MCN経営漫談コラム　続・三々な経営/名言・諺シリーズ⑭「経営理念と組織文化」 Z-65

「自由闊達ニシテ、愉快ナル理想工場ノ建設」　井深 大

企業経営漫談士　岡野実空

我がラスト(50)スパート14回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第13章の「経営理念と組織文化」。今回の主人公は、故本田宗一郎氏と並び、戦後の社会に新たなその雛形を示した故井深大氏。ここでは東京通信工業(1946年、現ソニー)の設立趣意書を取り上げ、その要諦を考えます。

その1：名言の背景

井深氏は1908年、栃木県日光生まれ。1997年に亡くなるまで、本業の電機事業ばかりでなく、さまざまな分野で20世紀の世界に貢献されました。

すでに学生時代から注目を集めていたその才能は、戦中の労苦を共にしたメンバーに、盛田昭夫という強力なパートナーを加え、戦後間もなく開花。テープレコーダー、トランジスタ使用のラジオやテレビ、そしてトリニトロン・テレビなど、世界の人々がワクワクする新製品を提供し続けたのです。

またその一方で、早くから社会福祉や幼児教育などに注力し、その必要性を強く社会に訴え続けました。長年にわたる氏の社会への貢献の幅と奥行きを考えたとき、1992年の文化勲章受章は、むしろ遅きに失した感すらあります。

その2：名言の真意

さて話題の設立趣意書が書かれたのは、1946年5月7日。同志との熱い議論を踏まえ、氏が徹夜して万年筆で書き綴ったのは、会社設立の目的と経営方針、そしてそれを実行する組織体制について。

今回の名言はその冒頭、「会社設立の目的」第一項目の一部です。その有名な全文は、「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ、自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」。そして後には、その現場が生み出す製品と価値、またそれらをつうじた社会貢献など、熱い思いが続きます。

さらに次の「経営方針」は、「不当ナル儲ケ主義ヲ廃シ」に始まり、「規模ノ大ナルヲ追ワズ」、「極力製品ノ選択ニ務メ」、「技術上ノ困難ハ寧ロコレヲ歓迎」など、目的達成に向け促進、あるいは逆に禁忌となる思考や行動指針が続き、それに対する「実力本位」の評価も明示しています。

またここであえて確認しておきたいのは、それが設立に参加した人々の、絶対に「絵に描いた餅にはしない」という熱い総意でもあったことです。

☞ 『三々な経営』
2-10 「経営理念」の意義
2-11 「組織文化」の内容

☞ 『四字熟語』で考える経営戦略
Y-06 「経営理念」を考える・その1
Y-07 「経営理念」を考える・その 2

その3：定本の確認と発展

定本はこの章で、「経営者が経営の理念を表明し納得を求め、組織文化の形成に大きな努力を払うことによって、人々のもつ四つの基礎要因(目的、情報、思考様式、感情)に影響を与えようとする働きかけ」の過程と要諦を解説しています。

いま改めてソニーの設立趣意書を眺めるとき、後の「デジタル革命」という大波を乗り切るために、後継者たちによる、持続すべきもの、転換あるいは廃棄すべきものの虚心坦懐な見直しが必須であったことを痛感します。またすでに町工場ではなくなったソニーにおいて、その「再構築趣意書」の現場への浸透と徹底には、当事者意識に溢れた、多くのミドルの介在が欠かせないことも同様です。

以上を一般論として考えれば、トップ後継者であるミドルたちにチーム編成を促し、「再構築趣意書」を提出させる仕組みの有効性が明らかになります。それは各々の事業環境を皮膚感覚でとらえているミドルに、時間および空間軸の視野拡大と限界への挑戦を迫り、飛躍のきっかけを作ります。

さて今回の最後は、私たちの内外にいるソニーOB の話。MCN の**4F(Flat, Forward, Fun, Fusion)**を見せると、彼らは異口同音に「これこそソニーが失ったもの」と発言。ということは、その「理想知識工場」としての復活のカギもここにあり！

It's a Sony?!(by MCN!!)

2022年5月9日　実空

©NPO マネジメント共育ネットワーク