



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### インター・メタル・コーポレーション

5

Inter Metal Corporation(略称 IMC)は日本の自動車部品メーカー2社がケンタッキー州で経営している合弁会社である。日本親会社の1社は昭真メタル株式会社(略称 SMC)で日本の自動車メーカー、アジアモータースを主取引先とする有力板金部品メーカーである。もう1社は大塔ギア株式会社(略称 DGC)で、SMCと同様にアジアモータースに長年エンジン部品を納入している。アジアモータースのケンタッキー工場敷地内に合弁部品会社を設立し、自動車工場と殆ど同期生産をして部品供給をするようにとの要請を受けて2007年4月に操業を開始した。

10

要請を受けた時点では両社とも社内での反対意見が強く、調整に時間がかかったが、アジアモータースからの再々の要請を断り切れず、両社トップの決断でなんとか合弁事業が成立したという経緯がある。

15

反対意見として代表的なものは下記のようなものであった。

- 両社は板金とギアという異なる業種で、今まで殆ど業務上の関係が無かった。SMCはもともとアジアモータースに勤務していた技術者数人がスピンアウトして設立した会社であるがDGCは大塔ファミリーが経営する典型的同族会社で、企業文化も全く異なる。(DGCはSMCに比して売上高、従業員数は半分程度であり、対等出資の合弁会社とはいえない、SMCに牛耳られるのではないかという危惧がDGC側にあったのも事実である)

20

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究教授網野俊賢が、授業における討論のために作成したもので、経営の巧拙を論じるものではない。社名は偽装されている。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 網野俊賢 (2010年4月作成)

2. アジアモータースのケンタッキー工場と同じ水準の賃金を払ったのでは求められるコストで納入することは難い。しかし同じ敷地内で経営する場合、賃金格差を維持するのは難しく、果たして優秀な従業員を採用できるかという懸念がある。更には賃金格差があることを争点にして、アメリカ自動車産業最大の労働組合であるUAW(United Auto Workers)が合弁会社の組織化を働きかけてくる可能性も大きい。

3. 両社とも既にアジアモータースのテネシー工場に部品を供給するためにそれぞれ独自の工場を1987年より操業して居り、そこで生産能力を増強してケンタッキー工場に供給する方がコスト的にもメリットが大きいはずである。しかし同一敷地内からの部品供給による物流コストのゼロ化、同期生産による在庫のゼロ化という「理想論」にこだわるアジアモータースのアメリカ人購買担当副社長の説得に負けた形で、事業は開始されることになった。

15 工場建設は順調に進み、賃金格差があるにもかかわらずアメリカ経済の不振から失業率が極めて高いとい事情もあって、アジアモータースに採用されなかつた人たちの応募も多く、必要な従業員数を確保するのに全く困難は無かった。現在の従業員数は350人である。

20 アジアモータースは自動車販売不振という環境もあって、立ち上がり当初の生産は極めてスローであった。そのお陰でIMCでは比較的余裕をもって従業員の採用、訓練、設備の調整などもできたので、さしたる品質トラブルもなく、生産は順調に滑り出した。

しかしここに来て従業員の人種構成に関連して、いくつか問題が出てきている。

25 従業員が100人程度までは工場所在地に隣接する小さな町イーストビレッジの住民がほとんどで、100%白人であった。しかし2008年5月に約40マイル(64キロ)離れた中都市の老舗食品工場が海外移転をして閉鎖となり、失業した人々の応募が増えたことからIMCに採用される従業員にアフリカ系アメリカ人、ヒスパニック系アメリカ人、アジア系アメリカ人などが加わり、人種構成はかなり違ったものに成ってきた。現在の比率は白人60%、アフリカ系25%、ヒスパニック系7%、アジア系5%、その他3%である。

30 こうして人種的構成は白人の比率が年々低下するという傾向にあるが、さらに最近になってNLRB(National Labor Relations Board)から査察が入り、IMCの採用プロセスにおいて人種差

別が行われている可能性があるとの指摘を受けている。

NLRB は過去の IMC の採用実態を調査したところ、アフリカ系アメリカ人やヒスパニック系など、いわゆるマイノリティーの応募件数に対して採用比率が極端に低いというのである。マイノリティー応募比率が全体の約 50%と想像されるのに実際に採用されている比率が過去の採用総数の 18%に止まっているのは採用試験のどこかでマイノリティーを排除する力が働いているからに違いないというのが NLRB の言い分である。5

明智社長は日本から赴任して来る前に本社人事部長から「アメリカでは人種差別が起きないように留意しなければならない。マイノリティーの採用も工場がある地域のマイノリティー比率を下回らないようにすべきだ」との指導を受けていた、IMC 所在地域のマイノリティー比率はイーストビレッジを例外的としても半径 20 マイル (32 キロ) では 15%程度であり、明智社長も人事部長の指導には十分適合していると考えて来た。10

長年地元アメリカ企業で人事畠を歩いて来た人事課長も同じ考え方で、IMC の比率はむしろ標準以上であると言って来た経緯があるので、彼も NLRB の論点には納得していない。しかし応募比率と採用比率との間に差が大きいのは、どこかで差別が行われているとする NLRB の言い分には合理性もあり、もしそれを尊重する必要性が出てくれば、今まで以上にマイノリティー比率が上がり、複雑な人種構成から惹起される頭の痛い問題が増えるというので困惑している。15

イーストビレッジとその周辺村落は住民のほとんど 100%が白人のため、彼らはアフリカ系やヒスパニック系、アジア系といった人たちと学校でも仕事場でも過去に付き合った経験が無い。特に人種的偏見を持っている訳ではないが、どのように接してよいのか戸惑っている。仕事そのものはチームを組んでやっていても、昼食時間の社内食堂は、それぞれの人種に分かれたグループがテーブルを占めているという状態である。20

最近になってアフリカ系やヒスパニック系従業員から人種差別ではないかというクレームが人事課に寄せられることが増える傾向にあり、人事課の対応が不満だと、公的な機関である NLRB に提訴されているケースもある。

IMC のアメリカ人マネジャーの過半数はこうした労働環境で働いた経験が少なく、仕事の上での人種差別を未然に防ぐための訓練を受けたこともない。25

IMC の社長は創立以来 3 人目であるが代々 SMC から出向している。最初の取り決めは SMC と DGC が交互に社長を出すことになっていたが、DGC にはそのような人材がないという理由で、毎回 DGC が辞退したため、致し方なく SMC が連続して社長を出している。

5 現在の明智社長は SMC 飯能工場長を長年勤めたベテランの技術者で、もの作りの秘訣を熟知している。海外勤務は初めての経験であるが、「人すべて兄弟、人種は違ってもお互いに人間として認めれば良いのだ」という主義で、陽気な性格もあって従業員の間でも評判が良い。

10 しかしアメリカ人人事課長から人種差別の訴えが増えているという報告を聞くにつれ、果たして「人はすべて兄弟」という単純な考え方だけで企業を経営するのは難しいのではないかと悩み始めている。

15 先週のことであるが、工場で気になる騒動が起きた。ギア加工第 1 ラインのアフリカ系アメリカ人のスーパーバイザーが欠員になったチームリーダーを補充するため、アフリカ系アメリカ人の女性従業員を起用したところ、同じチームの白人男性従業員から逆差別との抗議がそのスーパーバイザーにあり、仕事場で口論となったのである。その場は人事課長が入って一応は収まつたが、他の白人従業員数名が人事課に押し掛け、新チームリーダーの起用を人事課の権限で白紙撤回するように要求した。IMC では昇格人事は直属上司が推薦し、人事課が審査した上で社長の承認を得るという規定になっているが、今まで直属上司の推薦が拒否されたことはなく、社長承認前に本人に内示してしまうのが慣例化している。今回の場合も、社長承認が降りる前に、本人にはそのスーパーバイザーから内示されており、それを撤回すれば これまた人種差別であるとの苦情が、内示された従業員から出される可能性は極めて高い。

20 アフリカ系アメリカ人従業員といつても、長年アメリカ社会に馴染んで来た人たちもいれば最近アフリカやカリブ海諸島から移民としてやって来た人たちもいる。後者の人々は、平均的にアメリカで生まれ育ったアメリカ人に比べて英語力が低いという傾向があり、採用面接でも英語力の確認には留意している。しかし一部には作業標準書が完全には読めないとか、チームリーダーの口頭による指示がよく理解できないといった事実があり、そのために思いがけない品質不良を起こすとか、危険な機械操作で大けがをするような事故が発生している。怪我をした一人が弁護士に相談したところ、「従業員の安全確保を怠った IMC に責任がある。賠償金を取れる」と教えられ訴訟を起こす可能性が出てきている。

アジア系アメリカ人従業員は概しておとなしく勤勉で、遅刻や欠勤も少なく、必要な時は率先して残業や休日出勤に応じてくれるので、貴重な存在と言える。しかし IMC で推進している改善活動には極めて消極的で、ほとんど参加しない。今春、全社的に品質改善グループ活動を行った際にもアジア系は参加してくれなかった。英語力の問題もあってグループで議論するのについて行けないという問題もあるが、「言われた通りの日常作業はするが、それ以外では煩わされたくない」という考えがあるようである。5

またこのような人種的多様性に慣れていない日本人駐在員のフラストレーションも高い。白人のみであった初期の頃には品質トラブルが少なかったが、マイノリティーの増加と共に品質が荒れるという傾向が生じていた。特に DGC から来ている駐在員は、何かというと品質不良の原因をそこに求めて、眞の原因を究明しようとする姿勢に欠けている。先月も現地で行った IMC 株主総会に出席した DGC 大塔社長が DGC からの駐在員の苦情を代弁する形で明智社長に対し「マイノリティーの採用は抑えるようにしてくれ。それでないと品質問題は解決できないのではないか」とコメントした。大塔社長は DGC の社長ではあるが、最近は古い工場敷地を利用して開業したスーパー・マーケットの社長も兼務して忙しいため、IMC への関心は低く、いわんやアメリカでの複雑で微妙な人種問題については殆ど理解していない。10 15

明智社長はこのマイノリティー問題に正面から取り組まないと IMC の健全な経営は将来あり得ないという危機感を持っており、その為に具体的な方策を見出すべきだと考えているが、さりとて妙案もなく困っている。20

このような状況を開拓するために明智社長はどのような考え方に基づいてどのような方策を取るべきなのだろうか。

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.4 PDF