

井深メソッド考

2023.5.22 田村慎吾 tamushin1946@gmail.com

2023.4.27 私は「未来を創るソニーのDNA」というタイトルの講演を依頼されていた。もう40年、ソニーに関する講演を繰り返していたが、ある一通のコピーで全てが崩壊し、再構成せざるを得なくなった。創業16年目の創立記念日に配布された社内報の一節である。タイトルは「夢また夢」。その中で創業者の井深大は、過去の思い出を語った後、結びの言葉としてこう述べている。「最後の私の夢は、ソニーの従業員が、一人残らず何の不平もなく、職場で働くことが最上の楽しみであると思うような、理想郷の出現である。決して出来ない夢ではない様な気がするが。。」。この中には、強い言葉が4つある。井深は内外問わず若者向け講演では「夢を持って、持てば必ず叶えられる」と演説した。夢は目標の始まりになるが、「私の夢」というのは、強い意志であり、「決して出来ない夢」につながる。1962年のダイヤモンド誌の討論会で、井深は「何をやるかという決断より、何をやめるかという決断の方が大事」と語り、やるか、やらぬか迷った時は、やめるべしと語っている。「決して出来ない夢ではない」とは、やるぞという意思表示である。続いて「一人残らず」と語るのは、みんながという曖昧表現ではない。二宮金次郎の「全楽」に通じる強い表現である。4つ目が「理想郷」である。多くの評論文では、ソニーの設立趣意書を取り上げ「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」を称えており、私も社員として“イノベティブ”な会社作りとして、誇らしく思っていたが、井深の心は、そんな世俗的な心ではなく、従業員一人残らず通いたくなる会社作りだったのである。20年目に入社した筆者は、社内結婚率が70%と聞いた。さて、彼の心を裏打ちする言葉が設立趣意書で拾える。前文には「戦時中、悪条件の中でも社員は地道に仕事し、大いなる意義と興味ある主題に対しては、驚くべき情熱と能力を発揮することをこの目で見えてきた」と“やる気”の根源を掴んでおり、さらに続けて「何がこれらの真剣な気持ちを鈍らせるかも細かく知ることができた」と、やる気を損なう原因もわかったと述べている。そして本文の経営方針の第一条には「不当な金儲け主義は廃し、事業規模は大を追わず」、第二条には「経営規模はむしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがゆえに、進みえざる分野に技術の進路と経営活動を期する」と明記した。

以上をまとめると、創業の目的は、「人づくり(創造的個性の啓発)」であり、その手段が「モノづくり(創造的手作業)」である。行き届いた目配りをするには、規模は小さい方が良いという中小企業主義であった。その結果として育まれた社員から、大なり小なり多くのヒーローが輩出された。大ではエサキダイオードでノーベル賞を受賞した江崎玲於奈や、デジタルオーディオで紫綬褒章を受賞した中島平太郎。もちろん、井深を支え、ソニーを世界ブランドにした盛田昭夫も13歳年下のヒーローであった。小では防振技術の専門家として頼られた私や、工場の生産性を上げる方法を考案し、表彰された女子社員もいた。退職しても余熱の残るヒーローたちは、卒業生として新たな仕事づく

りに邁進している。その結果、多くのヒット商品が生まれ、10年目で東証一部に上場、75年経った現在売上8兆円を超える世界的企業になった。

現代はIT技術と金融至上主義の世の中である。今こそ、人間第一の革新的経営を見直すべきと考え、その方法を「井深メソッド」と呼んで、世の中の人々にお伝えしようと考えている。この名称は、井深が敬愛した鈴木鎮一氏のスズキ・メソッドを借用した。スズキ・メソッドの目的は、幼児の才能を育むことであり、その手段として母子のバイオリン練習を薦めた。鈴木氏は、たまたま彼がバイオリンニストだからバイオリンであり、ピアノでも良いと語っている。井深もまた電子技術者なので電子技術のモノ作りであるが、手段は建築でも、料理でも良いのである。実際、社内ベンチャーの第一号はアルデンテ(パスタ)である。

さて、井深メソッドでは、開発環境と開発方法が基本である。300人以下の中小企業で、経営者が革新志向で、実行権限を持っている企業がベストであるが、それ以上の企業では、300人以下の部門を企業内企業として実践してみると良い。人間第一主義では、ITが進み、ロボット化やテレワークが進んでも、それら技術はあくまで手段であり、「人間に残された唯一の特権は『創造』である」(井深)の姿勢を経営の中心に置く。開発環境:発想は泡のようにすぐ消える。井深メソッドでは、発想即試作を実行出来る環境が必須である。深夜であっても現場に入れる「時間無用」、知恵はどこからも提供しあえる「組織無用」、問題解決は誰でも参加できる「肩書き無用」。さらに「性別無用」、「国籍無用」、「健障無用」と、天衣無縫で誰でも着席できる無法地帯であり、里芋がお互いぶつかり合って皮が剥ける様に「芋こじ」状態で討論と傾聴が渦巻く現場が開発環境である。

開発方法:「課題は会社が与えるモノではなく、自ら課題を生み、解決するところに成長がある」(井深)。しかし、方角は会社が与える。井深は「過去は問わず、常に新しいモノ、コトを考えよ」つまり、「市場は調査するな、他者を気にするな、未来は予測するモノではなく、自分の手でこしらえるものだ」と指導した。世の人々がびっくりするような喜び作りに走れ。その手順は、夢(空想)・紡ぎ・共鳴・委任・助言・完遂・NEXTの6+1プロセスである。筆者は、できれば顧客に「新生活」を提供し、顧客自体が進化するものを考えようと未来づくりの開発者に方向を示し、マンションの屋上に設置した固定ビデオカメラの映像を一階の部屋の窓になる擬似窓、一週間分全チャンネルが繰り返し楽しめる過去録テレビなどを試作した。

これらの成果物を世界に広めたのは盛田昭夫である。世界初の製品は、世の人は未経験なので、ほとんどは当初は売れなかった。盛田は、一分で伝わる製品の心(1分間コンセプト)を考え、話し相手の経験、知識、文化に合わせて語りかけた。「ダイヤル・チューニング(相手の心のダイヤルに合わせよ)」である。「いくら聴いても疲れなレコード、それがCDです」、「ステレオを身に着けて街を歩こう。このウォークマンで」、「電気をつけなくて赤ちゃんの寝顔が撮れるんです。ソニーのハンディカムなら」と。