

じょうずに書けているノンフィクション。取材した材料をうまくお話としてくみ上げている。2016年4月（文庫本あとがき）に書かれた。

新型端末は二つ折りの財布サイズにして、搭載するOSには、Googleが開発したAndroidを搭載する方向に決まっていた。

この事業の最大の特徴は「売ってそれで終わり」という商品にしないということである。彼らは「売り切り商品にはしない」と表現して、それをプロジェクトの柱に据えた。

従来の携帯電話メーカーは製品を販売したところで商売は終わっていた。

これに対し、例えばプリンターメーカーの場合は、赤字ぎりぎりでも本体製品を売り、いったん困った客に純正インクを販売し続けることで利益を回収する戦略を取っている。ソニーでも、プレイステーションはゲーム機本体を売った後、数多くのゲームソフトを使わせ、新たなビジネスにつなげている。永続利益型の商品だ。そのように、**販売した新端末の上で次々に利益が生まれる事業にする**、ということだった。

夢が膨らみ、提携する企業の数が増えるにつれてプロジェクトチームのメンバーは急増していく。毎週1、2人ずつ増え、やがて150人もの大所帯となってワーキンググループの数も増えた。そのつなぎ役でもあった小方は社員の熱気と会社の期待を強く感じていた。

・・・

ところが、小方たちの新型端末の試作品が完成し、通信事業者を始めとする企業と提携話が決まっても、役員会から最終的なゴーサインは出なかった。

乾坤一擲のプロジェクトなのに、あるいはそれゆえに、リスクを取って決断するトップがいなかったのである。

「上層部を説得するのに時間がかかって仕方ないんだ」

歴史を創ろうという宣言から3年目、本社から戻ってきた新規事業創出部門の幹部が吐息をつくように漏らした。

別の日、この幹部は提携先の企業から皮肉を言われたという。

「ソニーさんは時間がかかりますねえ」

それは小方が役員たちに問いただしたかった言葉でもあった。

・・・

2010年1月27日、衝撃的なニュースがアメリカから入ってくる。ソニー首脳がぐずぐずと決断を先送りしているうちに、最大のライバルであるアップルがタブレット型コンピューター「iPad」を販売する、とサンフランシスコで開かれた製品発表会で発表したのだった。

・・・

方針転換後の2010年7月、「VAIO&Mobile 事業本部」が創設され、新規事業創出部門はそのタブレットチームと統合された。会社の希望の星だったチームは、一転してリストラの対象になったのだった。

そして、iPadから遅れること1年、それはAndroidを搭載した「ソニー・タブレット」としてシリーズ化されたが、売れ行きは芳しくなかった。

その後、小方らのメンバーは全員、上司と人事部担当者の個別面談を受けている。面談の内容は次のようなものだった。

「これからの道は3つある。1つはこのまま残留する道、2番目は社内募集か、知人を通じて別な部署に移る。そして、3番目は早期退職プログラムを選ぶ道だ。ただし、残留してついでにこうとする場合は、相当厳しいハードルを越えなければならない」

〈「社員が仕事をすることに喜びを感じるような、楽しくて仕方がないような活気ある職場づくり」——これは、会社が大きくなっても、時代が変わっても、変わる事のない原点だった〉

その言葉が実現されたソニーの時代が確かにあったのである。

創業者たちが第一線を退くのを待っていたかのように始まった“事業”がある。

井深が亡くなるちょうど1年前、つまり96年12月にソニーでスタートした「セカンドキャリア支援」という名の希望退職者募集である。ソニーのリストラはここから始まっている。前述したように85年に発足した「能力開発センター」には、窓際族も社内でも何とか抱えようという余裕が見える。しかし、「セカンドキャリア支援」になると、戦力外とされた社員の切り捨てという意味が鮮明になる。

決断しきれないトップの下で、社員たちはさらにぬかるみを進む。

2003年の第2次構造改革の後、2005年9月、今度は1万人のリストラ（国内4000人）を含む「中期経営方針」を発表する。

不採算事業からの撤退を進め、エレクトロニクス、ゲーム、エンタテインメントの3分野に集中投資するという名目だった。2007年度末までに65カ所の製造拠点を54カ所（実際は57カ所）にまで減らす計画で、またまた希望退職者を募った。

これでリストラは第3次。途切れることなく、まさに年中行事になったのである。ソニーのリストラ部屋に社員が絶え間なく送り込まれるようになっていく。リストラ部屋から社員を追い出しても次の社員がまた補充されていった。

2003年の大規模リストラの際の早期退職金は、最高5400万円に上った。

「共稼ぎの夫婦社員が辞めると7000万円から8000万円は懐に入る」と言われた。統括部長クラスが辞めると、退職金や退職時のボーナスと合わせて1億円近くも手にしたという。

「ソニーはいい会社だ」

だれしもそう考える。雀の涙のような手切れ金で放り出す企業に比べると、ソニー

の措置は温かい。しかし、一方でこう思った退職者もいるのだ。

「会社が抱える固定費のうち最大のものが人件費だ。でも良い人材を確保するために人件費がかかるのだ。これほどまでに金を払って人を削減したい会社なんて何を考えているのだろう」

後になって、ストリンガーは、凋落を続けるソニーから**総額 8 億 8200 万円**（2011 年 3 月期）の高額報酬を受けとっていた事実が明るみに出る。

・・・

ストリンガーを招いた出井は、『迷いと決断』の中で、こう書いている。

〈(会長兼 CEO を務めたヘンリー・ボールソン氏が) 05 年度にゴールドマンサックスから得た報酬は、賞与を合わせて約 44 億円。(中略)

こうしたニュースを聞いたときに、私は**ハワードと額を寄せ合って、「業界を間違えたなあ」と嘆き合いました。**（ケタが違いすぎます）

A³ (エーキューブド) 研究所 近藤

「私は研究テーマを役員会にも説明しない。そもそも人に話をして『私はこれからこういう研究をします。何年後にこういうのをやります』と言って、その席で『いいね』って言われたら、**やっちゃいけないテーマなんです。**ということは、皆が知っていて、できそうだと思う話だからです。それは価値がほとんどない。『とんでもない、やめろ』と言われたらやる価値があります。私のは、皆が『やめろ』とか、『とんでもない』としか言わないから、説明してもしょうがないじゃないですか」

しかし、ソニーのリストラは 99 年から数えると、これで第 4 次になるのである。その異常は次のように並べてみるとわかりやすい（数字はグループ全体の削減数）。

99 年 3 月－2003 年 3 月 経営機構改革（第 1 次構造改革） 1 万 7000 人

03 年 10 月－06 年 3 月 トランスフォーメーション 60（第 2 次） 2 万人

05 年 9 月－08 年 3 月 中期経営方針（第 3 次） 1 万人

この後もソニーのリストラはほとんど途切れることなく続いた。ちなみに第 6 次までのリストラも並べてみる。

08 年 12 月－10 年 3 月 エレキ強化と収益改善（第 4 次） 1 万 6000 人

12 年 4 月 I13 年 3 月 新経営方針（第 5 次） 1 万人

14 年 2 月－15 年 PC・TV 事業変革（第 6 次） 5000 人

2015 年 2 月にはモバイル・コミュニケーション分野で 2100 名の追加人員削減を発表しているので、目標削減数は総計で 8 万人を越す計算だ。

ソニーの「井深会館」はJR 五反田駅東口から東へと伸びる八ツ山通りを少し外れた、急な坂道の途中にある。天才技術者でもあった井深大を記念し、元役員たちのサロンとして設けられたもので、ソニー歴史資料館の2階をゆったりと占めている。

・・・

そして、訪問者はあることに気づく。

井深や盛田昭夫、その後を継いだ4、5代目社長の岩間和夫、大賀典雄たちは立派な額縁の中から微笑みかけている。元副社長らの写真もある。

だが、6代目社長の出井仲之以降、近年の首脳たちの写真は誰一人として掲げられていないのである。

・・・

「井深会館の（真の）メンバーは、SONYの名を高らしめた人だけに限定されているからね。額に飾られるのは本当の功労者だけなんだ。だから、出井やハウードの写真はない」

その言葉にはOBたちのプライドと怒りが滲んでいる。井深会館は本来、「社友」（元役員）ならば誰でも利用できるのだが、ソニーを危機に導いた出井やストリンガーたちは権力者であったとしても、このメンバーとなる資格はない、というのだ。

ソニー歴史資料館

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/Museum/map.html>

「バカ言え。個性ってものは無駄の積み重ねのようなものなんだ。一見無駄に見えるかもしれないが、そういうのが個性をはぐくむものだからな」

井深から直接、薫陶を受けた大曾根は「できない」という言葉をひどく嫌った。

「ぐだぐだ言わねえで、無理なら『私には無理です』と言え。無理なら他のやつに首をすげかえるだけで30秒もあれば足りるんだ！」

ある時は、「やる気のある者は可能から発想するが、執念のないヤツは困難から発想するんだ」と怒ってみせた。

技術者が挫折しかけると、「もうダメだと思うとそこからダメになるぞ」と励まし、いよいよ頓挫すると「失敗は闇から闇へ葬ればいい」と慰めたから絶大な人気があった。こんな言葉もある。

「良いものを安くより、新しいものを早く」

「急ぎの仕事は忙しいヤツに頼め」

「上がファジーだと下はビジーになる」

2012年9月18日朝、長島紳一は北品川の自宅から歩いて御殿山の旧本社ビルに向かっていた。彼は外装設計部課長の肩書を自ら捨て、キャリアデザイン室に飛び込

もうとしている。この日が初のリストラ部屋出勤である。

・・・

「みなさん、ここは午前9時から午後5時半までの定時勤務です。フレックスタイムではありませんので、どうかお間違いのないようにお願いします」

人事担当者が説明を始めた。4人ほどの人事部員と2人の庶務担当が東京のリストラ部屋を担当するのだという。

「食堂が隣のビルの5階にあります。食事補助などは出ません。昼休みは午前11時40分からです。パソコンはお持ちですね。なければお貸しします。湯沸かし室はそこで、トイレはもうおわかりでしょうが、あそこです」

・・・

自分の名前を記した紙が張ってあるところに座るように指示され、オリエンテーションは30分ほどで済んでしまった。仕事の説明は何もない。10人の同期社員の席はバラバラに振り分けられている。

——なるほど、会社として指示することはないんだな。建て前としては再教育。社員のキャリアを推進するという部署だが、内実は自分の力で職場を探せという仕組みだ。ある意味で自由闊達な個人実力主義。そして究極の放任主義だ。

・・・

何年もこの部屋で頑張っているという人もいた。50歳代とおぼしき女性は、定年までこのリストラ部屋に住み続けた。彼女は寡黙で口を開かなかったから、その気持ちはわからなかったが、長島がソニーを退職した後、品川のハローワークでその女性を見かけた。相変わらず、きりりと口元を一文字に結んでいる。

——おお、同志よ。

声を掛けそうになってしまった。それぞれが孤立しながらも、懸命に生きている。

此岸（しがん）、彼岸（ひがん）

田中は「ソニーは開拓者」で始まる文章が好きだった。それはソニー・スピリットを体現した言葉で、もともとは1970年代のソニーの会社案内にあった記述だった。

〈ソニーは開拓者。その窓は、いつも未知の世界に向かって開かれ、はつらつとした息吹に満たされている。人のやらない仕事、困難であるために人が避けて通る仕事に、ソニーは勇敢に取り組み、それを企業化していく。

ここでは、新しい製品の開発とその生産・販売のすべてにわたって、創造的な活動が要求され、期待され、約束されている。ソニーに働く者の喜びは、このこと以外にない。めいめいが、自分の力をぎりぎりまで問いつめ、鍛え上げ、前進していく。同時にそれが、たくみにより合わされ、編みあげられていく。

開拓者ソニーは、限りなく人を生かし、人を信じ、その能力をたえず開拓して前進

ていくことを、ただ一つの生命としているのである)

しかし今、ソニー・スピリットは生きているのか。冒険的な新製品やリスクのある製品を作ろうという雰囲気は消え失せているじゃないか。

特許昭価値がなくなったというならともかく、会社は、年間わずか1万6700円を削減するために、品田の特許を放棄するというのである。品田の特許は100件以上もあったから、こうした「特許放棄」のメールがその後も彼のもとに次々と届いた。

・・・

その年の早期退職者募集で「車載一家」の仲間は散り散りになり、不採算部門の烙印を押された部署が次々と閉鎖されていた。リストラ部屋は満杯なのに、一方で会長や社長、副会長らが赤字を尻目に高額報酬を受け取っている。

「だいたいね、今のソニーの社長さんたちは名前からして昔の人に負けているわよ。そもそも井深（大まざる）さんは深いわ。盛田（昭夫）さんは会社を盛り上げていた。大賀（典雄）社長は大きかった。我王だもの。出井さんは、それでもまだ前に出ようとしていたよ。

でも、安藤（国威）さんになると『安い』し、中鉢（良治）さんは『中』だし、平井さんなんか『平ひら』だよ」

ソニーの新本社「Sony City」は、東京・品川駅の港南口から歩いて5分のところにある。東西に100メートル、南北に70メートル、高さ100メートルの高層ビルはガラスで覆われ、City全体が透明感に包まれていた。陽光はガラスを通じて社内深く入り込み、「ブロードウェイ」などと名付けられた広い社内通路やビルの奥を明るく照らし出している。

もし、面談者が早期退職の道を選べば、退職金に割増金に加算される。それを拒否すれば業務命令で「リストラ部屋」行きだ。

彼女が入社した **1998 年はソニーの絶頂期**だ。

そのころの株価は 3 万 8000 円台に達し、社長の出井伸之は『ブルームバーグ・ビジネスウィーク』で世界のトップ 5 経営者に選ばれていた。電機業界で独り勝ちである。当時、ソニーのテレビの業界シェアは 40%、ハンディカムは 50%、プレイステーションも 1000 億円の利益を上げている。90 年から 92 年にかけてソニーは毎年 1000 人規模の採用を続けてきたのだった。**何もやらなくても儲かる会社**のようにさえ思えた。

彼女は 40 歳を超えていた。経営中枢に近い人事部から見ていると、リストラの波が自分たちの世代にも寄せてきているのがよくわかる。**電機業界に共通して言えることだが、初めに 55 歳前後を切る。次に 50 歳。続いて 45 歳以上、そしてターゲットはほとんど下の世代に下りてきているのだ。**

「Morita Akio」のつぶやき

〈日本企業のくせに、年間累計で 30 日も居ない大勢の外国人役員にどれだけ報酬を払っているんだ。ストリンガーなんて年俸 8 億 6000 万円のうち、びた一文日本国内でお金を落とすことなんてないのに。日本国内で発生する費用は全て会社の経費。報酬はそのまま米ドルに換金されて、ニューヨークとロンドンで贅沢な消費に費やされる。

そんな高額報酬を決める報酬委員会メンバーはストリンガーが選んだ、名前だけが大きい企業を引退したご老人たち。4 カ月に 1 回の定例役員会に顔を出すだけで年間 1000 万円以上をさらっていく連中が、ストリンガーに反旗を振ることなどない)

その 3 カ月後のつぶやきでは、米国在住のストリンガーが、東京・恵比寿カーデンプレイスにあるウェスティンホテルのスイートルーム (1 泊 50 万円以上) を常時貸し切り契約して、いつでも宿泊できるようにしている、と批判した。

ソニー社員の平均年齢は 43・2 歳。年間平均給与は 860 万円に上り、電機業界ではずば抜けて高い。製造業の年間平均給与は 487 万円 (平成 26 年分) に過ぎないのだ。だからこそソニーは人気企業であり、誰に聞いても「いい会社」なのだが、経営陣としてはこれを国内大企業の水準に引き下げたい。つまり、大曾根が論文で批判した“普通の会社”にしようというのだ。組合関係者が言う。

「この制度の導入によって、**多くの社員の給与が大幅に下がる**ことは間違いないです。ソニーという会社は、プロジェクトが終了するたびに仕事や役割が変わり、統括課長から部下を持たない課長になることも珍しくなかった。新制度が実施されれば、

給与まで激減する。社員が不安に思うのは当然でしょう」

ある課長は「ベテランのモチベーションを奪うな」と怒っていた。

「配当もできない会社なのだから給与が下がるのはやむを得ない。しかし、それなら赤字下で3億円もの報酬を取っている社長から率先垂範し、『申し訳ないが痛みを共有してほしい』と説明すべきでしょう。ところが、わけのわからないジョブグレード制度なるものを持ち出して言い訳をする。いったい社員に“期待、しない制度ってなんですか？”

ジョブグレード制度・・・時価評価（過去の実績や将来の期待は含まない）

ハローワーク側に届く不採用の理由は次の5つだ。①業務内容が合わない②技能・経験・知識の不足③賃金が折り合わず④始業・就業・残業時間が合わない⑤その他——である。

離職を決断した者の多くが、送別会のはしごの後で現実に突き当たっていた。古手のエンジニアは世の中に溢れているのだ。管理職でいる間に、かつて身に付けた技術は時代遅れになっていて、思うような再就職先は見つからない。自宅で考え込んでしまい、追い詰められていく。

そんな見えないリストラの現場で意外に強かったのが、中高年の女性社員だという。団結心が強く、見栄を捨てているから簡単に心が折れない。会社側がうかつなことを言うと猛然と反論するという。

「よく頑張れるねえ」。ソニーを見限った男性がテクノ社に出向させられた女子社員に言葉をかけたら、こうやり返されたという。

「私たちは追い出し部屋でリストラに耐えてきたんですよ。みんな苦勞体験者ですから人間関係も良いんです。『SONYのゾンビ』と言われていますが、頑張りますよ」

どんなリストラでも奪えないものが心にあるということだ。この本を文庫化するにあたって、『切り捨てSONY』から、『奪われざるもの』に改題した所以である。