



「CAT Our Common Values」の話

廣瀬正典



はじめに

私は、今から半世紀以上の前になる1961年に、当時の新三菱重工（現三菱重工）の名古屋航空機製作所に入社しました。

以来36年間航空機やロケットなどの生産に携わり、1997年に相模原製作所に異動となり、フォークリフトやターボチャージャー、ディーゼルエンジンなど、地上で活躍する製品の事業に携わり、2001年に三菱重工とキャタピラー社（以下CAT）の合弁会社新キャタピラー三菱に赴任しました。

正に、空から地上に舞い降りて、最後には地中の中に潜り込むという会社人生を送りました。

航空機やロケットの事業では、ロッキード社やボーイング社、またヘリコプターではシコルスキー社など多くの米国企業と関係し、また三菱重工が自社開発、製造、販売したビジネス機の事業では、テキサス州の工場に約5年間勤務、多くの米国の人たちと密接な交流をしました。思い返すと多くの出来事が走馬灯のように思い出されます。

本誌は建設機械の施工に関する機関誌ですので、1997年に赴任した相模原製作所以後に深く関係しましたCATに関する思い出を以下に書かせていただきたいと思います。

初めてのCAT訪問で感動！

1997年に異動になった相模原製作所では、フォークリフト事業でCATと合弁会社を持っており、また建設機械でも合弁会社での事業をしていましたので、最も重要な提携先でありました。そこで早速CATに表敬訪問に出かけました。

CATの本社でCEO以下幹部の皆様にご挨拶した後、CATの主力工場であるイースト・ペオリア工場を訪問しました。

CATの副社長で、工場長のジム・デスペインさんが直々に出迎え、自ら工場の中を丁寧に案内してくれました。

まず、玄関ホールで驚きました。壁一面に社員の皆

様の顔写真が実に美しいアレンジで貼りだされていました。近づいて見てみますと、皆さんにこやかな笑顔、社員全員が出迎えてくれたように思い、大変嬉しい気持ちになりました。

そして、次に驚き感動しましたのは、「Our Common Values」が壁に貼りだされていたことです。その主な「Values」は、「Trust」、「Mutual Respect」をベースにして「Team Work」、「Empowerment」、「Risk Taking」、「Sense of Urgency」の上に「Continuous Improvement」、「Commitment」があり、それらを総合して「Customer Satisfaction」が得られるというものです。

人として持つべき価値観が分かり易い解説付きで掲示されており、このような価値観の啓示は日本で、また米国でも見たことがありませんでしたので、大変感動した次第です。

次に感動しましたのは、工場長のデスペインさんが工場案内の途中、現場の作業者の人たちと挨拶し、言葉をかけあって案内してくれたこと、さらに、社員食堂での昼食時も、社員の人たちが気楽にデスペインさんに話しかけていたことです。

CATの文化に直接触れた感動の工場見学となりました。

「Our Common Values」を設定した経緯

デスペインさんがどのような背景や経緯で「Our Common Values」を設定したのか、デスペインさんは退職後、「…And Dignity for All」と題する自分史を書かれていますので、それをベースにその経緯を書いてみます。

彼は、1937年イリノイ州の炭鉱町の貧しい家に生まれ、20歳の時、高卒の学歴でCATのイーストペオリア工場に入社、最初の仕事は工場の清掃係でした。彼は全力でその仕事をし、その態度が認められて機械加工作業者になりました。そこでも熱心に仕事に取り組み、マネジメントレベルに登用されるためのプログラムを受講しました。そしてスーパーバイザーに昇格し、1960年後半にマネージャーになりました。

1974年37歳の時に、三菱重工とCATの合併会社キャタピラー三菱の生産担当常務として来日し、6年間勤務しました。

彼からも直接聞きましたが、日本での勤務で、社員の人たちの相互信頼の下で進められた「カイゼン活動」など、この「Common Values」の基本を学ぶことができたと言っていました。6年間の勤務を終えて、工場を出る最後の時、門までの道に社員の皆さんが両側に並んで見送ってくれたのは予想もしていなかったことで、大変感動したとこの本に書かれています。

その後、彼は、メキシコの新工場を責任者となって建設し、同社の社長として8年間勤務しました。

彼はこの新しいメキシコの工場で、日本で学んだ経営スキルを活かして、平均年齢21歳の若い社員に、お互いに協力して働くことの大切さ、「Team Work」を徹底しました。

製品の品質は、CATの他の工場よりも優れたレベルに成長させました。

彼は、1990年53歳の時に、最初は掃除係として勤務したイーストペオリアに工場長として戻ってきました。

1990年代前半、CATは経営状況が厳しく、赤字に陥ることがありました。イーストペオリア工場もストライキが発生するなど、人心が荒れた状態にあり、デスペインさんは、工場を変革することを決意しました。そして、そのためには、まず自らが変革しなければならないと考え、社員の皆さんの意見を直接聞くことから始めました。

社員の皆さんとの話し合い、討議の中からこの「Our Common Values」が生まれたのです。

この「Our Common Values」は、その後CATの他の工場や販売会社にも広がりました。私が2001年新キャタピラー三菱に赴任しました時、ここはまだ

「Our Common Values」を設定していなかったもので、早速社員の皆様と話し合っ、当社にふさわしい「共通価値観」を設定しました。

この「Our Common Values」は、CATが全世界で事業展開するための非常に重要な基盤になったと思います。

おわりに

今や事業環境は益々グローバル化し、生まれた国や文化や価値観が異なり、また学歴や経験などの異なる人たちと力を合わせて仕事をする時代になっています。

私は、36年間の航空宇宙事業、またその後の建設機械事業で、多くの国々の人たちと交流いたしました。

この「Common Values」というものは、関係する人たちの思いや力を合わせていくためには、非常に大切なものではないかと思っています。

最後にデスペインさんの本に書かれている「Our Common Values」の図を転載しておきます。



——ひろせ まさのり 元新キャタピラー三菱社長——