

創立 25 周年記念講演会

平成 23 年 (2011 年) 11 月 19 日 (土)

講演 「今、子ども達に伝えたいこと」

講師 張 富士夫先生 (トヨタ自動車会長・日本体育協会会長他)

ただ今ご紹介いただきました張です。25年前にこちらに来まして10年近くいました。今回は25周年ということで、久しぶりに友達とも会うことができ大変嬉しく思っています。

今日はこの日本人補習校の児童生徒の皆さんに何か一つでもお役に立つことができればと思って参りました。



1985年にトヨタがアメリカに初めて工場を出すにあたって、どこに造るか検討をはじめました。

その前に、日本とアメリカとの間には経済摩擦、貿易摩擦が起こっていました。どうしてそうなったかという、私の解釈ですと、1973年にオイルショックがあつて、ガソリン代が倍になった。日本も2倍3倍になって大変でしたが、

アメリカはもっと大変でした。そうすると(燃費のいい)小さな車が売れるようになりました。小さな車はGMやフォードでは作っていなかったの、日本からの輸入車が売れ出し、大きな車が売れなくなってレイオフが起きました。いわゆる解雇ですね。反対に、小さな車を作っていた日本の輸入車がどんどん売れるようになりました。すると、日本車を壊すというような、かなり過激なことも起こったりしました。

その頃、日本政府からアメリカで現地生産をしてくれないかと要請があり、日本の自動車メーカーはアメリカへ進出を始めたわけです。トヨタも1985年にアメリカへ進出することが決定しました。

その年の12月20日過ぎでしたか、私は当時の役員に呼ばれて「来年早々、ケンタッキー工場を立ち上げるためにアメリカに赴任してくれないか」と言われました。それまでアメリカに行ったことはあまりなかったので、その年の冬休みは渡米の準備で忙しく、クリスマスや正月気分ではありませんでした。そして、翌年1月6日には、単身で旅立ったわけです。アメリカでの生活はその時が初めてで、1~2週間ケンタッキーで働き、そして、日本に帰るといような生活を繰り返し、最初の1年間は10回ほど行ったり来たりしました。

アメリカへ来てからは、土地の整地、建物の建設、機械の搬入・据付け、従業員の採用などで大変忙しかったのを覚えています。カムリの1号車が出来たのが1988年5月でしたので、86年から始めて2年半かかったことになります。

その当事、日本から出かけて来たのは約60人。皆なアメリカに来たのは初めてで、誰もろくに英語がしゃべれなかった。そんな中で、アメリカの人を車両工場で3000人弱、エンジン工場数百人採用しました。約3000人近くの、車を作ったことのないアメリカ人と、英語がしゃべれない日本人で、最初は「これから、一体どうなることか」と心配する日々が続きました。日本から車作りを教えてくれる工長や班長さんも沢山連れてきました。初めてアメリカへ来た人ばかりだったので失敗することも多かったのですが、アメリカの人たちは、そんな日本人を本当に親切に迎えてくれて、大きなトラブルはほとんど起こりませんでした。

私は、まず現地の人たちと仲間を作ることから始めようと、魚釣りを始めました。最初は道具のことも釣り方もわからず、見よう見真似でやっていましたが、周りの人はたくさん釣っているのに、自分だけ全然釣れなかった。でも誰も教えてくれない。アメリカの人は不親切だなとそのときは思っていました。日本人なら黙っていても察してくれて、おせっかいというか親切に教えてくれるのに。あるとき、どうやったら釣れるのか？と聞いてみたら、6人のアメリカの友人が、すぐにあれこれと教えてくれました。この針がよい、この餌を使え、この場所がよく釣れると、手取り足取り親切に教えてくれたのです。アメリカでは、自分の意思をはっきり言わないとやってくれません。コミュニケーションがいかに重要であるか、ということはこの時初めて学びました。

最初の従業員募集のときは、3000人雇うのにたぶん10万人もの人が応募してくれたと思います。一次・二次の試験は州がやってくれました。アメリカでは、良くフェアかどうか、という議論になる。「日本人はフェアではない」ということを言われたこともあります。アメリカは多民族の国なので、きちんと試験や面接をして採用するなど、チャンスを平等に与える努力をしなければなりません。



昨日、久しぶりに、ケンタッキー工場を訪問しました。

25年前に採用したたくさんの従業員たちと会うことができました。アメリカでは一つの会社に25年も勤めることはあまりないので、居心地の良い、働き甲斐のある職場になっているのではないかと思います。嬉しい嬉しかったです。

工場の仕事には、工場長、部長、課長とそれぞれ役割と立場があります。日本人はコーディネーターという名前にしたら、どんな権限や仕事があるのかと聞かれたので、車を作る先生と定義付けをしました。日本人は車の作り方を知っているが、地域社会のことやアメリカの法律とか広報渉外のことは知らない。日本人の知らないことは、アメリカ人に教えてもらうようにしました。こうして、違う文化の中でも、フェアにやろうということで、いろいろと議論して役割を決めていきました。

やりだしたらその都度ディスカッションして、考え方の違う人とお互いに納得しあうまでやった。そして日本の良いところとアメリカの良いところを取って「良いところ取り」をしました。このやり方はとても成功したのではないかと思います。

一番のチャレンジは、日本の親工場である堤工場と同じ品質のカムリを作ることでした。ケンタッキーで作ったカムリが日本で作ったカムリと比べて品質が落ちるとうわさが立ったら、お客さんはケンタッキーで作ったカムリは誰も買ってくれないだろう。だから日本と同じレベルの車を作らなければならないということです。

全員が素人のアメリカ人、しかも、日本人とアメリカ人とは、言葉があまり通じない中で、日本に負けない品質の車を作ることは大変なチャレンジでした。しかし、一生懸命努力した甲斐があって、1988年の1号車は欠陥がまったくありませんでした。日米で力を合わせて、その結果とてもよい品質の車ができて本当によかったと思いました。



車の販売店の皆さんを呼んで、1台は日本製で、もう1台はケンタッキー製の2台のカムリを並べました。日本製が良いという人もいれば、ケンタッキー製が良いという人もいます。結局、その2台のカムリは販売店の人たちには見分けがつかなかったのです。その後、カムリはどんどん売れ出して、忙しい毎日が続きました。みんなが一緒になって同じ目的に向かって、信

頼しながら仕事をしました。1989年にはJDパワーでケンタッキーで造ったカムリが全米で1番になりました。スタートして2年目で全米NO.1の賞を貰ったことは、日本人に教えてもらったところもあったけれども、アメリカ人にもこのことが自信になりとても喜んでいました。

これとは反対に、日本人もアメリカ人に教えてもらったことがたくさんあります。工場を建設するとき、組合（ユニオン）を断って、ノンユニオンで建設していたら、ワシントンDCでデモ（抗議行動）が行われた。ワシントンDCの優秀な弁護士にお願いしてユニオンを入れる方向で事態を収めてくれて、そのときは上手くいったと思いました。そしたら、今度はケンタッキー州の人たちが苦情を言ってきました。前もって相談していなかったのが悪かったのですが、やはりアメリカではコミュニケーションが重要であるを学びました。

これを契機に、地元コミュニティとの協力関係をつくることが大変重要である、ということアメリカ人から教わったので、ジョージタウン市長やスコットカウンティ郡長との話し合いを毎月のように実施しました。その結果、地元とのコミュニケーションや人間関係は上手くいくようになった。今でも実施されているとのことですが、これは日本人だけでは出来ないということでアメリカ人に教えてもらったことです。

さて、九州に工場を造る時、当時の堤工場長がその責任者になりました。彼はケンタッキーでの経験を生かして、九州の地元関係者とお付き合いを上手に行いました。今でもトヨタ九州は地元で溶け込んでいます。アメリカで学んだことを日本で実践して上手くやっていることは他にもたくさんあります。

ここにいる児童・生徒の皆さん、グローバル化の広がり外国の人と一緒に仕事をするが増えています。皆さんはせっかくアメリカで生活しているのですから、ここで勉強することをチャンスとしてとらえてほしい。英語で勉強し、アメリカ人の友達をたくさん作り、国際人になる。大きくなってそんな日本人が国際社会に出て活躍する。皆さんだったら何の抵抗もなしにできる恵まれた環境にあるのです。だから、一生懸命頑張ってください。

ところで、海外にいと、日本のことが良くわかります。日本にいるときは当たり前のことが、アメリカにいと案外日本だけのことかなと思うことがあります。日本人は、単一民族で同じような考え方をします。いちいちコミュニケーションを取らなくても察してくれる。「あ、あいつ困っているな」と察して、言わなくても助けてくれる。日本にずっと住んでいるとコミュニケーションの技術はなかなか発達しません。一方、アメリカは多民族で個人主義、コミュニケーションをしっかりと取らないと理解されません。アメリカの個人主義に対して、いい言葉が見つからないのだけど、日本は集団主義。英語でいうとグループオリエンテッドという言葉があてはまります。個人主義対集団主義、これはどういうことかと言うと、日本では自分が属しているグループの中の意見を大事にする。人と同じ事をしないと時にはいじめられることもある。アメリカでは人と違うことを考えることや、違うことをやるのが大事にされます。

あるテレビコメンテーターが、「日本の常識は世界の非常識」と言っていましたが、これは日本では当たり前のことが、世界・アメリカやヨーロッパでは違うこと（当たり前でないこと）が結構あるということでしょうね。だから、その意味では、（ここにいると）違う世界を見ることができます。アメリカから日本を見て「なぜそうなっているのだろう」と一生懸命考えることがとても大事です。



このような文化の違いが、製造面でもどんな影響を与えているかについて考えてみます。アメリカで優れているもの、日本で優れているものはいくつもあるが、アメリカで優れているものの一つの例にコンベアがあります。組立ラインで、コンベアに車を載せて、運搬しながら部品を組み付けていく方法は、フォードの発明です。それまでは、組付けることと運搬することは別々の独立した仕事でした。これを一つにしたコンベアによって、めちゃくちゃ生産性が上がった。

他にも大きなコンテナをそのままトラックで運搬する仕組みや、港や駅というとんでもない大掛かりな仕組みが欧米で考えられました。大きな建設機械などもアメリカで発明された。日本にはこういったものはありません。もっと言えば、産業革命で蒸気というものを使っていろんなものを作った。それで汽車も作った。最初に何かものを作る、これはみんな欧米のほうが優れている。日本では考案でないような壮大なことが欧米では考案されています。

私は日本からアメリカへ研修に来た人達に、よく台所用品売り場に連れて行きます。台所用品には何に使うか分からないようなものがいっぱい置いてあります。

25年前アメリカに来た時、最初にじゃがいもの皮むき器というものを見て感激しました。あのようなものは日本にはないですね。また、食事の時、日本人は箸だけで食べるが、アメリカ人は目的に合わせてナイフやフォークやスプーンを使って食べる。そのナイフやフォークやスプーンにも用途に応じていろんな形のものがある。要するに道具、こちらの人は真っ先に道具を作る。それが優れています。



それでは、日本人はだめかという、決してそうではありません。例えば、電車は欧米で発明されました。でも、この電車を改良して、日本人は新幹線という素晴らしい乗り物を完成させました。毎日300Kmで走っても40年間、一度も事故を起こしていません。つまり、最初に機械を作るのは欧米のほうが優れているけど、機械を改良してうまく使いこなすのは日本人のほうが優れています。

20年ほど前の話ですが、工業用ロボットをアメリカのユニメーションという会社が開発しました。日本は、その溶接するロボットをすぐに輸入しましたが、その当時の溶接ロボットは思い通りに速く動きませんでした。それは頭・ヘッドが重いことが原因だと気づいて、それをアルミ製に軽くして改良し、早く動けるようにしました。また、何回も使っていると電線がすぐにショートして止まってしまうので配線を工夫しました。3年ぐらい経って、日本ではその改良されたロボットがどんどん普及したのにアメリカでは普及しませんでした。当時アメリカで開発した会社はとても驚いていました。これも、ロボットを作ることと、ロボットを改良してうまく使いこなすこととは別であると

いう例です。皆さんは、せつかくアメリカに来ているのですからこういうことも勉強してください。

このように、改善していくことを英語でインプローブメント (Improvement) だと思っていました。しかし、日々使い方を改良するとか、日々たゆみない努力をし、改善していくという概念を表わす言葉ではないことに気がつきました。そこで、ケンタッキーでは「改善・カイゼン」(Kaizen) という言葉をそのまま使いましょうということになりました。カイゼン (kaizen) という言葉はフランス語でも使われていると聞きました。このようにカイゼン (kaizen) という何かを少しずつ変えていきましょうというやり方は日本が優れています。

これまで話してきたように、日本とアメリカのそれぞれの良いところを学ぶ、これは皆さんの方が日本にいる仲間より一歩先を行っているし、有利な立場にあります。アメリカが正しい、日本が正しいというとらえ方ではなく、アメリカの良さと日本の良さを合わせたらもっと良くなるというとらえ方で勉強をしてください。

最後に、コミュニケーションはとても大事です。日本人はあまり上手ではありません。ここにいる間にコミュニケーションの技術を上げてください。そのためにはお友達をたくさん作ることが一番良いです。私もジョージタウンでお友達をたくさん作ったけど、一番の友人はもう83歳、もう25年もお付き合いしています。

お友達を作っておくと、将来助けあえるし、その友達のお友達と、友情の輪が広がります。せつかくアメリカにいるのですから、アメリカ人やインド人、メキシコ人など、いろいろな国の人と仲良くなり友達になることを勧めます。

それから、「なぜだろう、どうしてだろう」ということを常に考えてください。特に、日本とアメリカの違い、「なぜ」違うのかということも一生懸命考えてください。よく日本人はフェアではないと言われることがありますが、それはなぜか。アメリカはいろんな人種が混じった国なので、特定の人種だけ配慮するわけにはいきません。日本ではあまりフェアということを考えることはないが、こちらにいるとフェアであることがとても大事です。そういったことを、英語の勉強をして、友達をいっぱい作ってください。

以上、時間がきましたのでこれで私の話を終わります。

どうもありがとうございました。

