

Y K K ファスナー (英国) [B]

5

Y K K ファスナー (英国) 社の支社長高橋進氏は、「英国病を日本人は治せるか?」と題するインタビュー記事に端を発したジャーナリストたちの面会依頼をすべて断わることに決めた。ランコン工場の南工場長に対してもその旨を伝え、従業員への対応のしかたも指示した。

ランコン工場ではとくに年配の婦人従業員たちが「我が社の従業員は怠惰だ」という同社最高幹部の発言を伝えた地元新聞の記事に憤慨して、南工場長のところにつめかけた。南工場長は従業員食堂に行き、従業員を前にして「あなた方が怠惰だなどという気持を我々は全くもっていない。あの新聞記事はまちがっている。インタビューの脈絡 (コンテキスト) が無視されており、記者のとりちがえだ」と説明し、弁明は一切しなかった。

高橋氏も南氏もジャーナリストの取材に応じなかったので、ランコン工場では新聞記者が従業員に面会して取材した。婦人を中心とした従業員は新聞記者に対して「我が社のマネジャーがそんなことを言うはずがない。新聞社のまちがいです。その証拠に、先のクリスマスボーナスも、私たちがよく働いたからと、これこれの額をくれたのです」と答えた。「ランコン・ウィークリー・ニュース」の翌週号には訂正記事が載った。

高橋氏はこの事件を振り返って次のように語った。

「あの時は四面楚歌でした。“嵐の最中は黙っていた方がよい”と考え、工場にもそのように指示しました。雑誌記事を読んで、“言いたいことをよく言ってくれた”という人も居ました。しかし今は、外国人としてはあゝいう発言は慎しむべきだと思っています。外国人の発言は10倍にも20倍にも大きく伝えられるものです。また言葉の問題もあって、細かいニュアンスの違いから誤解されることもあります。この事件は我々としてもよい反省になりました。よく考えてみますと我々の心の中に英国人を見下すような気分もあったことは否定できません。外国人経営者として、社内のことはともかく、国全体の批判は口にしてはいけないのです。工場の地元の人々は我々を歓迎してくれていても、国全体から見ると必しもそうではないという場合がまゝあるのです。」

工場の日本人マネジャー佐伯氏は当時のもようを次のように語った。

「従業員から“こういう記事がのっているが、知っているか?”とあの新聞をみせられました。私は“言葉の取り違えじゃないか”と答えましたが、親しい連中には冗談に“たしかにおまえたちはレイジーじゃないか”と言うと笑っていました。その記事が出た翌日、南さんが体を悪くし

このケースは、慶応大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同ビジネス・スクール教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶応義塾大学ビジネス・スクールが所有している。1977年10月作製。

て休んだので、“張本人が休んじゃダメじゃないか”と連中と大笑いしたものです。年配のパッカー（検査包装工）のおばさんたちが色をなして、ちよつとさわぎましたが、それほど大きな問題にはなりませんでした。1週間ほどですべて収まりました。地方新聞はタネが乏しいものですから、何某がスピード違反で罰金何ポンドという記事までのるのです……」

5

工場長補佐のダーシー氏は次のように述べた。

「あの件は新聞が解釈をまちがえたのです。私は雑誌にのつた高橋さんの意見に賛成です。彼はYKKのことを言っていない。西欧全体について語ったのです。高橋さんも南さんも弁明や言いわけをせず、新聞のまちがいだとだけ言ったことは正しかったと思います。従業員の中ではレディーたちがたいへん怒っていました。若い男性従業員はあゝいうことを別に気にしませんね。」なぜとくに婦人たちが怒ったのかとケースライターがたずねると、ダーシー氏は「レディーはいつもボーイよりもトラブルを起こします」と答えた。「勤続の長い、企業に忠実な男子従業員やマネジャーは怒らなかったか」という問いに対して、ダーシー氏は「彼らは高橋さんの発言の意図やコンテキストを正しく知っていますから」と答えた。

10

1976年3月初旬、南工場長の後任の藤崎氏が赴任してきた。新旧工場長の歓送迎パーティが近くのホテルで盛大に開かれた。南夫人も出席したその席上、南氏は「楽しい5年間でした。一緒にやってくれてありがとう」と全従業員にあいさつした。イギリス人管理者は南氏のことを「強く、かつ良い人柄で、従業員の信望のある人でした」とケースライターに語った。

15

藤崎新工場長は技術開発の仕事に長く従事したエンジニアで、樹脂コイルファスナーの開発で大きな業績をあげた人であった。そして若い時、1960年頃アメリカ最初のYKK工場に2年間勤務した経験があった。藤崎氏は工場現場を管理した経験はなかったが、「ランコン工場にも私が開発にたずさわった機械がたくさん動いているので親しみがあります」と同氏は語った。

20

開発の仕事を通じて、藤崎氏は吉田社長に直接接する機会が多かった。「以前は社長が“あれはこうしたらどうか”とよく意見を出してこられました。社長は発明家です」と藤崎氏は語った。「長い間社長に接した関係で、我々は“善の巡環”の理解ができています。卒直に、確実にその理念に近づいてゆけばよいのです。YKK英国社の業績が良いのも、社長の言われるとうりの経営をしているからだと思います。」

25

南氏から藤崎氏への交代はスムーズにおこなわれた。「英国がかかえる問題や英国人への批判を聞いていたので、いろいろ心配してこちらにきました。全くの杞憂でした。英国人はたしかに個人主義的ですが、この辺の人は素朴です」と藤崎工場長は赴任後2カ月の印象を述べた。

30

同工場では月1回、12人の職場代表と、工場長及び補佐のダーシー氏との間で話し合いがおこなわれた。席上、従業員の苦情がたまたらぬよう、要望や苦情をきいた。藤崎氏が就任して新たに導入したのもとして、課単位の朝会があった。「“朝会をやるうじゃないか”と言うと、“それはよいことだ”というので始めたのですが、こちらの間は恥ずかしがって、初めのうちはダーシーなども逃げてしまう有様でした。不良品とか安全とか注意事項を上の方から伝えたりしていますが、従業員

35

に話しをしろといってもなかなかできません。とくに話すことがなければ “お早よう” だけですませと言っております」と藤崎氏は語った。

同工場では午前10時と午後3時に各10分のティータイムがあった。有給時間であり、紅茶は会社支給であった。規定の10分がじっさいは15分位になりがちであった。ふだんは一生懸命働いているパッカーたちも、「ティータイムには1人も働いていな」かった。「ティータイムがなければ機械の稼動にはよいのですが」と藤崎氏は述べた。作業の後れている工程では、チャージハンド（現場係長）が気を利かせて、現場人員の半数を食堂に行かせ、半数は職場でお茶をのむようにさせていた。

ある時、ダーシー氏が「個室を欲しい」と藤崎氏に希望を述べた。「YKK本社では社長室すらないのだ」と説明すると、ダーシー氏は「わかりました」と引き下がり、それ以後再びもちださなかった。

ランコンに勤務して5年になる佐伯氏は次のように語った。

「工場長の交代期を少し心配していましたが、全く問題はありませんでした。新工場長になっても従業員はついてきてくれます。私たち古手の日本人は新工場長に頼りにされていますが、正直なところ、私たちも従業員の心をほんとうにはつかんでいないものですから……。日本人と英国人の考え方はかなり違いますので、我々の言うこともなかなか信じてもらえません。たとえばワーカーから、係長、課長と昇進していけるのだと説いてもなかなかわかってもらえません。日本人はどんな仕事でもしますが、こちらは単能者です。しかし、仕事もわかり、日本人の考え方もわかるとびぬけた存在が2～3人はいます……。南工場長は “現地の人の足りないところをカバーするため、日本人は何でもできなければならぬ” という考えでやってきました。しかし工場が大きくなってきて、日本人だけで技術的にめんどろを見ることがだんだん難しくなっています。」

藤崎工場長の就任早々、3月中旬、ランコン工場全体に能率給が導入された。政府の所得政策による賃上げ限度である週6ポンドが全員に与えられた。能率の標準は1月・2月の実績値を10%引上げた所に設定された。パッカーなど個人能率給の職場もあるが、全体の70%は集団能率給であった。当然のことながら標準の甘辛をめぐる苦情がでてきて、2～3の職場では修正が行われた。標準を引上げることには抵抗が強かったが、「きちんと説明すれば、納得してもらえた」と言う。当初、ボーナスの出ない所もあったが、やがてほとんどの職場がボーナスを得るようになった。実施後2カ月間の実績では、基本給に対する能率給ボーナスの比率は2%であった。

藤崎工場長は能率給の導入について次のように語った。「高橋支社長から、従業員の労働意欲を引き上げるためには能率給が必要だという強い指示があったわけですが、以前から能率給を適用していたパッカー以外の従業員から “我々にも適用してほしい” という要望もありました。日本のYKKでは能率給制はとっていませんが、目標制度があります。日本では金が結びつかなくても、グラフをみて目標を下まわっていると、これはいかんとがんばります。こちらではすぐ金に結びつけて考えますから、単なる目標管理ではだめで、能率給が必要となります。能率給も、自分は自分で管理するというYKKの精神により合致しています。」

集団能率給導入の結果として、「よく仕事をしない連中を職場から追いたしたい」という職場の雰囲気を感じられた。職場の日本人にそれとなく「Aは遊んでばかりいる」とか「Bはこの仕事に向か

ない」といったコメントが伝わってきた。また前工程のトラブルがあると、「日本の職場以上に強い文句が出て」来た。工場の日本人管理者は「結果としていくらか生産性は上がりました。それほど好評でも不評でもないというところでしょう」と語った。

ダーシー氏に対し、能率給の設定に参画したかとたずねると「少しだけ」と答え、次のように述べた。「私は当初、能率給はICIやフォードなど大会社では採用していないオールド・ファッションの制度であり、ペーパーワークが多くなるだけだと反対でした。しかし結果はたいへんよかったです。労働者の大部分は賛成ですし、生産は上がりました。従来はいつも生産が目標以下でしたが、今は目標をこえています。労働意欲の向上には多少効果があったといえましょう。能率給導入により監督の必要が少くなりましたから、これもモラルによい影響があったと思います。ただし欠勤対策としての効果はありません。」

高橋氏はランコン工場の能率給について「導入後ひと月の実績をみますと、前年にくらべ能率は2割上がっています。私は最終目標として基本給に対する能率給の割合を3割位までもって行きたいと考えています」と語った。

藤崎工場長は今後の工場運営方針について次のように語った。

「できるだけ現地の人にまかせてゆきたい。そのためには従業員の技術のレベルアップに努めねばなりません。工場長自ら卒先して現場に入って行き、各職場の日本人と一緒にあって、理論的に教えていくしかないでしょう。南工場長がしいてくれた路線をベースとして、自分の路線を築いて行きたいと思います。YKKのマーケット・シェアがこう高くなると、ファスナーだけをやっていては反感を買うでしょう。産業用などファスナーの新しい用途の開発、建材関係の導入なども検討したいと思います。海外工場では独自の開発の仕事は当然無理ですが、日本への技術・市場情報の提供も重要な仕事です。“YKKが英国に来てくれて良かった”と言われるように仕事を展開していかなくはなりません……。」

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.