

事例56 It's not my job から I will try へ

樋口さんが米国に赴任して、半年が過ぎた頃のことである。ある工程で、不良品が大量に発生した。樋口さんは生産技術担当のアドバイザーなので、原因を確かめ、対策を立てるために、米国人技術者と早速、現場に出掛けていった。担当の米国人監督者が立ち会った。

監督者「治具の調子が悪いために、不良品が出たんだと思いますよ」

樋口さん「原因が分かっていたのか。分かっていたのなら、何で対策を打たなかったんだ」

監督者「何となくおかしいなと思っていた程度ですよ。それに、治具の設計とメンテナンスは生産技術部門の役割ですからね。私の責任外のことです。今回の問題の責任は、生産技術部門にあるんじゃないですか」

技術者「うちに責任があるって？ とんでもない。治具の設計もメンテナンスも、問題がなかったはずだ。治具の使い方に問題があったんじゃないか」

樋口さん「どちらに責任があるかどうか問題じゃないだろう。不良の原因は何か。もし、治具に問題があったのなら、なぜ治具に問題が起きたのか。大切なことは原因を正確に把握し、次に起こらないようにするにはどうしたらいいかを考えることだ」

その後も樋口さんは、こうした部門間のセクショナリズムの弊害を痛感せざるを得なかった。米人工場長には幾度か改善を進言したが、有効な対策が打たれなかった。

こういう状況が続く中で、樋口さんは工場長と連れ立って、日本の本社工場を見学する機会があった。工場長は、初めてみる日本の工場のスムーズな管理運営に深い印象を持ったようである。特に、作業員自身が設備の状態を熟知し、常にチェックして予防保全の活動をしていることや、隣り合う工程の作業員が協力しあうことなどに興味を持ち、本社の管理者に熱心に質問していた。工場長は帰国するとすぐ従業員を集め、日本で見てきた印象を次のように話した。

「日本本社の工場を見学してきましたが、部門を越えて協力しあう体制ができていて、管理運営が大変スムーズなのに驚きました。それに対して米国の工場では、セクショナリズムがいかに生産を阻害しているか。私たちがセクショナリズムを打破して、もっと生産性の高い工場にしないといけないと思う。

そこで、この工場でも、次の3つの事をモットーにしたい。

『I don't know ではなく、I have to know である』

『It's not my job ではなく、I will try である』

『You can fix ではなく We can fix である』

これが工場の風土になるように、皆さんに協力して欲しいのでよろしくお願
い
します」

[ポイント]

- (1) 日本の経営の考え方を米国に取り入れるとき、最も大切なことは米国人の幹部社
員にそれを理解してもらうことである。日本人派遣者が米国で「日本ではこうなっ
ていて、効果は大きい」と説明することも必要であるが、彼らを日本に呼び、実態
を直接見ってもらう効果は大きい。「百聞は一見にしかず」である。
- (2) 日本に比べ米国はセクショナリズムの強い面があるが、それは経営システム、文
化、慣行の中に根付いている。改善するには、実際の仕事の中で実例を示しながら、
時間をかけて会社の風土を変えていくことが大切である。

セニョリティ・システム (Seniority System) とは？

日本人派遣者が、米国式の人事制度の中で、特に違和感を強く感じるものに、このセニョリティ・システム（先任権制度）がある。ワーカークラスの従業員を対象にしたこの制度の下では、あるポストが空いたとき、そのポストを希望する者のうちで入社歴の一番古い者（ただし、必要な資格・技術などの条件は満たしていなければならない）を自動的に異動させなければならない。レイオフの場合は入社歴の一番新しい者から順番に対象となる。

例えば、先任権を持つ従業員がいるのに、その従業員を差し置いて新規採用することは、米国では重大な雇用ルール違反となる。先任権は通常、レイオフのときにものをいうが、レイオフ実施期間中は新規採用を制限または禁止する規定が労働協約の中に盛り込まれる場合が多い。

セニョリティ・システムは、日本人の感覚からすると少し不合理な制度に思えるが、経営者や管理者の主観的な判断が一切入り込まないだけに、フェアな取り扱いがなされることになる。米国人の価値観に適合した合理的な制度といえる面もあるので、日本的なものの考え方で異論を唱えても、米国現地においては全く通り難いものと理解すべきであろう。