



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ヨーロッパの YKK — 1976年

吉田工業株式会社 (YKK) は世界最大のファスナー・メーカーであり、世界 25 カ国で現地生産を行っていた。近年ヨーロッパにおける生産・販売の伸びがとくにいちぢるしかった。1973年の全 YKK のファスナー売上高 700 億円は 76 年には 1300 億円へと増加したが、¹⁾ そのうち海外生産の割合は 73 年の約 40% から 76 年には 50% へと増加した。ヨーロッパにおける生産・販売のウェイトは日本をのぞく全体の 4 割を占めるに至った。ヨーロッパには約 30 社のファスナー・メーカーが競争していたが、²⁾ イギリスのライトニング社とドイツのオブティ社の連合が全欧市場の過半をにぎっていた。YKK のヨーロッパにおける現地生産が軌道にのるにつれて、同社のマーケット・シェアは着実にふえ、76 年には全欧市場の 35% と推定された。この間 YKK の抬頭に対するヨーロッパのメーカーの反発も強くなり、1974 年にはダンピングの疑いで EC 委員会への提訴が行われ、YKK は製品価格の引上げで和解した。 10 15

YKK の経営は創業社長吉田忠雄氏の哲学を強く反映しており、³⁾ 吉田社長は世界的な戦略の展開にも強い指導性を発揮していた。各国に派遣された YKK の日本人責任者は吉田社長の経営理念を信じ、外国人従業員に対しても、それにもとづいた労務管理を実施しようとしていた。

1960 年代後半以降、ヨーロッパ諸国では、ストライキの増加、アブセンティズム (欠勤) の増大、労働者の経営参加の要求のひろがりなど労働情勢に大きな変化がみられた。73 年の石油危機後も、経済停滞と失業増大という要素を加えながら、上述の傾向はひきつづいた。政治面では、イタリア、フランス、ポルトガルなど南欧諸国に左翼政党の抬頭がいちぢるしく、社会民主党勢力の強いドイツや北欧諸国では経営参加の制度化がすすめられた。 20

このケースは 1976 年 6 月時点の、イタリア、フランス、オランダ、ドイツの YKK 子会社における経営と労働の状況を記述したものである。 25

1) YKK は日本におけるアルミ建材のトップメーカーであり、73年、76年のアルミ建材売上高はそれぞれ 600 億円、1,200 億円であり、日本におけるファスナーの売上高を上まわっていた。1976年、同社はシンガポールでアルミ建材の海外生産に着手した。

2) ライトニングはイギリスの化学会社 ICI の子会社である。ライトニングとオブティは 60 年代に共同の持株会社をつくって提携した。なお、アメリカ市場の 45% はタロン社がにぎっており、同社はコングロマリット、テクストロンの傘下にあった。

3) 吉田工業株式会社 (A) - 海外経営方針 - (慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース) 参照。

このケースは、慶應大学ビジネス・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月作製。

吉田オランダ社

吉田オランダ社は1964年に現地生産を開始した。その工場はヨーロッパにおける吉田工業の現地生産の嚆矢であるばかりでなく、日本企業のヨーロッパ工場の第1号でもあった。オランダ社をベースとして、吉田工業はドイツ、フランス、イタリア、ベルギー、スペインなど各国に現地法人を設立し、生産拠点を展開した。各国の工場生産が軌道にのるにつれて、オランダ社からこれらの市場に向けての輸出は次第に減少し、現在同社の市場はオランダ国内市場（シェア40%）とスイス、北欧などへの輸出が中心となっていた。最近4～5年間、吉田オランダ社は「縮小と合理化の歴史」をたどり、上野支社長の下で合理化につとめ、人員も最盛時の半数近くに減少した。堀工場長は「生産性ではヨーロッパのYKK工場の中でも最も高いと自負しています」と語った。

吉田オランダ社には60人のオランダ人が働いており、日本人は4人であった。職種が同じであれば男女は同一賃金であって、男子は機械関係を中心に40人、女子は検査関係に20人という構成であった。賃上げは成績により3段階の差をつけることができた。それによって辛うじて従業員をコントロールする手段を保持することができた。同社では倉庫係から工場長補佐へ、工場労働者からセールスマンへというように階層をこえた昇進を実施していた。抜擢人事に対しては「あの男にはそんな資格がない」という匿名の電話がかかるようなこともあった。オランダではマネジャーは部下を自室に呼びつけるというやり方が普通であったが、「われわれはそんなに偉くもないし、どんどん現場に入って行きます」と堀工場長は語った。同社はこれまで生産各部門の責任者と管理部門のマネジャーを10人以上日本に派遣して研修させた。

「オランダ社の経営には吉田社長の善の巡環の哲学と海外経営の基本方針の筋は通しているつもりです。しかし具体的な施策には、当然各社のおかれた状況と子会社責任者の個性が反映します。」と堀工場長は語った。オランダ人は子供の時からカネに結びついた考え方に慣らされているようであり、給料・待遇が何よりの関心事であって、日本流のナニワブシ的な方法は通じにくいと感じられた。それゆえ、従業員を動機づけ、生産性をあげるために、上野氏は信賞必罰の方針をとっていた。

オランダ在住6年になる堀工場長は「この国は治安がよいし、どこに行っても気苦労がありません」と語った。オランダでは英語がかなりよく通じるので、オランダ語がなかなか身につけにくかった。この国では「階級意識」がかなり強く残っているように感じられた。子供の時から労働階級と中産階級にわけられ、工場労働者とホワイトカラーの交際範囲は異っており、互いに交わることは少なかった。日本人マネジャーがあるオランダ人から聞いたオランダ人の自画像は、「親しい友達と握手している時にも、左手はポケットに入れて、自分の財布は守る」というものであった。

オランダ人は昔から勤勉な国民であった。しかし、近年、とくに労働党が政権に参加してから、福祉政策が急速に進み、それにつれて「若い人に怠け気分がでてきた」ように思われた。病欠欠勤や失業に対する給付条件がよくなり、その「ゆきすぎ」が政府にも、企業にも重荷になっているようであった。病欠欠勤の手続きは医師の診断書を必要とせず、会社を通じて管理事務所への届出をすればよかった。オランダの労働者の欠勤率は8～10%といわれており、吉田オランダ社の欠勤率は6%ほどであった。同社ではアブセンティズムに対しては厳しい態度でのぞんでいた。日本人経営者はオランダ人従業員に対して、「よく休む人間を黙って放置している君たちの感覚はおかしいのではないか

」と問いかけ、「たいした病気でもないのに、のらくらしている連中は結局君たちが働いて納める税金で養われていることになるのだから」と述べた。

ケースライターは吉田オランダ社の現地人マネジャー2人に面会した。1人は工場長補佐のタイケ氏、他の1人は営業マネジャーのブルス氏であった。2人とも勤続7～8年になり、2度日本に行ったことがあった。2人はケースライターの質問に答えてこもこも次のように語った。

「この国の企業に吉田イズムを浸透させることは容易なわざではありません。ヨシダの哲学は一般人にはなかなか信じられない考え方だと思います。オランダでは、日本と違って、会社をわたり歩いてより良い地位につこうとする人間が多いですから……………」

「従業員持株制は日本のYKKでうまくいっていると聞きますが、この会社にはまだ持株制がありません。オランダ社の従業員からみますと、やはり差別待遇だと感じられるのです。“善の巡環”が理論の段階にとどまっていると受け取られかねません……………」

「日本人とオランダ人のメンタリティには大きな違いがあります。私たちはこの会社に長く勤めて、或る程度“日本化”していますから、日本人とオランダ人の橋渡しの役目をしています。日本人マネジャーもこちらに長く滞在しますと、日本式がだんだん少なくなります。それでも、日本人とオランダ人の間にはやはりギャップが残りますね……………」

「この会社は技術面では日本の本社に全面的に依存していますが、社会的な側面ではオランダは先進国です……………」

「私たちがこの会社に勤務しはじめた当時、西崎支配人が自ら単純な仕事もやっているのを見てびっくりしたものです。今では私たちもそうしたやり方に慣れてきました。多くの人間が多くの仕事ができる、デスクワーカーも機械の仕事ができるというように。オランダの一般の会社ではとんでもないことですが、この会社ではそれが良いことなのです。そして、この会社の従業員は他の会社よりもっと仕事に献身しています……………」

「高い能力をもった人が単純な仕事をすることも悪くありませんが、それがいつもいつもということですと、能力の浪費を意味することにもなります……………」

「日本人スタッフを更に減らすことはできると思います。また日本人スタッフは早く交代しすぎます。未経験の人が次々にやってくると、この地に慣れるのに時間がかかり、経験と能率のロスを招きます。もっと少数の人が長期間勤めたほうがよいと思います……………」

「日本人マネジャーをひんばんにローテーションさせる理由として、YKKのような国際的な会社には、国際経験をもった人が多数必要なのだという事情があることはわかります。しかし、10年、15年の国際活動の経験をもつ会社は、もっと日本人と現地人のバランスをとるようすべきだと思います……………」

「現地の間人は現在与えられているよりもっと大きな責任を引受ける能力をもっています……………」

「一般的に言えば、信頼感の不足がマネジメントを現地化しない理由となります。YKKではオープンな接触を通じて理解はすすんでいます。まだギャップがあります……………」

「私たちは100%会社に忠誠だと思っていますが、それを立証しなければなりません……………」

「アブセンティズムには、人々のメンタリティ、仕事の種類と質、責任の度合い、精神的ストレスなどが関係しています。70年代に入って欠勤が増加した背景としては、社会保障の拡充があるでしょう……

「経営参加は、オランダでも近年、一部の企業で急速にひろがっています。この国の労働組合も労働党政権も強力で、オーナーやマネジャーに対する反感が近年増大しています。将来的には、会社の運営に労働者を参加させ、責任を負わせるのは良いことだと思います。参加の許容限度というものはありますが……

吉田ドイツ社

吉田ドイツ社の本社はドイツ中部のフランクフルト市にあり、工場はフランクフルトから車で約1時間の古い大学町マールブルグの郊外にあった。同社は1972年に現地生産を開始し、1975年の売上高は50億円、マーケット・シェアは30%であった。従業員は163名(うち日本人は13名)で、マールブルグの工場には田中工場長以下日本人4名、ドイツ人121名が働いていた。

田中工場長は最初の海外勤務地であるドイツに来て4年目であった。田中氏のみるところでは、現地従業員の半数くらいは同社を「よい会社だ」と感じており、他の半分は「どうもよくわからない」と感じているようであった。現地人マネジャーの中にはドイツ語の「善の巡還」を読んで関心を示すものもいたが、工場従業員にYKKの哲学を伝えるのは容易でなかった。彼らにとって何よりの関心事は賃金・労働条件であった。田中工場長は従業員に対して「いつでも話し合いにくるよう」すすめ、自ら工場で多くの時間を過ごした。しかし「ドイツではえらい人はふんぞり返っているべきものだ」とか「親方と軽々しく口をきくことはできない」という態度のものが少くなかった。「一緒に仕事をしながらYKKの考え方をよく理解できる人間を1人でも2人でもつくるのが課題ですが、ドイツではそういう人物にめぐりあえるチャンスは比較的多いと思います」と田中工場長は語った。同工場のドイツ人工場長補佐は棚卸しの仕事をいとわず行っていた。

日本人からみて理解しがたいドイツ人の一面は彼らが「自分の非を認めようとしない」ことであった。たとえば工場で機械のトラブルが起きた時に、日本人がかけつけてドイツ人従業員を批判すると、彼らはいろいろ弁明につとめて、両者の間で猛烈な議論になるのであった。田中工場長は次のように述べた。「最近では、“議論ストップ”とすぐやめることにしました。彼らは口では絶対にあやまらないけれども、表情であやまっています。つまり“あつ、叱られるな”という表情をします。その表情を読み取ってやらなければなりません。口で非を認めさせて一体何の得があるか、こちらの意志が伝わりさえすればよいではないか——いまではこのようにわりきるようにはしていますが、そのように悟るまでには胃を2度か3度痛めなければなりません……。猪突猛進ではとても勤まりませんね。こういう点でヨーロッパは住みづらい所です。ヨーロッパには日本人が一步も入れない面があります。疲れてやるせなくなる時もありますね……。」

吉田ドイツ社は「わるくない方の給与」を払っており、従業員の定着性は比較的よかったが、やはり「カネのために動く」ものがいた。男子は1500ドイツマルク、女子は1100ドイツマルクが標準賃金であった。同じ仕事につく限り、男女は全く同一の賃金であり、標準レートより余分に支払

うことは会社の判断でできるが、その根拠を明確にする必要があった。「彼にくらべて自分の給与が低いのはおかしい」という苦情や「給料をあげてほしい」という要求を平気で言うてくるのは「日本人にはわかりかねる一面」であった。しかし「これこれの理由で上げられない」と説明すると、意外にあっさりと引下がるのであった。

ドイツでは18才のもので年間22日、30才以上では26日の有給休暇が与えられており、土日を加えるとひと月以上の休暇は誰でもとることができた。吉田ドイツ社では、夏に15日、他の時期に10日とわけて休暇をとらせるようにしており、夏は3週間工場を閉鎖していた。日本人は交代で1週間くらい休暇をとるのがせいぜいであった。繁忙期には日本人は土曜日曜も出勤していた。夏のバカンスの前には月給の半分相当のバカンス手当、クリスマスには月給の10～35%のクリスマス・ボーナスを支給していた。

吉田ドイツ社が所在するヘッセン州の労働者の病気欠勤率は平均6.8%であり、同社の欠勤率はそれをやま下まわっていた。病欠に対して6週間までは会社が保障し、それ以上は国が保障した。ドイツ人は「日本人以上に健康に留意し、すぐ医者にかかる」傾向があった。欠勤の多いものと少ないものは比較的是っきりわかれていた。同社の75年の記録によると、欠勤率20%以上のものが2人、10%以上のものが数人いた。しばしば休むものはチェックしておき、時折、会社側で「花束をもって家庭訪問」していた。家庭に本人が不在の場合には「お医者さんに行っているのですか」とたずねる。通院以外の外出をしていたり、裏庭で仕事をしていたり、アルコールをのんでいたりとすることが判明した場合には警告を発する。警告が2度3度重なると解雇できる。同社ではこれまで2～3人がその理由で解雇された。次のようなケースもあった。診断書の療養期間に「家庭訪問」すると、自宅の近くのカフェで本人がビールを飲んでいて、どうしたのかとたずねると、「医者に行つたが休みだった。気分がよいので、あす医者にゆき、大丈夫だと言われたら出勤します」と答えた。翌日彼は出勤してきたので処分の対象とはならなかった。「診断書記載の療養期間中にたとえ治つても、その期間は確実に休みます。期間中に出勤してきたというケースは全く記憶にありませんね」と日本人マネジャーは語った。

労働者にくらべて、オフィス勤務者の欠勤はかなり少なかった。年に2～3回、2～3日程度というのが普通であった。そうした差異がみられる理由として、ホワイトカラーは仕事の責任が重いこと、彼らは「日本人とより密接な関係で仕事をしているから、多少の病気やケガでも出勤してくる」ことがあげられた。

ドイツの労働組合は強力であるが、比較的穏健だと感じられた。吉田ドイツ社の工場従業員はかつて繊維関係の組合に加入しているものが少なかったが、現在は2～3人に減っていた。時々オルグが加入促進にやってきたが成功しなかった。

ケースライターがマーブルグを訪問した日の3日後(7月1日)に、西ドイツの従業員2,000人以上の企業は監査役会のメンバーの半数を労働側代表とし、取締役会に労働代表取締役をおくむねの「1976年労働者共同決定法」が施行の運びとなっていた。田中工場長は、共同決定について、「ガラス張りの経営、労使間の話合促進という点ではよいことだと思います。反面、機密保持の問題や

即決できなくなるおそれなど危険と言えば危険な面もあります。組合が専門能力の強化などにどう対応するか未だ不確定の要素もあります」と語った。

吉田 フランス 社

ケースライターは1973年4月以来3年2カ月振りに吉田フランス社を訪問した¹⁾。この間同社は年々30～40%の売上の伸びを示し、1976年の売上は40億円が見込まれ、マーケットシェアは30%弱と推定された。古谷支社長の表情は非常に明るかった。業績がきわめて順調だけではなく、古谷氏の頭の上に長い間おおいかぶさっていた暗雲がようやく晴れたことによるようであった。それは「政府との間が、話をすれば通ずるようになり、関係が非常にスムーズになった」ことである。政府による同社の経営計画に対する「干渉」もなくなり、競争業者の言い分を政府がすぐに信用するという事もなくなくなった。500万フランから850万フランへの増資の許可も難なくおりた。以前人に、政府関係には弁護士を使うとよい、と助言されたけれども、人を介さずに自分でやったことがよかったと思うと古谷氏は語った。

ケースライターがパリ郊外にある同社のオフィスを訪問した日に、同社の日本人社員とフランス娘との職場結婚により、全世界の「YKK初の国際結婚」となった山沢夫妻に子供が誕生した。

古谷氏のみるところでは、フランスにおける日本人経営者は概して「フランス人の要求をたいへんよく受入れ、フランス人の言うままになっている。人がよすぎると言うか、外人コンプレクスがあるというか……。よくあれで利益がでるものだという感じ」であった。こういうことを言えるのも、「うちは小さな商品で、相手も中小企業ばかり、従業員もエリートは入ってこないゆえに、お互い泥くさいやり方が通用するのかもしれないが」と古谷氏は附言した。フランスでは労働者が非常に保護されており、「この国は自由主義国ではなくて、完全に社会主義国ではないか」と思われるほどであった。

フランス北部のリールにある工場は大規模な拡張中であり、従業員は106名(うち女子が6割)、日本人は二代目工場長岡本氏以下4名であった。74年6月に組合が結成されたが、職場の責任者や代表との話合いがよく行われており、労使関係は良好で、ストライキは一度も起らなかった。

欠勤率はこの工場でも高くなっており、「1ダースは見込まなければならない」状態であった。男子に比べ既婚の女性の欠勤が多かった。カゼで1週間休むのは決して異例ではなかった。出勤状態はボーナス額の決定に反映させていた。給与1月分のクリスマス・ボーナスに対して成績良好なものに0.1月、多くて0.2月分をプラスしていた。

リール工場では毎日終業後「YKKバー」が開かれていた。ケースライターがのぞいたのは金曜日の午後6時すぎであった。日本人5人とカープロ工場次長、他に男子従業員4人がキャフェテリアでビールを飲んでいて、金曜の夕方とて、YKKバーの「客」は通例より少なかった。既婚の2人は日本に研修で行ったことがあり、他の2人は勤続の短い独身青年であった。

「金曜の夕方だというのはどうして会社に残っているのか」とたずねると既婚者の1人は次のよう

1) 「吉田工業株式会社(B)ーイギリスとフランスの工場ー」を参照。

に答えた。「フランスの工場にはカフェテリアのない所が多い。フランスの会社では工場長、エンジニア、ワーカーが同じ服で、同じ更衣室、同じ所でくつろぐということはありません。この会社ではみな一緒です。」

「組合は休眠状態のようだが、貴方がたの要望は伝わるのか」という問いに対して、「組合が活発だということは、工場内に問題があるということに他なりません。組合のある会社では組合代表を通じて要求を伝えるが、この工場では岡本氏やカープロ氏に直接話をもっていきますから、そういう必要はないのです」という答えが返ってきた。

吉田イタリヤ社

吉田イタリヤ社は1969年に現地資本との合併(50対50)で設立されたが、経営方針についてくいちがいがあり、1974年に100%吉田工業の所有となった。同社の1975年の売上げ高は85億リラで、76年には140億リラ(約50億円)¹⁾の売上げが見込まれ、マーケットシェアは約40%とイタリヤのトップメーカーの地位を占めるようになった。吉田イタリヤ社は輸入額を規制されているため、YKK製品はすべてベルチェリにある工場で生産されており、原材料の現地調達比率は約50%であった。同社の製品に対する需要はきわめて旺盛で、年々設備を拡張してきたが、同国の経済的、政治的不安定のため経営計画をたてることは容易でなかった。政府関係のとりきめにも不確実性が大きく、個人的関係で左右される面が強かった。吉田イタリヤ社のシェアの拡大につれて、競争業者からの反発も強くなっていた。

イタリヤで製造工場を操業している日本企業は、吉田イタリヤ社の他には、国営企業と合併の化学調味料会社が1社あるだけであり、同社は業績不振を伝えられていた。1976年6月、ケースライターが訪れたとき、イタリヤ経済は激しいインフレーション、高い失業率、国際収支の悪化とリラの下落、頻発するストライキといった苦境にあった。政治的には、6月20日に行われる総選挙で共産党が果たして第一党になるかどうか、全ヨーロッパが注視している選挙戦のさ中であつた。前年の地方選挙において共産党は34%の投票を得てキリスト教民主党に迫り、主要都市に共産党市政が簇生していた。戦後30年の政治的な不安定と腐敗、ならびに60年代後半以降の労働攻勢に歯止めをかけるためにも、共産党の政権参加を望む声は中産階級の間ですら少なくないと言われた。「貴族出の優さ男」ベルリングエル書記長の率いるイタリヤ共産党はきわめて独自で柔軟な路線をうちだしていた。

吉田イタリヤ社の本社は北イタリヤのミラノにあつた。従業員は約200人で、そのうち180人はミラノから車で1時間ほどの古い小都市ベルチェリにある工場に働いていた。日本人は安部支社長、山田工場長以下14名(ベルチェリ工場に半数)であつた。30代後半の安部氏は1968年オランダ社に半年勤務したあと、吉田イタリヤ社の初代ゼネラル・マネジャーとなり、イタリヤの勤務はすでに7年を数えた。安部氏はイタリヤ人について次のように述べた。

「日本人とイタリヤ人は親しみやすい間柄だと思います。この地の日本人で盗難を経験していない人はまずいませんが、イタリヤ人はなにか憎めない国民ですね。個々人をみるとわりあいよく働いてい

1) スミソアン・レートは100リラ=53円であつたが、1975年には100リラ=44~5円に下がり、76年6月現在では100リラ=33~35円に低落していた。

ますが、会社のことより自分の生活が一番大事だと断言します。彼らの生活ぶりをみると本当に人生を楽しんでいる姿だと思いますね。享乐的で、個人主義的な国民ですから、ソビエト的な規律と支配のイメージをもつ共産党を好むはずがないと思います。ミラノもベルチェリも共産党市長になりましたが、とくにハダに感ずるような変化はなかったですね。このたびの総選挙の結果がどう出ても、イタリア人は——われわれも同様ですが——外国の新聞の論調にみられるような大きな脅威は感じないでしょう……………」

ベルチェリの工場には営業以外の本社管理部門もおかれ、約20名がオフィスで働いており、工場労働者は男100名、女60名であった。オフィスは課別にガラスで仕切られていた。それは相互にディスターブしないようにすること、書類などの管理の必要からであった。その工場は米作の多い農村地帯にあり、従業員の定着率は非常に高かった。採用は地元の労働監督事務所のあっせんによつていた。そこから推せんされたものを企業が拒否することはできたが、そういうことをすればそのあと絶対によい人材をまわしてくれないという仕返しをうけるおそれがあるといわれていた。

山田工場長は「一番頭を痛めているのはアブセンティズムです」と述べた。同社の欠勤率は平均12～13%、悪い月で15%であった。イタリアの工場労働者の平均欠勤率は2割を越え、国営企業や自動車工場では2割5分から3割に達すると言われていた。欠勤は最近とみにいちぢるしくなり、男女別では女子の欠勤が目立っていた。2年ほど前までは同工場の男子労働者の欠勤はとるにたらない数値であったが、76年前半では、男子の欠勤率5%に対して、女子は20%弱であった。同社では出勤面の配慮から男子の採用を優先していた。

病気欠勤1回につき、3日までは会社が手当を全額負担し、4日から20日までは会社と社会保障が折半ということになっていた。医師の証明を得るのは簡単であり、病休により労働者の実収が影響をうけることはまずなかった。少し位体の調子が悪くても出勤することは善だとは考えられておらず、1回の休みで1週間以下という例は少なかった。社会保障の財政は非常に悪化しており、支払遅延が恒常化していたが、その間企業が病休手当を立替えることが協約で定められていた。

「出勤状態を人事評価やボーナスに反映させることはできないのか」というケースライターの問いに対して、山田工場長は「それはできません。なぜならそれは労働組合の原理に反するからです」と答えた。以前、同社は皆勤賞を設けたいと組合に提案したことがあったが、その考えは全く受け入れられなかった。組合の言い分は次のとおりであった。「皆勤賞を月2万リラとしよう。月当り出勤日数を20日として、20で割れば、1日当り千リラとなる。1日千リラは、出勤日数にかかわらず、1日でも出勤したもののすべてに支払うべきである。」

吉田イタリア社は過去1年間に10回ほどストライキに見舞われた。いずれも全国的または州単位のゼネストや同情ストで、同社だけのストライキはなく、1日とか半日といった短期間のストであった。イタリアの組合は共産党系、社会党系、キリスト教民主主義系の3つの組合にわかれており、同社の労働者も別々の組合に加入していたが、組合費を納めているものは全体の3分の1程度と推定された。同社の賃金労働条件は、最大勢力の共産党系の金属機械労組(CGIL)と経営者協会との間で結ばれる全国協約で大わくがきめられた。その上に会社と職場代表との間でとりきめられた企業別の

協定が上積みされた。

「全国協約から抜け出さない限り、我が社独自の労働条件や従業員関係を打ち出すことは困難です。全国協約の良い所と吉田の良い所だけでもついていかれたのではたまりませんから……。組合の大原則は労働者間の競争を排除することであり、全国協約は工場内における競争原理を決定的に奪ってしまいます。」と山田工場長は語った。同一職種である限り、男女差も、成績による格差もつけられなかった。優秀なものの給与を他より高くすると、「経営者にシッポをふった奴を優遇した」とさわざになった。会社内で「賃金を決める自由もない」のであった。

「優秀な労働者を好遇したいのですが、日本とはちがって、それがなかなかできないのが悩みです」と山田工場長は語った。職種を超えた昇進は経営者の判断で決定できたが、客観的な根拠を立証しない限り、他のものからの苦情に対抗することはできなかつた。同社のこれまでの対応のしかたとしては、新しい職場ができた時に、職場長の日本人の下にサブリーダーとして有能な労働者をつけたり、優秀なものを日本に派遣してトレーニングをうけさせてからしかるべき職務につけることであった。

イタリアでは4週間の有給休暇が法で定められており、ベルチェリ工場は8月1日から25日まで操業を停止した。まるひと月操業を休むと9月に販売する商品在庫がなくなるので、夏のバカンスは3週間（プラス週休）にとどめ、残り1週間はクリスマス・シーズンにふりあてていた。イタリア人従業員は、夏休みが終ると直ちにクリスマス休暇のことを話題にし、クリスマス休暇をおえた正月には「夏休みはいつからか」とききにくるのだった。夏のバカンス期間に新たに日本から納入された機械を据え付けたり、機械の修理・調整がおこなわれ、日本人の休暇は1週間だけであった。8月中旬の2週間ミラノでは店もレストランもすべて閉まり、“死の町”と化した。

1960年代以降、中道左派政権の下で、イタリアの社会保障制度は拡充された。貯えた金は夏休みとクリスマスに使おうという意識と行動が労働者階級にもひろがった。社会保険・各種附加給付が増加し、企業の支払総額は税込現金給与と等しい大きさになっていた。税込給与に対する福利費の比率は次のようになっていた（吉田イタリア社76年4月分）。

健康保険・老令年金	45.75%	25
有給休暇	22.34	
病休手当	16.40	
13ヵ月給与（140時間） [*]	9.82	
退職金 ^{**}	8.33	30

* 13ヵ月給与とは協約で決められたボーナスでクリスマス前に支払われる。更に、夏休み前に支払う14ヵ月給与が当時とりあげられつつあった。

** 退職金はほぼ1ヵ月の給与相当分が支払われた。

日本人経営者の目からみると、イタリアには階級制度が強く残っていた。経営者と労働者ははっきり別れており、労働者が上の階層に上昇して行ったり、経営に参画する可能性はほとんどゼロと考え

られていた。労働者は経営者に対して不信感をもち、経営者に「まるめこまれる」ことを警戒しており、労働者の間の団結は強かった。

「YKKの考え方が善いものであり、理想であることは明らかだとしても、日本とイタリアという黒と白ほどちがいのあるところで、我々の考えを押しつけてはかえってマイナスの結果も招来します」と山田工場長は語った。「現状を大きく変えることは全国協約から外れない限り難しい。従業員の間に “この会社はイタリアの会社とは一味ちがう” という意識はあるのですが……………」

安部支社長は次のように語った。「全国組合と社内の組合との主従関係をいかに逆転させるかが課題です。何かしら一般の会社とはちがうという従業員の感覚を全社的に滲透させることができれば、そのテンポも早くなると思います。第一の突破口をどこに見出すかが問題です。」

従業員との話合いの場としては、月2回各職場のイタリア人サブリーダーを集めて食事をしながらフリー討議を行っていた。とりあげられる問題のゆきつくところはカネの話であった。その会合のあと、各職場単位で会合をもたせようとしていたが、なかなか長続きしないうらみがあった。

イタリアでは一般に会社の財務諸表が真実を表わしているとは信じられない傾向があった。もしも正しい売上げ数値を労働者に示したとすると、会社の業績がよいことのも材料として使われ、賃上げ要求の根拠とされるので、公表のリスクは大きかった。「われわれとしては誠に残念なのですが、会社の情報を公表できないのです」と山田工場長は語った。

従来イタリアでは労使双方とも経営参加に対して消極的であったが、近年めだっている資本の逃避を防止し、雇用を確保するために、労働組合による投資決定への参加の要求という新たな動きがみられるようになった。

この1～2年、工場の人員がかなりふえ、安部支社長の知らない顔もふえていた。安部氏は山田工場長に「年に1～2度、家族づれで旅行をしようか？ 6月にその第1回をやってはどうか？」と相談していた。

山田工場長は、これまでオランダに2年半、イタリアに4年半、通算7年ヨーロッパに勤務して、年内に帰国する予定であった。「私は工場の責任者として、たえず緊張の連続下におかれているものですから、或いは問題を誇大に考える傾向があるかもしれません。労働者の質は悪くないし、会社としてそれほど重大な問題をかかえているわけでもないのですから……………。子供2人は未就学ですし、私自身日本食に執着する方ではありませんから、プライベートな生活は満足しています。しかし、ヨーロッパに7年間もいると疲れますね……………」と山田氏は語った。

安部氏は次のように語った。「私はあけつびろげな性質ですが、山田工場長はしぶい性格で、きびしさがあります。現地従業員を相手に、また日本人従業員に対しても、“絶妙のコンビ”であり、うまくいっていると言われました。それだけに、やがて工場長を手放さざるをえないのはとても残念です。私自身は卒直に言ってイタリア人をきらいではありませんし、未だ強いて帰りたいとも思いません。あと3年くらいはこちらにいることになりましょう……………」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.