

『ソニーは人を生かす』

1966年10月、東京オリンピックの2年後に、「ソニーは人を生かす」という本が日本経営出版会から発行されました。著者の小林茂氏が、いまから40年以上前の1961年、ソニーの厚木工場長に就任した当時の工場経営改革を記録したものです。

人間中心主義

1961年当時、ソニーはすでに世界に名の知れた一流企業でしたが、労使関係は良好ではなく、労働争議も発生していました。当時、生産現場の中心は中卒の女性作業者でしたが、『組合にアジられ、バスに乗せられ、本社工場の前へ行ってピケを張った主力は、彼女たちであった。また、...厚木市民からは、赤旗の点でも、あるいは風紀の面でも、眉をひそめられる彼女たちであった。』という状態でした。工場長に就任した小林氏は、こうした実態をみて、小林氏は徹底した人間中心主義にもとづく新しいマネジメントの導入に取り組みはじめたのでした。

その象徴が、食堂の無人化、「無人スタンド」です。食堂の混雑対策として、『売り子さんを置かないで、いわゆる無人スタンドの方式で、各自がだれの監視もなしに、相応の食券（金券）とひきかえに、自由に食べ物を取ってくることにした』ところ、幹部たち全員の反対にもかかわらず、『ほとんど間違いは起こっていない』という結果になったというのです。

小林氏はいいます。『上長は、自分がその地位にいるのは...知能も人格も、部下以上だからだという権力意識を持つから、当然部下を人間的

に低く考えてしまう...。しかしそのような...認識は、明らかに事実を反した錯覚である。...食堂の無人スタンド方式の成立は、この錯覚の錯覚たることを実証した第一歩であった。』『マネジメントの革新とは、仕事の道具として人間を使うのではなくて、人間を信じ、人間を中心とした管理へ完全に切りかえることである。そして上長は、そのケチな使用者意識、みにくい権力意識を徹底的に捨て去ることである。』

信頼にもとづく自主管理

最初に進められたのは作業員の劣等感の解消でした。小林氏は、『赴任してまず第一に感じたことは、とくに、従業員の大部分を占める年少の諸君が、ひどい「砂利意識」をもっており、ここにほとんどすべての問題の中心点があるということであった。』と考え、「砂利意識 = 劣等感」を解消するために、自主管理によってその自主性を生かすことに取り組みました。「無人スタンド」はまさに自主管理の典型例です。

タイムレコーダーの廃止も、自主管理の印象的な事例です。当時は、遅刻する人に頼まれてかわりにタイムカードを押すなどの不正が多く、タイムレコーダーの監視員の配置が提案されるような状況でした。

これに対して小林氏は、逆にタイムレコーダーの廃止にふみきり、遅刻・早退・残業をすべて届出制としました。その結果、秩序はまったく乱れなかったのです。

自主管理とは、すなわち一人ひとりを信頼するということでしょう。小林氏は、『人間信頼の

もとにおけるチェックということは、監視のためのチェックではない。それは激励のためのものでしかありえない。』と述べています。そして、その結果、『砂利意識は完全になくなってしまった』といます。

こんにち、こうした管理については「ピア・プレッシャー」などと呼ばれ、むしろ統制強化につながるものとして否定的に論じられることもあります。たしかに、いま読めば、小林氏の所論は楽天的に過ぎると感じられるかもしれませんが、当時といまの時代背景の違いを指摘することも容易でしょう。しかし、問題は自主管理そのものではなく、そこから人間尊重の理念が失われ、信頼なきピア・プレッシャーとなっているところにあるのではないのでしょうか。

コミュニケーション、権限委譲、現場主義

さて、1960年代のソニーに戻りますと、『つぎに当然おこなわれるようになったことは、砂利意識ゼロの上に、ポジティブな、意欲的な創造的人間としての、みんなの出発と前進とであった。』それは権力意識と官僚主義の一扫であり、人間中心の組織づくりでした。

これは、これまた徹底した現場主義であり、コミュニケーションと権限委譲ということになるでしょう。工場の組織は、課 - 係 - 組 - 班と なっていますが、それぞれの組織のヘッドは、班長、組長、係長ではなく、主任、チーフ、リーダーと呼ぶこととされています。すべての組織は、『上から下まで、すべて毎日一回のミーティング...をおこない、そこでメンバーは互いに情報を交換しあい、それにもとづいて、行動を打ち合わせる。リーダーはそれを指導するが、権力者ではなくて仲間の一員である。』班長では

なくリーダー、組長ではなくチーフと呼ぶのは、「長」という呼称が地位の高さと権力をイメージさせるからだ、ということです。同様に、『われわれは、フォロアーが上司を呼ぶ場合に、できるだけ無理でない形で、「さん」というように、極力役名をつけては呼ばないように奨励している。「常務さん」とか「課長さん」とか呼ぶことは、権力主義的な組織運営を、わざわざ誇示したり、部下に思い知らせたりする結果を生むだけ』だともいいます。『もっとも重要なものは、命令ではなく情報である。』40年前に、これだけのことが考えられていたのです。

そして、権限委譲です。工場としての中期的な生産計画はもちろんあるわけですが、『重要なのは、各製造ラインごとの詳細な計画の設定は、すべて、それらの係に一任されていることである。各係はこれを、班・組・係のミーティングの連鎖のなかで設定している。つまり、生産計画は、名実ともに、その製品をつくる人びとのすべてが設定している』人びとはこの設定を信頼してまかされたとき、けっして月々に停滞した計画をつくろうとはしない。つねに月ごとに、前月よりすぐれたものをつくろうとする。』『こうして作られた生産計画は、異常なまでの達成へのエネルギーによって遂行される。』

また、作業のやり方を定める作業標準についても、『工場の全職場において、リーダーを中心として...作業者たちが参加して...作業標準を作ろうということになった。』『参加したエンジニアたちも、働くものの”技術上の生活の知恵”ともいべきものに感服し、多くのものを学ぶことができた。私はこのダイレクターと技術者との、相互敬愛的な交流の生まれたことを、とくに高く評価する。』『このことがおこなわれだしてから、不思議な現象が起こった。昭

和39年の夏から冬にかけて、毎月、十数種におよぶ全タイプのトランジスター生産の歩留りが、新記録をつづけたのである。『その後...作業標準書は...働く者たち自身によってつぎつぎに改定され、血となり肉となって、現場のなかに生きつづけている。この過程において、働く者は機械でなく人間となったのである。』作業者は中学を出たばかりの少女たちであり、リーダーすら20歳前後の若者です。牧歌的な時代であったといえばそのとおりかもしれません。しかし、このみごとなまでの現場主義には、いまなお私たちの心にふれるものがないでしょうか。

女性の力を生かす

女性活用の取り組みにも、めざましいものがあります。当時は既婚女性が働くことは稀で、勤労意欲も低いとみられており、『低い職務に、低い賃金で、しかも臨時工的差別待遇の下に導入しているのが現状』という実態でした。小林氏はこうした態度を改め、『まったく通常の一般従業員と同じ精神に立って、同じ態度をもって、これを迎え入れることにした。賞与も、退職金も支給し、能力と意欲のある人は、家庭の事情が許すならば、どこまでも高い程度の仕事をしていただけることとした。』当時の時代背景では、主婦を特殊な目で見ないことは、たいへん難しいことでしたが、『しかしこれが、私たちの工場と比較的早く完成し得たのは、先に記したとおりの、人間中心的管理がすでにおこなわれていたためであり、...十分なコミュニケーションが、存在していたためである。』

もちろん、当時の主婦の社会的状況に対する配慮もされています。『とくに配慮しなければならない点は労働時間であって...1日実働7時間

の普通勤務と、2交替制1日実働5時間の勤務の二種があり、主婦は好むほうを選び得るようにしている。』『最初から、工場で子供を預かることを考えた。...子供の集団的な躾教育を、家庭でよりも十分におこなえるものにしようと考え、満三歳から学齢までを預かる「ソニー厚木幼稚園」を、工場構内に設立した。』『私たちの工場では、主婦は出産の場合、いったん退職することになっている。...そして出産後、無理なくまた勤められる情勢となれば、いつでも、たとえ募集していなくとも、再就職できることにしている。未婚の女子従業員が結婚出産後、再就職することも原則として自由である。』

こうした新しい体制によって、それまで「勤労意欲が低い」とされてきた主婦が、出勤率も、『作業能率も、若い人とほとんど差がなくなった。...若年の女子と主婦の方がたが、同じ職場に働くことは、相互間にひじょうに良い影響を与え合うことも、明らかになった。』のです。

40年前の問題意識

そのほかにも、印象に残る部分はいくつもあります。たとえば、この時期に広がりはじめた目標管理制度について、『このようなやり方では、人びとは目標の達成にきゅうきゅうとなり、失敗する勇気を失うことになるであろう。私は、人間は失敗をおそれては成長しないし、開拓的な仕事もおこない得ないと考える。』『短期的または部分的な目標の達成に、一本調子の熱意をもつことは、長期的または集団的にみた場合に、マイナスの結果を生む可能性が大いにある...だから業績の評価はきわめて困難なのであって、少なくとも達成率といったような、終末結果的な数字でみることは誤りであり、目標達

成のために実行中の』プロセスを見なければならぬ、と述べています。これが40年前の話なのです。『どうして日本の経営者は、まず形式的な制度をつくることによって、性急に事態の改善をはかろうとするのであろうか。』業績不振の理由を訊ねられて、「従業員が働かないからいけない」「やれといって、(社長は従業員に)命令する。経営とはそういうものだ」などと答える経営者に読ませたいものです。

労働運動に対しても、『ただ賃金の取引団体や、政治団体のようなことではダメなのであって、...新しい労働組合は、職場のなかに、創造的な、真に生甲斐のある労働を確立するために闘うべきであろう。...マネジメントの革新期に際して、労働組合もまた大いに創造力を発揮し、従来のすべての固定観念から脱却する必要性を痛感する』と述べています。繰り返しますが、これが40年前の本なのです。

自信を持って進みたい

この本には、当時の時代認識として、『日本産業の奇蹟的發展は、...先進国技術の、巧妙かつ迅速な模倣・導入によるもので』あったが、『日本が先進国に追いついた』ことで、『日本産業自身が、みずから新技術を開発する力をもたなければならない』と述べられています。これまた、こんにちとほとんど変わらないものです。

しかし、これほどまでに同じということは、私たちはこの40年間、まったく進歩していないのでしょうか。私はそうは思いません。

結局のところ、資本主義経済が競争社会である以上、今も昔も経営環境の厳しさに変わりはなく、つねに革新を求められているということなのです。そうしたなかで私たちの先達は、こ

の40年間、オイルショックのときも円高不況のときも、この本にみられる人間中心、現場主義のマネジメントを進化させてきました。

いま、長引く経済の低迷のなかで、こうした考え方を否定する議論が目立ちます。もちろん、反省は必要でしょう。しかし、それで日本を1950年代に逆戻りさせていいのでしょうか。

私たち実務家は、浅薄な議論に惑わされず、自信をもって、諸先輩が築き上げてきた人事労務管理をよりよいものとする努力を、労使ともども続けていきたいものだと思います。(本文はすべて筆者の個人的な見解であり、筆者が所属する会社などとは関係ありません)

思いがけず20回にもわたったこの連載も、今回でなんとか無事終了となりました。ご愛読ありがとうございました。

人事担当者には激動の日々が続きます。お元気で健闘されることをお祈りします。それでは、またお会いできることを楽しみに、さようなら。