



慶應義塾大学ビジネス・スクール

YKK ファスナー (英国) A

1976年2月中旬、YKK ファスナー (英国) 社ランコン工場の従業員は、地元の新聞「ランコン・ウィークリー・ニュース」の第一面に、同社の日本人経営者の発言が大きくとりあげられているのを見た。それは日本人経営者が「わが社の労働者は怠惰だ」と批判している雑誌記事を報道したものであった。同社の従業員はそれを見て憤慨し、「あなたたちはこんな考えしかもっていないのか」と南工場長のところに抗議をしにくるものもいた。また、新聞記事のもととなった雑誌の記事をみて、テレビや新聞の記者たちが、ロンドン・オフィスの高橋支社長やランコンの南工場長に面会をもとめてつめかけた。

ニュース・ソースは英国の隔月刊の経営雑誌、Business Administrationの1976年1月～2月号に載った署名記事“British Sickness, Japanese Cure?”であった。以下にその全文を示す。

YKK スライドファスナー会社の日本人経営者はイギリスにきて以来きびしい教訓を学んだ。彼らは状況にどのように対処したか、オースチン・ミッチェルソンは伝える。

日本のスーパー・ビジネスマンを自国の環境から連れだして、イングランド北西部にある生産工場の責任者という地位においたとしよう。何が起こるだろうか？ 答えはこうだろう。英国の経営者と同じように多くの問題をかかえ、解決策は英国の経営者と同じように少ない。

しかし、言葉その他のハンディキャップがあるにもかかわらず、日本人のねばり強さによって強い競争力をもつ会社にするかもしれない。

「日本経済の奇蹟」の中の最も不可思議な部分を誘発することはできないかもしれないが、彼らの言う「英国病」に打ち克つために多大の努力をするだろう。

上の問いも答えも架空のことではない。チェシャー州ランコンにあるYKKスライドファスナー工場のことを指しているのだ。それは英国における数少ない日本人経営の工場である。

日本の多国籍企業YKKは1970年にランコン工場を設立した。それは現在イギリスで三番目の大きさのスライドファスナーのメーカーとなり、300人強の労働力を擁し、売上は年間500万乃至600万ポンドである。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・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成した。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應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。

1977年10月作成。

生産は当初計画の約2倍の水準にある。高橋支社長はその事実について控えめな喜びを表わした。

しかし彼は工場運営の他の側面について酷評した。

ランコン工場は明るく、近代的で、YKKの日本工場と同様により設備をそなえているのだが、生産性は日本で実現されている水準の70%程度にすぎない。

- 5 高橋氏は次のように指摘する。経験不足とそれに加うるに高い労働移動が生産性の差の半分をおそらく説明するだろう。そして、工場の故障—故障が起こると東京から航空便で部品をとりよせることもある—が残りの6分の1を説明しよう。しかし、なおほかに、ランコンの労働者が日本の労働者より10%ほど生産性の低い原因があるはずだ。

その理由は「怠惰なこと」だと高橋氏は言う。つまりアブセンティズム（欠勤）と一生懸命働かないことが合わさった結果である。

忠誠心 高率の労働移動は他の国では問題となっていない。彼はしぶい顔をして次のように言う。

英国の労働者は日本人のような雇主に対する忠誠心をもっていない。近隣の会社がわずかでも高い給料を払うと言えば、移って行ってしまふ。

- 15 9乃至10%というランコン工場の退職率はその地域の他社にくらべて悪い数値ではない。しかし日本で同じことが起こったら、何か重大な問題があることを示すものと見做されよう。

高橋氏はそれをこの国の日常的事実として受け入れねばならないと悟った。しかしその結果は、多くの英国会社と同様に、自社の労働力の一部をたえず訓練している事態となる。

生産性への影響はとくに重大である。というのはその新しい工場は、日本の工場で長い間にわたって蓄積された技能的経験をもっていないからである。

- 20 高橋氏は「平均より高い」欠勤率にも悩まされている。これも日本では起こり得ないことなのだ。

コミュニケーションの問題 ランコンでは、ほかの国のYKKと同様に、経営陣は日本人だけで構成されている。初めの頃はそのことからコミュニケーションの問題が発生した。

「最初の年には苦労しました」と高橋氏は言う。彼も、ランコン工場長の南博雄氏も英語が充分ではなかった。「しかし今では事態はよくなっています。」

- 25 「今は英語の達者な日本人幹部がいます。当初は英語をしゃべれなかったものも今では自分の言いたいことをわかってもらえます。」

全員日本人からなる経営陣はランコンに日本の伝統的な経営スタイルを押しつけようとはしなかった。

日本の経営は温情主義と会社への強い忠誠心に基礎をおいている。十代に学校を出て就職し、定年まで同じ会社に勤めるのは決して珍しいことではない。そのような考え方をこの国で実現する可能性はない。

- 30 全員で唱和する朝礼の如き伝統的要素は日本人幹部だけで行う。日本のYKKで実施していることだが、給料の10%を会社に預金して投資の資金とするシステムをこの国で実行しようとはしなかった。南氏が現実的に述べているように、「そういうことをこの国でやろうとすれば、直ちに初のストライキに見舞われるだろう。」

高橋氏と南氏が日本流の忠誠心の代りにしようとしたのは金銭的な刺激のシステムである。

その要点は、労働力を誘きつけるための高賃金政策、利潤にリンクしたかなりの額のボーナス、および、従業員が実際に行っている仕事のいかにかわりなく勤続の価値を認めて給与を上げるシステムである。

「また、我が社には昇進の可能性があります」と高橋氏は語る。「マネジャーはみな現場の仕事から始めます。そして誰でも社内で昇進していくチャンスが開かれています。」

昨年のボーナス額は全従業員に対して給料の7週間分にのぼった。しかしボーナスそのものが問題を惹き起したのである。

経営者がいささか驚いたことには、気前よいボーナスが支給された後、多数の労働者が半月ほど出勤してこなかったのだ。

南氏は高額なボーナスがアブセンティズムを助長する傾向をもつことを認めるようになった。かかる事態に対処して彼が現在行っていることは、労働者が無給の休日をとる場合には事前に予約することとし、それによって生産への悪影響をできるだけ少なくするという方法である。

それによってある程度問題は緩和されたけれども、不時の欠勤は依然残された大きな問題であった。

「アブセンティズムはひんばんです」と南氏は語る。「彼らは胃の調子が悪いとか気分がすぐれないと言っていて、それだけの理由で出勤してこないのです。つまり怠惰なのです。」

独立性 英国での生産と販売はほとんど独立的に行われている。

ランコン工場は製品別の販売予測に応じて生産しており、ロンドンに本拠をおく少人数の販売チームが売り込みに出かける。

余剰製品は外国で売られるか、あるいは、それが英国市場で処分されるまでほかの製品の生産に切りかえられる。

このような単純なシステムがうまくいっていると高橋氏は言う。もし在庫切れのスライドファスナーの注文を受けたとしても、同社は24時間以内にそれをつくって配達することができるかと彼は強調する。

実際、販売は生産を追い越している。高橋氏が初めてロンドンのオフィスに座って職業別電話帳をめくり、互いに意志も通じあえない1人の英国人セールスマンと一緒に、見込客をあたり始めた時以来、会社は長い道のりを歩んできたのだ。

英国にスライドファスナーの製造工場を設立することに決めたのは主として政治的な理由によると高橋氏は述べた。

「製品を輸入して売だけの業者はその国の政府にあまり好かれぬものだ」と高橋氏は言う。「しかしもしその国で生産を行うならば、雇用を創出し、外貨をかせぐから、政府はより好意的になる。」

ランコン工場をスタートさせる前何年かYKKは英国でスライドファスナーを販売していた。今では同社は英国での生産量の20%を輸出している。

ランコンの生産性は日本より劣るけれども、イギリスの産業に影響を与えている諸問題が日本でも出現

しつとあるという見方もある。

「『英国病』という言葉は適当でないと思います。それは実際全欧米を襲っている病気にほかなりません。

そしてそれは日本にも影響を与えはじめました」と南氏は語る。

その原因は日本が現在顕著な社会変動期にあることに求められる。

- 5 日本の産業は女子労働力に頼ることが大きいと彼は指摘する。「歴史的に、日本の女性は補助的な地位を占めてきました。」しかし今や彼女たちは西欧の女性と同様の態度をとるようになってきている。

「かつて日本の女性は言われたとうりのことをやり、やめてよいと言われるまで仕事をつづけたものです。今や彼女らは疑問をもち始めました。ウーマン・リブは進行中です。」

- 10 「我々英国で働く日本人マネジャーは貴重な教訓を学んでいます。英国病が日本に上陸して来た時、どう対処すべきかということです。」

[記事の2頁目の下に高橋氏と南氏の大きな写真があり、高橋氏の写真の上に「高橋 進、我が社の労働者は怠惰だ (Our workers are lazy)」、南氏の写真の上には「南 博雄、事態はよくなっている (Things are better now)」と記されている。]

15

YKK ファスナー (英国) はヨーロッパのYKK子会社の中で最大の工場設備をもっており、同社の業績は世界中のYKK子会社の中でトップクラスであった。1973年の同社の売上高21億円、従業員数190人から、75年の売上高は55億円、76年初めの従業員数は300人(うちランコン工場に250人、ロンドンオフィスに50人)へと増加した。73年の同社のマーケットシェアは3割弱であったが、75年にはどうなったかというケースライターの問いに対して、高橋氏は「あまり大きな声で言えないのですが」と片手をひろげてみせた。75年の売上利益率は10%をこえた。同社は75年に借入金をすべて返済し、設備投資はすべて自己資金でまかなうことができるようになった。同社はこれまで一度も本社に利益送金をしていなかった。「将来は本社の投下資本に対する金利程度のもを戻すべきだと思う」と高橋氏は述べた。同社は年々少なくとも100万ポンドの投資を行い、人員を50人は増やしていく計画であった。76年には売上高の15%はアフリカや東欧市場に向けて輸出する目標をたてた。

20

25

「工場の労務関係の問題はほとんどありません」と高橋氏は語った。運輸一般労組などから働きかけはあったが、従業員は組合に加入しようとしなかった。工場操業後数年になるが、賃金交渉は一度も行われず、ストライキもなかった。高橋氏は次のように語った。「従業員の気持ちを察して、要求より先にオファーするから、組合もストも必要ないのです。彼らが賃金に本当に満足しているわけではないでしょうが、世間相場と自分たちの働き振りからしてまあまあだと考えているのでしょう。日本とはちがって、ここでは第一にカネですから、生活を豊かにしてやる必要があります、そうすると喜ばれ、我々の考え方が少しずつ受け入れられるようになります。」

30

YKK ファスナー (英国) 社の常勤役員4人のうち2人はイギリス人であった。高橋支社長の下に、副支

社長のシャフ氏がおり、もう1人は取締役販売部長のコリンズ氏であった。シャフ氏は高橋氏が英国に赴任した1969年にセールスマンとして入社し、セールスマネジャーから、取締役を経て、副支社長となった人で、年齢は46才であった。コリンズ氏は倉庫係からセールスマンにとりたてられ、セールスマンとして成功してセールスマネジャーとなり、取締役に昇進した。

高橋氏は、本社の吉田社長から、同社で従業員持株制を海外で初めて実施して、増資するよう強くすすめられていた。しかし高橋氏はなかなかそれをふみきれなかった。「退職した従業員に“一株運動”でもやられたら大ごと」であり、また「従業員が未だ充分裕福ではないから、日本流に考えて、少ない給料のうちから1割貯蓄して3年で株を買わせるというわけにはいきません。株より今給料をもらった方がよいというのがこちらの人の考えです」と高橋氏は語った。

高橋氏は時折吉田社長に手紙をしたためた。すると必ず吉田社長から返書があり、最後には「思いやりをもって経営するよう」という言葉が記されていた。「経営者は上に叱る人がいないから我ままになる。人の意見を聞くより、自分の意見を通してしまいがちだ」と高橋氏は自戒していた。

「この国の企業にくらべて我が社の働かせ方は荒っぽいと言えるかもしれませんが、理屈にあわないことは要求していないつもりです」と高橋氏は語った。ランコン工場における最近1年間の従業員数と欠勤率の推移は下記のようになっていた。

	75年												76年
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
人 員 (人)	152	162	180	182	191	195	200	214	226	238	250	250	251
欠勤率 (%)	8.9	9.0	8.6	8.8	8.2	8.5	8.5	7.8	7.6	7.5	8.6	8.9	8.4

高橋氏は「我が社では、欠勤・遅刻はボーナス支給の根拠として“大考慮”しています」と語った。「ボーナスは協約でとりきめるものではなく、経営者の好意であげるものだとはっきり言ってあります。根拠があって差をつけるのだから、理由は知らせます。質問は遠慮なくどうぞとあります。」以前は、欠勤1日を3日分に数えてボーナス算定から控除していたが、現行方式では2倍に算定し、遅刻5回を欠勤1日分に勘定していた。

ランコン工場の工場長補佐ダーシー氏はアブセンティズムについて次のように語った。

「YKKの欠勤率は全産業的にみて平均というところでしょう。男子労働者だけの産業は概して欠勤率は低く、わか社の工場は女子が多い(65%)から、その分だけわか社の欠勤記録は良好だということになります。同業他社にくらべて多分良好なはずです。産業によるアブセンティズムの差も大きい。炭鉱は50年前から欠勤が多かったし、私がかつて勤めていた自動車産業は60年代に入って欠勤が多くなりました。フォードのダーゲナム工場の月曜日の欠勤率は30%にのぼると言われています。アブセンティズムを改善す

るための有効な対策はありません。いちばんよいのはパーソナルアプローチです。我々が現場に行き、なぜ欠勤するのか、何が問題なのかを知ることが大切です。その点この会社ではそれを実行していますから、他社にくらべて強い点だと思います。わが社ではボーナス額は全く出勤状態によって決まります。」

5 工場の日本人マネジャーは「社会保障制度がよくできているせいか、ここの連中はよく休みます。日本のように「熱があるけど、仕事があるから出勤してきた」といった事例はまず聞きません。医師の証明があれば1週間でも2週間でも休みます」と語った。同社は欠勤の実績（8%）を前提として、人員を多少余分に雇用しており、また、欠勤が多くなると日本人（工場長以下11人）が戦力に加わっていた。「生産総量の達成は結局私たち日本人に課せられた仕事です」と日本人マネジャーは語った。

10 高橋氏は同工場の生産性について次のように語った。「従業員は生産に慣れてきているし、YKKの考え方も少しずつわかってきているので、生産性は年々上がっています。しかし日本の工場の生産性が毎年20%も向上するものですから、一向に差がちぢまりません。日本との比較はやめようということにしています……。」

15 ランコン工場では包装工程で個人能率給を採用していた。英国人は賃金の対人比較に敏感であり、「他人と同じならあまり文句を言わな」かったが、「よく仕事をするからと賃金を上げてやると、ほかの者が収まらない」傾向があった。同一の仕事をしている限り、賃金差をつけるには誰の目にも明かな根拠がなければならぬ。高橋氏は生産性を更に向上させるため、工場労働者全員に能率給を適用したいと工場側に指示していた。工場内でも職場によって個人能率をとらえられる所ととらえられない所があり、生産量の変動とそれに伴う職場間人員移動が多いことも問題であった。

20 1971年以来ランコン工場長南氏は最近体調を悪くしており、1976年3月初旬には後任の工場長が赴任してきて、南氏と交代する予定であった。

次々とかかってくるジャーナリストの電話やランコン工場の従業員の動勢をきいて、事態にどう対処すべきか、と高橋氏は考えた。

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.