



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 吉田工業株式会社 (B)

### —イギリスとフランスの工場—

吉田工業株式会社はファスナーとアルミ建材のメーカーで、1973年のアルミ建材売上高は600億円、国内のトップメーカーの地位にあり、ファスナーの売上高は400億円、その国内市場占拠率は9割を超え、輸出比率は5割を超えていた。同社は海外22カ国でファスナーの現地生産を行っており、その売上高は320億円にのぼり、海外子会社への派遣社員は140人、外国従業員は約3,700人であった。

吉田工業は1974年に創業40周年を迎えた。本社は東京にあるが、主力工場は富山県黒部市にあり、従業員数は1,100人であった。創業者の現社長吉田忠雄氏は「善の巡環」という経営哲学をもち、従業員持株制や従業員が参加する公開役員会など独特の経営慣行をとりながら、強力なリーダーシップを発揮していた。

同社は1960年代に入ってファスナーの海外生産を開始し、60年代半ば以降は欧米諸国に積極的に工場を建設した。すなわち、1964年にアメリカとオランダ、67年ドイツ、フランス、イタリア、69年カナダ、イギリス、70年ベルギー、スペインでそれぞれ現地生産を開始した。

同社はファスナーの一貫生産体制をとり、金属、繊維、プラスチック、機械などの各部門はそれぞれが独立しても世界競争に伍していけるだけの技術と設備を有しているといわれていた。同社のファスナー製造機械はすべて本社の機械工場で開発・製造されたものであった。同社の広汎な海外進出の基盤は自社の技術力にあると経営者はみていた。そして現地生産によって、顧客の需要に適切に応えかつ、速やかに供給する体制がはじめて可能になるとみられていた。

同社の海外工場における経営者と従業員の関係は吉田社長の経営哲学を強く反映していた。以下にイギリス・ランコン工場とフランス・リール工場における従業員関係を記述しよう。

### YKKファスナー(U.K.)—ランコン工場

YKKファスナー(U.K.)は1967年に販売会社として設立された。イギリスはファスナーの輸入に高い関税を課していた。そこで同社は香港と英国の特恵関税を利用して、YKK香港の製品をイギリスに輸入して販売する方針をとった。しかしながら、香港で生産してイギリスの需要に応ずるには、納期が非常に長くかかったし、また、顧客の求めるとおりのファスナーを満足な状態で供給することは困難であった。そのため1969年にロンドン事務所で仕上げ機2台をもって小規模な現地生産を始め、71年12月チェーシャ州ランコンで生産を開始し、72年4月には10億円を投じた新工場が完成した。

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・スクール助教授石田英夫が作製した。吉田工業株式会社および同社海外子会社の経営者の全面的な協力を得たことを記し、謝意を表したい。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。

1974年5月作製

ランコン工場はロンドンから急行で約2時間、リバプールに近い産業誘致地区にあった。リバプールはイギリスの造船業や羊毛の中心地であったが近年産業の衰退により失業者が多く、また労働運動の激しい地方として知られていた。ケースライターは1973年4月、ランコン工場を訪問した。工場従業員約100名のうち6割が女子であり、日本人は南弘雄工場長以下5人であった。ランコン工場はヨーロッパにある吉田工業の工場では最も規模が大きく、ファスナー用テープの製造、ファスナーチェーンの製造、染色などの工程をもち、原材料の現地調達の比率は45%であった。

南工場長は次のように語った。「ここに立地を決めたのは政府の誘致があったからです。たしかに労働問題はありますが、全部が全部悪いわけではない、その反面、何か良い面があるはずです。この地方はイギリスで最も失業率が高く、良い人材を採用しやすい。会社が殺到するような所は採用しにくいなど、立地には一長一短があります。」ファスナー需要の中心地ロンドンに近いこと、政府の誘致地区であって、工場や住居も整備されており、多少の優遇措置（投資があれば3年間の免税など）のあることも考慮された。

## 労働問題

南工場長は36才で、かつて吉田工業の最初のプラント輸出のためインドの工場建設に従事したことがあった。南氏はこの地の労働問題について次のように語った。

「私はイギリスの労働問題をくわしく勉強していません。“イギリスの労働運動の歴史などを知ったら、神経過敏にならざるをえない。知らぬものの強みだ”などとひとに言われます。工場の誘致策として、税金面の優遇や従業員の雇用促進のための補助金があるにもかかわらず、工場への投資が少いのはやはりゆきすぎた労働問題が原因ではないかと思います。工業に投資をして、操業停止をくらうよりも、金利が高いから預金しておいた方がよいという話もイギリス人から聞いたことがあります。うちも工場建設中に1カ月の労働争議がありました。新聞には“ストライキの一番盛んな所によくつくったものだ”と書かれました。進出当時は、イギリスで最初の日本企業の工場進出として注目され、組合問題も起こったので、テレビなどで報道されました。結果的に我社の存在が無料でPRされたことになります。・・・」

ランコン工場の操業開始後まもなく、ゼネラル・ユニオンの代表がやって来て、工場の食堂で従業員に組合加入を働きかけた。その結果、当時60人の従業員のうち半数ほどが組合に加入した。それに対して、会社側は現行の職能給を組合レートまで引き下げることを明らかにした。従業員との話合いで南氏が「なぜ組合に入りたいのか」ときくと、彼らは「従業員の代表が工場長のところに苦情をもって行っても聞き入れられないし、首になったら困るから」と答えた。南氏は「イギリスのルールには従うが、われわれは英国のことはまだ知らない日本の経営者だから、こちらもだんだん勉強するがムチャなことを言っても困る。われわれは会社と従業員が共々繁栄できる経営のやり方でゆく」と述べた。3カ月ほど経つと、一度組合に加入した従業員もみな自然に脱退してしまったという。

その後、非登録の企業内組合ができて、経営者と月1回の会合をもつようになった。従業員代表が要望をのべ、経営側からの提案もその場で行われていた。

## 労働条件

同工場の従業員は既婚の女性と20代の若い男性が多かった。女子の平均賃金は週18ポンド<sup>(1)</sup>、男子は週25ポンドであった。賃金体系は年功をおりこんだ職能給と20%程度の出来高給からなっていた。イギリスには日本流のボーナス制度はなく、クリスマスにせいぜい一週間分を支給する程度であった。同社ではクリスマス・ボーナスとして1カ月分を支給した。賃上げは、1972年に週1ポンド、73年には男子1.5ポンド、女子1ポンドで、年に10~15%の引上げをしていた<sup>(2)</sup>。

労働時間は週40時間5日制で、午前10時および午後3時に10分間のティータイムをとっていた。日本人のみ時折土曜出勤することがあった。車で通勤する従業員は少なく、同社では従業員の割引通勤バスを出していた。

昼休み、工場事務所前の空き地で長髪の若い従業員たちがフットボールに興じていた。南氏は「土地があるからいずれコートをつくといいですよ。フットボール・チームをつくって日本に遠征しろと彼らに言っています。若い連中は喜んでますよ。」と語った。

同社が採用する従業員は主に職業安定所を通していたが、とくに若年男子従業員の応募者には優秀なものが少なかった。南氏の感じでは、「この国の労働者は下層階級の人として育てられている」が、「わりあい純情」であった。同社でも中間層とスペシャリストが有能でよく働いた。イギリスのマネジャーは一般に高給をはみながら、号令をかけるだけで、あまり働かない傾向があると感じられた。同社の従業員の大多数は定着していたが、「下の5%」はたえず移動していた。

## 労働慣行

「イギリスの労働慣行で理解しがたいようなことはないか」というケースライターの質問に対して、南工場長は「とくにありません。日本の常識で考えれば理解に苦しむことがあるとしても、こちらの常識で考えれば当然のことでしょう」と答えた。

イギリス人労働者は日本人マネジャーからみると「きれい好き」でなかった。オペレーターは機械の掃除をしようとしなかった。きれいにするように言うと、「それは自分の仕事でない、掃除夫の仕事だ」という答えが返って来た。また、運転手は荷物の積み下ろしをしなかった。「組合がそれをさせない」のであった。工場でただ1人の女子事務員のキャロルは「私はタイプもトレックスもできる」と南氏に主張したが、「この工場ではその必要はない。お茶くみもやるように」と南氏に言われて、彼女は「こんな乱暴な使われ方をしたことはない」と憤慨したという。南氏は「うちは仕事の“なわばり”を認めない。みんなゼネラルで、何でもやる。企業が大きくなれば分業するが、今のように小さい間はみなで互いに協力するよりほかない」と語っている。「この工場には組織がありません。100人たらずの工場でワンステップ、ツーステップはいらない。フォアマンもおかず、問題はすべて私の所にもってくるようにとあります。私もみなと一緒に仕事をしています。」

南工場長のスタッフとして、工場長補佐の英国人ダーシー氏と女子事務員キャロルがおり、日本人は、

[注1] 当時の交換比率は1ポンド=655円であった。

[注2] 英国政府の賃金物価凍結令により、賃上げには週給1ポンド・プラス4%という上限がつけられていた。

涉外や日本との連絡にあたる若いスタッフ1人、営業担当者1人、技術者が2人であった。

## 地域関係

ランコンの工場団地には1000程度の工場があった。この地区で経営者連盟をつくる話がもち上がり、南氏は加入をすすめられていた。イギリス人経営者から「日本のやり方を教えてほしい」と真剣に言われて、南氏は「我々はまだ学んでいる途中なのです。あなた方はイギリスの企業家ではないか」と答えたという。同社が綿糸を購入しているヨークシャーの工場では多数のインド人が働いていた。南氏は「うちではインド人は絶対に雇わない。英国のために来たのだから、そういう弱気にはなりたくない」と語った。昼食に南氏の車（フォード）で外出したとき、「日本車がずいぶん増えましたね」とケースライターが言

うと、南氏は「外国に来てまで日本車を使うのでは、会社の方針に反しますから」と答えた。YKKイギリス社は、毎年100人近くの顧客（縫製メーカーなど）に加えて、地域社会のリーダー（州知事、市長、開発局担当官など）と同社のイギリス人従業員10人（ランコン工場から5人）を2週間日本に招待し、本社工場の見学、トップマネジメントとの会合ならびに観光をさせていた。従業員の選抜には、従業員に候補者をえらばせ、それに勤続順を加味して決定していた。それとは別に、同社は毎年3人の従業員を1～2カ月研修のため日本に派遣し、技術の習得と吉田工業の経営方針を体得させていた。日本に派遣された後、退職する従業員は、これまで男子では皆無であった。女子で帰国後退職したものがいるが、特別の事情のある者だけであった。

## 今後の問題

ケースライターが「これまで一番苦勞したことは何か」とたずねると、南氏は「本当の苦勞はまだしていません」と答えた。「嫌なことと言えば、関連産業のストです。去年の冬には電力と鉄鋼のストの影響を受けましたし、綿糸や箱の会社のスト、また建築のストにはしばしば悩まされています。」

今後の問題として、南氏は「工場が順調に拡大して、200人～300人の規模になったとき、労働問題がどうなるか」をあげた。「少人数の時から、我々の考えでやって来たので、イギリスの会社のようにはならないだろうと予測してはいますが・・・。」南氏は毎年2月の「合同役員会」などの機会に帰国していた。「今後どのくらい滞在することになりますか」という質問に対して、南氏は「あまり長くいる必要はないと思いますが、工場は人が相手だから、関係を維持していくことが大切です。本社もそう早く帰してはくれないでしょう」と語った。

## 工場長補佐ダーシー氏との対話

ケースライターが取材を終えると、南工場長は補佐のダーシー氏に「駅まで送るよりに」と言った。リバプール駅まで30分ほどの車中で、ダーシー氏はケースライターの質問に答えてくれた。

彼はYKKに入社する以前イギリスの自動車工場で働いていた。なぜYKKに移ったのか — 「自動車工場はストライキばかりやっているから」。なぜイギリスではストライキが多いのか — 「自動車工場は仕事つまらないから、ストで何かをやった気持ちになるのだろう」。日本とイギリスの経営者の行動に差異があるか — 「非常に大きな差がある。日本人マネジャーは工場現場にどんどん入っていくが、イギ

リス人はそういうことはしない」。イギリスの労働者はどちらの方を好むと思うか？—「本当のところはよくわからない。私に関する限り、日本人のやり方の方が好きだ」。

道すがら、ダーシー氏はフォードやロッキードなど工場団地内の工場を説明してくれたが、道沿いにある2階建のアパートを指差して、「あれは南さんたち日本人家族が住んでいる所です」と言った。それは政府がつくった公営住宅であった。ケースライターは、先刻の面談の中で、「マネジャーはあゝいう所に住むものではない」とこちらの人間は言うが、そんなことは気にしない」と南氏が語っていたのを思いだした。

やがてリバプールの街に入ると、ダーシー氏は「YKKの従業員はこの街の生まれが多い、私もそうだ」と述べ、ドックの近くの高いアパートの一角をさして「あそこが私の生まれた所です」と言った。かつてヨーロッパ第一を誇ったドックの周辺にも活気がなかった。南氏が「街の一部は廃墟になっている」と語っていたのもうなずけた。「リバプールはビートルズの故郷でしたね」とケースライターがきくと、ダーシー氏は「そうです。私も若い頃、まだ有名になる前の彼らが演奏する地下のクラブによく行きました」と述べ、すぐ近くだから案内しましょうと細い路地にまわってくれた。ダーシー氏は「南さんに“来年は日本に行かせる”と言われていています」と嬉しそうに言った。

## YKKイギリス社の経営

1974年2月、吉田工業の国内・国外の事業所責任者が一堂に会して次年度の計画を検討する「合同役員会議」に参加するため、YKKファスナー(U.K.)の支配人(managing director)高橋進氏が帰国した際、ケースライターは東京本社で面会する機会を得た。

YKKイギリス社は、1969年に高橋氏がゼネラル・マネジャーに就任して、供給体制の建て直しをはかり、ランコン工場を建設し、生産が軌道にのるにつれて、めざましい成績を上げるようになった。同社の売上高は1972年の8億円から73年には21億円に伸び、英国におけるYKKのマーケット・シェアは28%となっていた。同社の販売高のうち54%は現地生産によるものであり、更にナイロン・テープの生産設備投資が行われるなど、一貫生産の目標が着々と進行していた。YKKイギリス社の従業員はロンドン・オフィスに30人(日本人5人)、ランコン工場に160人(日本人5人)であった。

高橋氏が国内の営業課長代理から、32才でイギリス社のゼネラル・マネジャーとして派遣されるとき、吉田社長は「YKKの機械をもって行き、全員一丸となってやれば必ず成功する」と激励した。

高橋氏はYKKイギリス社の経営のあり方について次のように語った。「社長がいつも言っておられることを忠実に実行しただけです。現地の風俗習慣があり、本社とは規模が違いますから、多少の相異はでて来ますが、基本的に同じです。現地で発明したことは何もありません。当の本人が我社の基本精神に半信半疑ですと、首尾一貫しなくなりますが、私は入社以来10何年間社長の教育を受けて来ましたから、イギリスに行ってからほとんど疑いをもたず、自然にそれがでてしまったわけです。」

高橋氏が力を入れたのは、生産面では設備投資計画、営業面では供給体制の確立であった。人間の問題にも気がついたが、「この会社にはうそもかくしもない。不満があれば言ってほしい」という態度で臨んだ。工場における労務管理は南工場長にまかされたが、南氏は高橋氏よりやゝ強気のようにであった。

## 人 事 方 針

1972年10月、吉田社長がランコン工場を訪問した。その時のもようを高橋氏は次のように語った。「英国では、マネジャーは“偉い人”であり、まして本社の社長は“雲の上の人”です。社長は工場にみえても従業員にこまやかに接しますから、みな感激します。社長が儀礼的にまわっているのか、本当の気持ちで接しているのか、彼らにもおのずとわかります。」従業員のパーティの席上、社長は「私の城下町」を歌ったという。

「基本精神は守った上で、現地の習慣を尊重する。大勢に影響しないことには日本人の考え方を出さない方がよい」と高橋氏は語った。同社の基本的な考え方として、営業面では末端の縫製店を大事にし、社内では工場や倉庫の下働きの人を大切にしようとしていた。英国では倉庫係なら一生倉庫係、セールスマンは一生セールスマンであり、現場からオフィスに上がることは稀であった。しかしYKKイギリス社は、人間は平等だという考えにたち、平等に扱うと共に、優秀な者にはチャンスを与えていた。例えば、3年勤続したセールスマンを同社の営業担当重役に任命した。また倉庫係で「気の利いた」男をセールスマンにしたり、勤続4年の運転手を営業の見習いにしたという。勤続が長く、まじめにやっているが、「気の利かない」ものは、工場でもオフィスでも、グループの長としてそれなりの処置をするようにしていた。

同社の人事慣行からトラブルが起こることもあった。ロンドンのオフィスにタイムカードを導入した時、年配の従業員が「そんなことをするのは我々を信用していないからだ。オフィスにタイムカードは要らない」と反対した。高橋氏は「工場ではタイムカードもいいが、オフィスは別だという考えはおかしくはないか」と彼と議論し、「工場とオフィスは平等であるべきだ」と説得したという。

YKKイギリス社では、これまで大学卒を一度も採用していなかった。「出来合い」のものを外からもってくるより、「新しいものを採用して育てていく」方針であった。しかし組織が大きくなり、業務が複雑になれば、たとえば渉外とか会計の仕事に専門のものを雇う必要が出てくるだろう。大学卒はすぐに管理業務につきたがる傾向があるが、必要に応じて、良い人がいれば採用することもありうる。ファスナー機械は、基礎知識さえあれば、素人でも覚えられるから、内部で育てた方がよいと考えられていた。

## 本 社 と の 関 係

「本社が決定するのは私の人事くらいのもので」と高橋氏は語った。製品の選択と価格の決定は現地で行っていた。日本人社員の人事については本社が意見を述べるが、最終決定権は現地責任者にあった。吉田工業は海外子会社の利益を本社に送金せず、すべて現地で再投資するという方針をとって来た。設備投資について本社は「いくらでも投資せよ」という態度であり、計画が本社によって抑えられることは少なかった。高橋氏は「へんな計画をたてたら、本社に批判されることはわかっています。実際、うまく行っている所ほど投資計画が多いし、設備投資した所ほど成績が良い」と語っている。

本社に対する報告は年1回の決算書、月次販売実績、年度計画（販売、発注、資金、設備）が主なものであった。年度計画は2月の「合同会議」前に本社に提出した上で、一堂に会して発表し、検討された。YKKイギリス社の業績評価は何によって行われているかという質問に対して、高橋氏は、販売実績、適正な利潤、現地従業員との関係、現地における会社の評価をあげた。後の2つについては「本社からよく人が来て見ていくし、従業員の交流もひんばんだから、ごたごたしていると自然と伝わる」という。

また「本社は割合長い目でみてくれます。1年や2年成績が上っても何も言われません。3～4年になるときちんと評価されます」と高橋氏は語った。

YKKイギリス社には、英国進出を検討中の日本企業の人がよく訪れたが、高橋氏はランコンはやめた方がよいと説いていた。「せっかく進出するなら英国内で広くちらばった方がよい。日本企業がまとまると“荒らしまわる”という感じを現地に与えるし、また日本人村をつくってしまうと、現地に溶け込んで、現地の人とうまくやっていくこともできなくなります。ロンドンでも日本人とのつきあいは、銀行など関係のある所以外は、失礼にならない程度にしています」と高橋氏は語った。

今後、工場の組織が大きくなっても、同社の根本的な考え方は変わらない。しかし工場長がいかによく歩いても従業員個人々々を知ることはできなくなるだろう。それゆえ、意志が伝わるような組織づくりを考えねばならないと高橋氏はしめくくった。

YKKイギリス社とランコン工場に関する外国人ジャーナリストの観察をこのケースの附録1および附録2に収録してある。

### 吉田フランスーリール工場

1973年4月、ケースライターが吉田フランス社のリール工場を訪れた時、その新工場は操業を開始してまだ半年ほどであった。パリから急行で北に2時間、ベルギー国境に近いリールはフランス第三の工業都市であり、吉田フランスの工場はリール市に隣接した産業誘致地区にあった。小雨の中、吉田フランスのゼネラル・マネジャー古谷孝氏が、道案内の工場女子従業員を伴ってリール駅に迎えてくれた。古谷氏はパリのオフィスから週に2～3日リール工場に出向いていた。同社のパリ・オフィスには古谷氏以下日本人6人とフランス人20人、リール工場には日本人3人とフランス人31人（うち男子19人）が働いていた。

吉田フランス社は1967年末に設立された。数年前のことであり、また日本よりの進出ではなく、吉田オランダ社の出資による営業拠点づくりの形をとったため、設立許可も難なく下りたという。当初は販売活動のみ行っていたが、その後70年にパリ郊外で小規模な現地生産を開始し、1972年10月にリール工場が稼動に入った。しかし「フランスで最初の日本工場」をスタートさせるまでに、吉田フランス社は大きな困難を経験した。フランスでは外国資本に対する警戒心が強く、対政府の手續に時間がかかり、いろいろな制約をうけたのであった。同社は販売ならびに生産を行う現地法人として設立許可を受けていたが、工場を建設する段階で日本よりの増資及び融資許可を申請したところ、生産・販売・資金・人員など向う5年間にわたる具体的計画の提出を求められ、外資審議会の審査を経なければならなかった。同社が申請した計画に対する許可は容易に下りなかった。計画のねり直しを経てようやく3度目の申請で工場建設の許可が下りた。その時すでに工場は9分通り出来上っていたという。申請した計画を実績が上まわると政府のチェックを受け、説明を求められるので、実績が大幅に上まわることのないような計画を申請すると「あまりに野心的だ」と言われ、計画値をカットされたという。

同社はフランス市場において売上を順調に伸ばしており、「政府の規制さえなければ、これほど愉快地仕事のできる所はないのですが・・・」と古谷氏は語っている。

## フランス人従業員

リール工場にはオランダ工場長から転出し、この工場の建設を担当した筒口信重工場長と2人の日本人技術者がいた。日本人マネージャーからみると、フランス人の会社に対する考え方は日本人と全く異っていた。働くのは個人が豊かになるためであり、組織のためではない。「今年は何としてでも利益をだす。利益がでたら、ボーナスをだす」と言っても、「それは会社のことで我々には関係ない」と答える。「会社の業績が上がれば、君らの生活も向上する」と言っても、フランス人は「給料をもっともらうためには、よりよい機会を求めて、よそに移る」と答えるのであった。フランスの経営者は利益を大きくするより、こじんまりと一定の利益をだせばよいという考えのようであり、労働者はある程度豊かになると、ガツガツ働かなくなるように思われた。

フランスでは、1月につき2日の有給休暇が与えられ、年間24日の休暇に4日の日曜日を加え、まるひと月のバカンスを夏季に集中してとるのが通例であった。リール工場は7月15日から8月15日まで1カ月間閉鎖されていた。パリ・オフィスも1週間及至2週間閉鎖していたが、日本人社員の休暇は1週間だけであった。オフィスでも工場でも、日本人はバカンスの期間に「まとまった仕事ができる」と言っている。パリの古谷氏のアパートは、その期間全く空になり、管理人もアルバイトを置いてバカンスに出かけてしまったという。吉田フランスのパリ・オフィスの従業員はみな地方にバカンスにでかけるが、リール工場の従業員で地方に行くのは半数くらいであった。フランス人ができるだけ多くの休みと給料を欲し、会社と個人の生活は全然別のことだとわりきっているのも、一般層については致し方のないことだと感じられた。

## 人間関係

「ヨーロッパ人と日本人の考え方はちがいますが、最初から全く違う人間だと考えて、こだわりやへだたりをつくってしまっただけです。日本で喜ばれることはこちらでも喜ばれますし、日本で嫌がられることはこちらでも嫌がられます。考え方が違って、気持は通じます」と筒口工場長は語った。古谷氏は次のように語った。「どこの国に行っても、人間同志のつきあいだから、こちらが誠意をつくせば、反感はもたれません。一緒に仕事をするだけでなく、一緒に遊んでやるのが大切です。日本人だけで何かをやってはいけない」と社長に強くいわれています。我々と従業員の間はふだんの対話がありますから、今の所多少のムリを言ってもきいてくれます。」

工場では、筒口工場長以下の日本人がしばしば出荷などの仕事を手伝っていた。パリ・オフィスでも、入荷があると支店長以下全員で仕事をした。その有様をみて、新入の社員は「あれは倉庫の人間の仕事じゃないか」と目を丸くするのだった。オフィスでも工場でも、毎週月曜の朝、朝礼を行っていた。工場では工場長が会社側よりの伝達を行い、従業員にも意見を述べさせた。

ひる休み、ケースライターは古谷氏、筒口氏と共に、従業員食堂で全員一緒に食事に加わった。6フランの仕出し弁当で、会社が3フラン補助しているものだった。隣りには工場で唯一人英語を話せる従業員



だという営業課長のカープロ氏が坐った。カープロ氏は聞きとりにくい英語で、「昨年、弊社のお客さんと一緒に初めて日本に行ったが、通訳の仕事が忙しく自分はほとんど何も見れなかった。またぜひ日本に行きたい」と話していた。ビール付きで食事を終えると、食堂の中で日本人マネジャーと従業員の卓球が始まった。パリ・オフィスでも、従業員食堂をつくってほしいという希望があり、一室をそれにあて、日本人マネジャー以下全員で給食を食べていたが、やがて徐々に減って、日本人とフランス人マネジャーだけになってしまったという。

工場の終業時間後には「YKKバー」が開かれた。1本0.5フランのビールをのみながら、30分か1時間、日本人マネジャーもまじって談笑していくのだった。これは帰宅を急ぐフランス人の会社ではめずらしいことであった。その他、ハイキングやピクニックに行ったり、ダンスパーティを開いたりしていた。1今年の慰安旅行は家族同伴でオランダに日帰りバス旅行をすることになっていた。

## 人材育成

工場には毎週何人かの求職者の「とびこみ」があり、人手の確保に困ることはなかった。しかし、パリ・オフィスを含めて、良質の人材の確保は容易でなかった。「ずばぬけていなくても、中くらいのものを育てていく他ない。日本の機械を用い、日本とコンタクトをもって仕事をしているのだから、彼らに日本の考え方を植えつけていく必要があります。日本人とフランス人は全く理解できないほどかけ離れてはおらず、くり返し話すうちに理解がすすみます。全員に求めるのはむりだとしても、ある程度は日本流の忠誠心をもった者を育てることは可能だと思います。それを何人つくるかが我々の仕事です」と古谷氏は語った。忠誠心・愛社心は昇進・昇給の要素として重視されていた。その他責任感と勤怠も重視された。事務所ではタイムレコーダーの設置に非常な抵抗があったので、出勤のサインをさせていた。

## 労働条件

労働時間は週40時間・5日制であった。工場は8時半始業であったが、8時15分頃にはほとんどの従業員が来ていた。フランス北部にはまだ土曜日を半日働く習慣が残っており、同社の従業員も、土曜の午前中であると言われると出勤してきた。

賃金は「周辺の工場の少し先に行く」ことにしていた。最低賃金は1時間4.75フランであったが、同社では男子には6～6.5フラン、女子には5.5フランの時給を支給していた<sup>(1)</sup>。フランスの賃金は仕事内容のみで決まる傾向が強かったが、同社では「たとえ同じ仕事をしていても、会社の発展につくした」ことを考慮して、勤続要素も重視していた。

1972年12月の決算の結果をみて、同社は1カ月分のクリスマス・ボーナスを支給した。従業員には思いがけないことだったから、大いに喜ばれた。日本人経営者は「業績があがれば、従業員の生活もよくなる」という言葉を実現したことに喜びを感じた。フランスでは、オフィス関係で1カ月、工場関係で1週間程度のクリスマス・ボーナスが慣行であった。労働条件の良い会社では、夏のバカンス前に1週間分のボーナスを支給している所もあった。筒口工場長は「7月のバカンス前に1週間のボーナスをだして

〔注1〕1フラン=55～60円。

下さい」と古谷氏に提案し、古谷氏は「そうしょうか」と答え、「売上が×××を超えたらレストランで従業員パーティをやろう」と相談していた。

近辺の工場では時々ストライキが発生していた。同社の従業員も組合に関心があり、先日この地区の左翼組合のオルグが働きかけに来ていた。同社の経営者は、これまでの従業員関係が良好であるから、組合が結成されても大きな問題にはなるまいと考えていた。

## 日本人マネジャー

古谷氏は国内の営業課長から1年前に吉田フランス社のゼネラル・マネジャーに任命された。海外勤務は初めてであった。社長は「君もこの会社で10何年になる。フランスに行ったら君の好きなようにやりなさい」と激励した。

古谷氏は「私のような若僧に吉田フランスの経営を任せるとは、社長はよほど大胆と言おうか、気持が大きい。それだけに責任を感じます」と語った。「投資の決定についても、よほどハメを外さぬ限り、だまってやらせてくれます。今度、海外工場で初めてデルリン射出成型機の導入を計画しましたが、社長は少し考えてからOKしてくれました。この会社の経営を100%まかされていると言えましょう。」

筒口工場長は「まかされずに、上から指示された方が楽ではないかと思うこともありますね」と語った。「自分が一生この地に居るのなら、自分で播いた種は自分で刈りますが、後任者に悔いを残さないようにと考えると、迷ってしまうこともあります。」

古谷氏も筒口氏もフランス語に達者というわけではなかった。「商社の人など赴任早々ペラペラ話すのを見ると自分が恥しくなります」と古谷氏は述べた。「企業が現地に適応するためには、言葉が必要です。我々は学校で習う代りに、現地の人との接触で言葉を覚えようというやり方です。従業員の中に溶け込む上でいい面もあります。我々のつたないフランス語が彼らにはユーモラスに聞こえるらしい。むしろ彼らの方が我々への伝達に苦勞していますね。言葉の不足は遊びとスキンシップでカバーしています。幸いにこれまでは大きな支障はありませんでした。」古谷氏は重要な面談とか手紙を書く際には日本人女性の通訳を使っていた。

海外要員の選抜基準としては、日本での実績・実力が第一で、語学は考慮されていないと思うと古谷氏は語った。海外派遣期間は以前は5年位であったが、最近は10年周期になっていた。「若い社員には10年間がんばってもらい、技術者は3年位がいいのではないかと古谷氏は述べた。筒口氏は、今年家族をつれて4週間日本に行ったが、「この辺は居心地が良いし、こちらが本拠という気持ちがあるので、帰国してもなんとなく落ちつきません」と語っていた。

## その後の発展

1974年2月、ケースライターは、吉田工業の合同役員会議に出席するため帰国した吉田フランスのゼネラル・マネジャー古谷氏と筒口工場長に再会した。筒口氏はこの秋には7年振りに帰任することになっていた。「本社工場が大きくなりすぎて、戸惑ってしまいます。浦島太郎みたいです」と語った。

吉田フランス社はその後も順調な成長を遂げ、1973年の売上高は18億円(うち現地生産比率約30%)となっていた。スムーズな供給体制により、顧客の注文に応じられないほど需要が伸びていたが、依

然として最大の問題は工場の拡張に対する政府の抑制的な態度であった。「先日も74年度の計画はどうかと言って来ましたので、工場を増築して輸入を減らしたいと、ごく控え目な数字(25%~30%の生産増加)を示しますと、役人は目をむいていました」と古谷氏は語った。「我々は出稼ぎではないのだ、この地で生産し、人を雇い、利益はもち返らずにすべて再投資して、現地に貢献していると根気よく主張するのですが、なかなかわかってもらえません。フランスの役人は頭がよくて、とても口がうまい。役人に会うのは気が重いですよ。しかし、政府もいつかはわかってくれるでしょう。従業員と顧客は満足しているのですから。でもまだまだ時間はかかりますね。」

その後日本企業でフランスに工場進出したケースはなかった。進出を申請しても通らないらしく、吉田フランスはどういう方法で入ったのかと他社の人によくたずねられていた。

### 組合結成と人間関係

1973年6月、リール工場に労働組合が結成された。組合代表選挙が行われ、最初は共産党系のCGTのメンバーが代表4人中2人を占めたが、手続問題でやり直した結果、CGT系の代表は全員落選した。CGTのメンバーは当初10人ほどいたが、その後5人ほどに減ったという。筒口工場長は「だんだんわれわれの考えに同調して来て、10フランの組合費を払うのがもったいないと思うようになったらしい。我々の考えが従業員に伝わった後にできた組合だから、好意的な組合です」と語った。

組合ができて、労務管理の面ではまず問題はないと考えられていた。工場従業員は当初、「ヨシダの経営者の言うことはたしかに素晴らしい。フランスの企業でも素晴らしいことを言う企業は多いが実行が伴わない。果たしてヨシダは言うことを実行できるのか」という疑問をもっていた。「操業開始1年と少しして我々の考え方を理解できたようです。去年のクリスマス・パーティでも、“ヨシダは実行するから、よくわかった”と従業員が言っていました。我々の経営理念はまちがっていません。要は実行するかしないかです」と筒口氏は語った。

年末のボーナスは、パリ・オフィスでは最低1カ月最高2カ月分(1人)、工場では最低1カ月最高1.5カ月分(3人)を支給した。工場では出勤日数、作業能率と「まじめさ」が考慮された。1.5カ月分支給した女子従業員を呼んで工場長が理由を説明すると、泣き出されてしまったという。

操業当初は従業員の移動性は高かったが、最近ではほとんど移動するものがなくなったという。「今でもいろいろ仕事を手伝っていますか」ときくと、古谷氏だけは荷物の積み下ろしなどの仕事をしなくなったと答えた。筒口工場長は時々倉庫の仕事などを手伝っていた。日本人マネジャーがあまり手助けすると、「自分の仕事に落度があると思われている感じ」や「自分の仕事を横どりされるような感じ」をもつらしいと両氏は語っている。ケースライターが「パリのオフィスの食堂はどうになりました」とたずねると、「女の子はぜいたくで、“外で食べる”と出て行ったのですが、またもどって来て、今では満員です」と古谷氏は笑って答えた。筒口氏は「工場でも給食がまずいと文句を言うものがありますが、家から持って来ても、サンドイッチぐらいしかたべていません。女の子にはスタイルを気にして食べないものもいるようです」と語った。

## 現地人の登用

現地人マネジャーの育成は順調にすすんでいた。ハリ・オフィスで3人、工場で2人「核となる人物」が育っていた。工場では、ケースライターが訪問した時営業課長をしていたカープロ氏が工場長補佐に昇進した。彼は以前勤めていた会社で人事の経験があり、工場の人員が74年中に50人を超すと、労務管理の重要性が増すと考えられていた。オフィスでは、入社以来無遅刻、無欠勤、毎日残業という、28才の商業高卒者を経理課長に昇進させた。彼らは毎日おそくまで仕事をするので日本人マネジャーが帰りたくても帰れないようなこともあった。「幹部になるものは、それが仕事だと思っている。上に行こうという人間は考え方が違う」とみられていた。

一般に事務系従業員は資格をとらないと給料が上がらないため、仕事をかかえこみ、他人に教えたがらない傾向があった。古谷氏はそのような従業員に対して「君はたしかによく仕事をするが、人に教えないのはいけない。人に教えたなら指導力があるとみられるのだ。次の人に教えてくれたら、資格がなくても君の給与をあげる」と説得し、改善させた例もあった。

「できる人を外から採って、彼にまかせた方があるいは楽かもしれない。しかし、うさぎとびでなく、かめのようにおそくても、内から育て上げて行く方がよい」と筒口氏は語った。

## 附 録 1

### ジッパー工場：YKKと共にどこまでも

(TIME誌1973年8月6日号)

「あの人たちはほんとに気おけない人たちですし、イギリス人の経営者よりもフェアですよ。苦情があれば、ちゃんと聴いてくれます。公正な扱いをしてくれるから、私たちも一生懸命働く気になるというものです。」

41才の家庭婦人、リリアン・ガラーはこう語った。彼女は、リバプールから18マイル離れた近代的な産業開発地帯ランコンにある、日本人所有のYKKジッパーの工場で検査包装の仕事をして、週50ドルを得ている。彼女が語ったようなことはイギリスではめったに聞かれない。イギリスの労使は互いに協力しあうよりも対立する方に関心があるように思われる。労働組合の勢力が強いマーシー川地方は失業率が高く、経営者に対する不信感が強い地方であるから、彼女のような発言は非常に例外的であるといつてよい。しかしランコンでは「YKKとどこまでも」という気分がみなぎっている。YKKとはジッパーのメーカーとして世界をリードする日本の世界的企業、吉田工業の社名のイニシャルである。

コストの増大と日本からイギリスに向けた船荷が3カ月から6カ月かかるという問題に悩まされた結果、1969年、YKKはイギリスの工場に350万ドル投資することを決意した。この賭け—それは日本の製造業のイギリスへの直接投資として最初のものであった—は大きな成功を収めた。ランコン工場はこれまで一度もストライキやサボタージュに見舞われたことがない。この工場には組合がない。150人のイギリス人従業員(マネジメントとしては12人の日本人が働いている<sup>(1)</sup>)は昨年、組合に加入すれば250ドルのクリスマス・ボーナスを失うことになるのをおそれて、組合加入を否決した。

工場をのぞいてみると、東洋と西洋の工場様式の奇妙な混合がみられる。ポップ・ミュージックがラウドスピーカーから流れる。アメリカ製の織機。西独とイギリス製の染色機、そして日本製の自動仕上機という多国籍の機械コレクションから月産600万のジッパーが生産される。音をたてる機械を見守っているのは長髪の若者である。彼らは週66.25ドルの賃金を得ており、その中の1人の言葉では「たっぷりビールを飲める」ということだ。日本人の存在は、いつも会社の制服を着ている工場マネジャーたちが目につくことからわかる。男子従業員がみな着ている青のブレザーの左の胸ポケットには会社のイニシャルが誇らしげに記され、前とポケットと袖口に少くとも6つのジッパーがついている。

ゼネラル・マネジャーの南弘雄は36才でインドとオーストラリアのYKK工場の建設に従事した経験をもつが、彼はランコンに来る前からイギリスの労働者の悪口をいろいろ聞かされていたことを認めた。しかしYKKのランコンにおける経験は「それほど悪いものではなかった」。南氏の感じでは、イギリスと日本の労働者の作業能率はさほど違わない。もっとも両者の態度には相異がある。日本のブルー・カラー労働者は賃金が会社の勤務に応じて上昇するシステムを受け入れている。南氏によると、「イギリスの労働者は会社に何年勤めたかにはおかまいなしにみな同一の賃金を要求する」。

ランコンでは、日本式の温情主義経営の色彩が濃い。そして南氏はしばしばモラル向上のために従業員全員のパーティをランコンのエッソ・モーターで開催しており、特別の場合にはリバプールのアデルフィ

[訳注1] ロンドン・オフィスを含む人数である。

・ホテルに会場を移す。金曜日の仕事を終わると、日本人マネジャーたちはきまって工場の近くにある「タナーの パブ」に立ち寄る。YKKの包装検査工で当年49才のユーフェミア・フィッモーリスは次のように語る。「近くのパブに入って行った時、日本人が居合わせたとしますと、彼らは“やあ”というわけで、決してお高くとまっていたりしませんね。」

イギリス人従業員たちは、自分たちのボスの下手な英語を陽気に口真似して、「ナニシテル」とたずね合うのが好きだ。彼らはまた、日本人は非常につつましく、廃物の原材料も決して捨てずに貯めておくこと述べた。18才の機械オペレーター、トミー・ヒューズは、日本人は「頭に来やすく、どんな小さなことでも、物事がうまくいかなくなると、まるで子供みたくにふるまう」と苦情をのべる。南工場長の補佐を勤める、32才のアラン・ダーシーは次のように説明する。「性急さは日本人の国民性のように思われます。彼らは職場をまわって恐慌をまきおこします。その結果小さな口論が続出します。しかし、30分もすると収まります。後に尾を引くことはありません。彼らのやり方はこうなんだと慣れるのにそれほどの時間はかかりませんよ。」

イギリス人労働者は、彼らの上司が決して長い週末をとらないこと、長時間のランチを終えて4時半にオフィスにもどって来て5時には帰宅するようなことは決してないと語った。この工場にある日本式の「工場委員会」の代表を勤める、45才のジョン・デイビスは次のようにしめくくった。「我々が、金曜日には5時終業を4時半にくりあげてほしいと言うと、彼らはそれを認めました。クリスマス休日が欲しいと言うと、それも認めました。疾病手当制度を要求すると、それも受け入れられました。この日本人は我々を理解しているように思います。私は二度とイギリスの工場に勤めようとは思いませんね。」

## 附 録 2

### クリストファー・マンセル『YKKの信頼の循環』

(Management Today誌1974年1月号抜粋)

イギリスに工場をもつ日本企業も、それを計画している日本企業もほとんどない。ソニーとYKKは主要な例外である。それ以外の有名ブランド製品は当地で販売されているだけである。YKKは初めての日本工場を1970年、チェシャー州ランコンに建設した。ソニーはその経験をみて、1973年3月初旬ウエールズにカラー・テレビ工場をつくることを決定した。日本の企業がイギリスに工場をつくるのをためらうのは二つの理由からである。それはこの国の労使関係の状態と、EEC加盟がおくれたことである。

YKKの南弘雄工場長は「イギリスは我々にとって非常に難しいところだと思っていました。いずれも国際企業である競争相手が3社もありました。また、労働問題が大変だと漠然と感じていました。更に、イギリスはEECに未加盟でした。でも、みんな10年前のことですよ」と語った。しかしながら、おどろくべきことは、最初YKKがイギリス市場に警戒的だったことではなく、非常に異った伝統をもつ日本の会社が別の環境に身を投じ、一見不可避と考えられる当地の慣行や伝統への譲歩を、実際にはわずかしかなかったという点である。ロンドンに本拠をおいている、36才の高橋進代表取締役によると「5年もすれば、我社のイギリス人労働者は日本の水準に到達するだろう」ということである。日本のあり方に徐々に適応しつつあるのは労働者の方であり、その逆ではない。

南氏も高橋氏も英語に堪能というわけではない。……このハンディキャップにもかかわらず、彼らがスタッフと労働者たちの尊敬を勝ちえ、かつそれを保持しつづけたのは、まさに、彼らが自分を社内の他の従業員と区別しようとはしなかったことによる。こういう考え方はイギリスの産業では珍しいのである。主張されることがあっても、理論にとどまり、実行に移されることはまずない。YKKの場合には、経営者は自分自身にとって自然な関係を労働者との間につくっているだけなのである。

それは些細なことから始まる。ロンドン本社でも工場でも、マネジャーはみなうすいナイロンの上着を着ている。その服装は一般従業員と何の差別もない。また彼らは必要があれば何にでも手をかそうとする。営業の側では、高橋氏は荷造りや荷ほどきの仕事を今でも週に1日は行っている。「私ができないような仕事を、労働者にやらせるわけにはいかない。同じことは本社の社長についても言えます。社長も全く同じ行動をとります。」

優秀な機械技術者である南氏の場合は多少事情が異なる。彼はしばしば工場の機械を相手に半日を過ごす。彼にとっても、考え方の基本は高橋氏と同一であるが、同時に彼は機械が好きでたまらないのだ。工場を見回りながら、ごく些細なことにしばしば手をかす。機械工で同時に工場労働委員会の長を勤めるユニカ・ムーサは語る。「日本人マネジャーの良いところは、ちゃんと仕事さえしていれば、なにも文句をいわないことです。彼らはお高くとまったりしません。もし誰かが病気で休んだりすると、彼らが機械操作を引受けます。」彼女は社長が来訪した時のことを語った。社長はパーティの席上日本の恋の歌を歌った。「私たちは“ナウ・イズ・ゼ・アワー”を歌いました。」

或る意味で、このようなアプローチは労使問題の発生を防いでいる。現状のように、140人という適当な人数では、順調な小工場の所有者の場合と同様に大した問題が起らない。つまり、経営者は1人1人の労働者を知っており、苦情を処理するのに労使関係を制度化する必要もない。

1972年に、労働者は組合加入を多数で否決した。……労働者が志望できる仕事の種類には弾力性がある。スタッフと工場労働者の間に何の差別もないこともそれに貢献している。従って、工場労働者が望むならば、ホワイト・カラーになることもできる。(すでに2人の実例がある)。ユニカ・ムーサはYKKで包装検査工としてスタートしたが、後に機械オペレーターとなった。仕事のなわばりのラインがないという条件の下であっても、それはイギリスの婦人にはかなり難しい仕事だ。

5

10

15

20

25

30

35

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.