきますよね～。

社長：迷いも出て。それがノイローゼになったり。

小高：あ～。

社長：その辺の点で、この「氣」は、ポーンとやるぞ～!!ちゅうて言うてみな、そしたらそこで活氣が出てくる。そしたらみんなでいこう!!って。そうするとできないことであってでも、大体できてくる。ほいたら「もう一息や!!」って言うてね。そしたらみんなの輪でギュッと。

小高：その、一致団結っていうものが人数が多いただけになかなか難しくなっているでしょう？今は昔と違って。

社長：うん。一纏めに千人でね～、やろうと思たら絶対不可能。それやったら失敗のもと。やっぱりやる気のある人を抜擢して、その人らを訓練させて、その人らがまたそのグループを引っ張って行く、そういうような形でやっていかんと、ガサツといってバッチシステムでやっても絶対100%失敗。

小高：部門を超えた人達で課題ごとにパッとプロジェクトチームのような「場」を作って、

社長：うん、それぞれがリーダーになって、そして引っ張って行くように。そんな感じで日本のなに、あの、まあ今度、アベノミクスはそれでなにやったけども、あんな短期間で変わってんの日本だけやもんね～。やっぱりあの～、長い間にこうずーっと

やっつけられるようにしなかつたらいかん。もう、あの、他の大会社でもようけ（たくさん）次々どっちも同じようななに出てるから、あの、もう2～3年で、あの、2期なにやったら社長交代、会長そんななにで。

小高：交代をするたびに存在力を示そうとするのか方針がコロコロと変わっても、下の者は混乱するだけでしょうし。

社長：そう。それで本人はこうやって、自分の任期中だけの、

小高：安全に？

社長：うん、なにやって。それやからもう日本の企業のなにはすごくあの、大きくなるほどダメになってくる。今でも大きなるとこみなサラリーマンの感覚やろ？

藤田：そうです、そうです。まあ、1人1人の存在が希薄になるんですね。

小高：一様になってしまうというか、個性を潰さないと和が保てないということになってしまうところがあるということでしょうか？

藤田：そうそう、そうです。

小高：社長さんは社員さんからもっともっとやる気を引き出したいとお考えでしょう？いつも。上がってきますか？下の方から。

社長：ああ、上がってくるよ。

藤田：だから社長は個別コミュニケーション。

小高：なるほど。

藤田：これ、大勢集めて話してもなかなか伝わっていかへん（笑）。

社長：聞いてるけども分かってないん。それが1番ね～、腹立つん。

藤田：ウハハハハハハハ（笑）。

小高：（笑）。

社長：ほたら言わん方がマシや、ちゅうて。

小高：でも、今日は皆さん嬉しそうに社長さんとお話されていらっしやいましたね。

藤田：ハハハハ（笑）

社長：この間らね～、こうやってたら、段々人増えてくんのよ。

藤田：ああ、アハハハハハ（笑）。

小高：周りに？

社長：周りに。

（2014年12月16日島社長及び藤田氏へのインタビュー記録より抜粋）

## おわりに

伊丹の場のマネジメント論は、「組織はシステムだけでは動かない」という考え方の上に立つ

ている<sup>16)</sup>。組織のメンバーにとってリーダーの言葉は重い。それは、カリスマ的な創業者のリーダーシップの下で成長したベンチャー企業では、特に顕著であるだろう。島精機における島社長の言葉の重みもその例外ではなかったはずである。

リーダーの言葉は、メンバーの思考や行動の基軸を定めることにより組織のパフォーマンスに多大な影響を与える。それが経営環境を踏まえた適切なメッセージであれば組織的な課題解決を後押しするが、不適切なものであれば阻害要因になりかねない。

本稿における考察の結論は、島社長の言葉は、場のマネジメントの観点からみると情動的及び心理的相互作用を活性化する働きを持ったものであった、ということである。折に触れ発せられた数々の言葉が連関する形で、おそらく島社長自身が意図していたよりはるかに強く、島精機における組織的情報創造を促していた。

島社長は創業者であり、社員にとってはカリスマ的存在である。それは多くの成功したベンチャー企業に見られる現象である。ただし、カリスマ創業者自身のこうした行動は意識的に取られたというよりはむしろ、彼らが有する天賦の才を発揮した結果であると考えられる。というのも、カリスマ創業者が退陣すれば、ややもすれば当該企業が一時的衰退の道を辿ることは、歴史が示す通りである。このような企業体では、人的依存から組織的依存への変革が、いずれかの時点で問題になる。つまり、人的支配から組織的持続性の構築への転換ができるかどうかを問われる。

カリスマ創業者が第一線で活動している時は、企業体は多くの場合成長を持続している。しかし、それは正にカリスマ創業者個人の力に負うところが大きく、我々がいうところの場のマネジメント、つまり組織力の働きはそれを増幅するようなものになる。しかし、前述したようにカリスマ創業者の力で成長発展を遂げてきた企業にはいずれかの段階で限界に直面する場合が見られ、適切な時期に個人的企業体から組織的企業体へと変革することが求められてくる。個人企業や中小企業の段階では、カリスマ創業者が大いに力を発揮できるが、企業規模の拡大に伴い、個人の力ではなく組織の力、つまり場のマネジメントの働きが一層重要なものとなる。

島精機においては、未だカリスマ創業者、島社長が健在であるので、どちらかと云えば島社長個人の力で企業体が維持されているものと推測される。島社長ご自身とのインタビューからは、彼自身がカリスマ創業者でありながら、これからの島精機の経営のあり方を深く考えていることを窺い知ることができた。今後、島精機がいかにして個人から組織への道を展開していくのかは、経営学的にも非常に興味深い課題であり、いかなる策を講じられるかを追究できればと我々は考えている。

企業が個人レベルから組織レベルへと変革することは難しい。様々な制約要因、つまり経済的・法的・政治的・社会的・対外的諸要因が企業運営に影響をもたらすからである。しかし、

---

16) 伊丹 (1999) 及び (2005)

最も肝要な要因は、企業内部の人的要因である。場のマネジメントは人と人との繋がりを作り出す経営手法である。有為な場のマネジメントの創造こそが、企業の持続的発展を左右する。

我々は、今後も、島精機という類まれな成功を収めたベンチャー企業のカリスマ創業者としての島社長が「個から組織への変革」という難しくも興味深い課題にいかにか立ち向かい、成果を出していられるかを追究することができればと願っている。このことが、場のマネジメントの有り様を明示するとともに、企業の衰退・発展がなぜ起きるのかの解明にも繋がっていくことと考える。

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、ご多忙の中にもかかわらず、幾度となくインタビューや質問に多大の労を取っていただいた。本稿の完成度が高まったとすれば、ひとえに藤田氏のお蔭であると考えている。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.
- 財団法人全国高等学校校定時制通信制教育振興会, 2011, 『燦々の太陽を求めて（第 15 集）—働きながら学ぶ青少年を支援する手記集』.
- 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 Influence of the Words of an Executive from the Viewpoint of “Ba” Management Theory

Akira ODA, Kanako KOTAKA

### Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd., a leading manufacturer of the computerized flatbed knitting machine and related design systems, has its main office and factory in Wakayama City, Japan. Mr. Masahiro Shima, its current president, founded the company in 1962. Riding on the wave of the textile machine boom during Japan's high growth period, SHIMA SEIKI surpassed its competitors with its automation technology and the high quality and performance of its products. Despite the negative impact of the oil crisis at the beginning of the 1970s, about 10 years after its founding SHIMA SEIKI had become a leading company in Japan. And with the successful development of mass-produced computerized machines and comprehensive design systems, after about 20 years it had become a world-class enterprise. This paper attempts to investigate how President Shima's words activated organizational information and knowledge creation at SHIMA SEIKI by applying the “Ba” management theory.