

組織風土改革の技術

大久保歯車工業㈱ 取締役副社長 城所武男氏

ハノマールはコマツが買収して日が浅い会社であった。私はそこに1990年に42歳の時に赴任した。私のミッションの一つは、コマツの技術を移転することであった。それを成し遂げるには異文化を理解する姿勢と、技術を論理的に説明し、相手と同じ土俵に立った議論を通じて理解を得る努力をしないと駄目である。

私の前任者はそれがうまくできなかった。前任者は米国でゼロから工場を立ち上げて成果を上げたという実績を買われて起用された。ゼロから立ち上げた工場の社員は、みなゼロから集められたのであるから、指導者のいうことをよく聞く。しかし、ハノマールは150年の歴史があって、日本の会社より俺たちの方が優秀なんだ、と思っている。そこに日本のやり方を上から押しつけようとしたようである。

どんな文化の違いがあるのだろう。運転免許を我々日本人は3年に1回更新する。しかし、彼らは1回免許を取ったら、更新不要である。自己責任の国であり、同時に、行政の効率をはかる国である。びっくりしたことがある。引っ越しに住民票が不要なのである。移転届のコピーをもっていけばそれで足りるのである。

品質改善の過程でこんな議論をしなければならなかった。クレームが出た。これを直すための対策をする。彼らの論理はこうである。「クレーム費用は全部で100万円。そうしたら100万円以上かかる対策をすることはムダである」。クレーム費と対策費とどちらが得なのか？という理屈である。確かに一理ある。だが、違うのだ、損得ではなく、品質の良いものを届けるのが私たちの仕事である。これを理解してもらうのに結構時間がかかった。

現場の清掃。社員自ら清掃しようじゃないかと言うと「私たちの時給換算は1時間2000円である。それよりもおばさんを連れてくれば500円である。その人たちに掃除させれば良いではないか」と返してくる。この考え方を変えさせるのにも時間がかかった。

日本では5Sという言葉が使われている。整理、整頓、清掃、清潔、躰（しつけ）である。この「躰」は、異文化に架け橋をかけようと思う時に誤解を生む言葉であると思う。「躰を人間にするなんて生意気だ、俺たちは犬ではないのだ」と言う。躰は、要は習慣づけということであるが、躰という言葉がドイツ語にはないのであろう。だから人をしつけるということはあり得ない。そこが分からないまま、上からの命令として押し付けると反発される。

清掃の意味も躰の意味も私がそれを伝えた人には最後にはわかってもらえた。自分たちの環境をきれいに保つことを通じて問題が見えてくる。不可欠な行動・動作を習慣化することによって行動水準が高まる。そのことによって自分たちが幸せになれるし、結局はそれが得にもつながるということに納得をしてもらうことができた。