

## 事例58 社長の役目は社長

南部に進出したある機械部品メーカーの初代社長は技術畑出身で、現場に出て工員を指導し、励まし、育てるのをモットーにしてきたPさん(46)。操業開始早々、工員と同じユニフォームを着込んで現場に入りびたり、構内作業中の新工員1人々に声をかけ、熱心に作業ぶりを観察して回る。

「まず顔と名前をおぼえること。配置が適切か、適性はどうか、動作や慣熟度を観察すること。一日も早く、我が社の仕事に馴染んでもらわにゃ……」と、そこまではよかった。

ひと月もたたない頃、各ラインの班長達がやってきて、それとなくP社長が現場にこないで欲しい趣旨のことをいう。彼らは技術指導の役も兼ねているので(ハハハこの連中、ヤキモチを焼いているな…)と思ったP社長は、「今度は君達の腕前を見たいね」と切り返した。すると彼らは顔を見合せ、口をそろえて拒否した。その口調の激しさに、P社長はびっくりもしたが、いささか腹もたった。

そこで翌日、また現場に行き、班長たちの仕事ぶりを観察したが、案の定、彼らの作業にはいくつも難点があった。早速そのうちの1人に実地指導に及ぶと、その班長は突然、工具を仕舞い込み、『オレは、たった今、辞めてやる』とタンカをきって、出て行ってしまった。むろんP社長も怒った。部屋に帰るなり、管理や人事の部長たちを呼んだ。

『社長ッなにをなさったんですか。彼は契約違反だと、えらいケンマクですが……』と人事部長は狼狽の極に達している。

『何をもって、君、ボクはただ、彼らの能率を上げてやろうとしたんだ。我が社ではいつもやってきた当たり前のことじゃないか、こんなこと……』

しかしその班長は退職し、さらにその後、数人の班長クラスとその部下が、“社長不信”を訴えて1週間以上も操業が滞り、職場全体の士気も落ち、散々だった。

同社は日本で金型技術の精密さを誇り、その職人芸的な出来ゆえに業績を上げてきた。そのためには上に立つ技能者が、絶えずマン・ツー・マンで工員を仕込み、全体のレベルを高め、かつ維持してきた。「全員が“匠(たくみ)”」というのが、腕一本で今日を築いてきた同社の創始者のモットーであり、日本の親社会では「常に陣頭指揮」の掛け声の下に、技術系の管理職は少しの時間があれば現場に入り、工員たちの指導に当たってきた。P社長にすれば、たとえアメリカであれ、一国一城の主となった今、「それがオレの“仕事”」と信じてやったことである。それが何故、こんなトラブルの元になるのか……

〔コメント〕 問題点は2つあった。第1点は、この班長たちは、一応それぞれの技術（この場合、金型成型加工等）を認められて採用され、かつ操業開始前の3カ月の研修を受けたのち、未熟練工の教育指導業務も兼ねて勤務する契約になっていた。ところが、その役割（つまり彼らの職務内容）にP社長が割り込んできた恰好となったことである。

第2点は、社長は会社経営の総括者であり、常識的には現場で技術指導する役割ではない。それが工員と同じユニフォーム姿で、いちいち細かい作業を監督し、工員の技術レベルをチェックするというのは、アメリカの風土ではかなり“異質な行動”ととられる。

一般に欧米の慣行では、それぞれの職務を互いに犯さない傾向が強い。個人主義に基づく自己主張と、その尊重という「権利義務意識」の現われで、アメリカ的民主主義の美質であり、時として利己的な振舞いの言訳に“乱用”されることがなきにしもあらずだが、基本的には「守るべき分限」といわねばならない。

「全員が“匠（たくみ）”」といった職人氣質は、もともとアメリカ人にも大いにある特性だが、最近はその意識だけのプロフェッショナルを気取る……という歎きと反省が聞かれる。このケースのような場合、もしP社長が“老練な匠”のボランティアとして、彼らの技術向上を助けるプログラムをつくり、事前の説明と納得のうえで行っていたら、むしろ感謝されたのではないだろうか。

## コーヒー・ブレイク



### グローバル企業をめぐって

私は人事部門のスタッフで長くりコー・アメリカに駐在しました。

当初は日本人だけの親睦会があったんですが、これが現地社員達には感じが悪い。彼らにすれば、この会社は誰の会社なのか、日本人のための会社なのかと不満に思ったようです。そこでこの会を社員全体の親睦会に改めたのですね。

この会は日米社員の融和を旨しました。そこでよく、日本流だのアメリカ流だのとこだわらず、仕事を遂行する上で最も適切と思われるやり方を、共に作り上げていこうと話し合いました。本当の愛社精神は、そういうところから生まれるものなんです。

世界各地に事業所が出来て活動するようになれば、社員の国籍など無意味になってくるのは当然で、理想をいえば、もともとは日本からスタートした企業であっても、トップが日本人である必要はない。有能で人格優れた人であれば、フランス人だろうと、アメリカ人だろうと、あるいはスペイン人であれトップになれる——。そこまでいったら、本当のグローバル企業ですね。そこまでいってみたいと思います。

今野洋一氏（株式会社リコー：人事部人事国際人材開発グループリーダー）