

## ファイアストンの悲劇

高成田 享

1995年1月13日、クリントン大統領はブリヂストンの米子会社ブリヂストン・ファイアストーン(BFS)が大量の工員を雇い、組合の長期ストに対抗したことについて、「スト参加者を新規採用者と入れ替えるのは、労働争議を平和的に解決する米国の伝統に反し、目に余る行為だ」と厳しく批判する声明を発表した。大統領が個別企業の労使紛争に口をはさむことは異例のことで、しかも、「米国の伝統に反する」として、日本の親会社への圧力をねらったという意味でも、前代未聞の出来事だった。

BFSは、こうした「政治圧力」にもめげず、組合に対する強硬姿勢を貫き、紛争は同年5月に組合が無条件でストを中止、会社側の勝利で終わる。日本流というよりは、むしろ法律を前面に立てた米国流の荒療治で、BFSは危機を乗り越え、97年12月期には、累積赤字を解消した。88年に26億ドル(当時の換算で約3200億円)かけてファイアストーンを買収したブリヂストンの世界戦略がようやく成功したと評価された。

しかし、BFSのタイヤを装着したフォードの多目的車エクスプローラーの事故が多発している問題で今年8月にBFSが650万本のリコールを発表、「欠陥」の原因のひとつに、イリノイ州ディケーター工場の品質管理の悪さが指摘された。これは、長期の労使紛争が工場全体の士気や生産性を低下させ、それが製品の安全度を悪化させた疑いが出てきた。事件の解明については、まだ進行中であり、事件を整理して、そこから「教訓」を導くには、まだ十分なデータがそろっているわけではないが、製造業のほんとうの成功は、表向きの生産量や利益だけでなく、「現場」の品質管理を含めた生産性にかかっていることを示す事件となるのではないかと。

ディケーター工場の操業内容については、すでにBFSに対して起こされている事故の損害賠償をめぐる民事裁判のなかで、多くの元工員が証言している。そのなかには、「品質検査が不十分だったので、個人では、とても自分の工場の製品を買う気にはならなかった」という趣旨の発言もあった。BFSは「不満分子の発言」と反論しているが、そういう「不満分子」が存在するということを含めて、工場の「現場」がタイヤという人命に直結する製品をつくるうえで、問題をかかえていたことはたしかだと思う。

私はワシントン特派員だった1980年代の後半に、労使紛争のあった日系企業をいくつか取材したことがある。そのときに、何人かの「不満分子」にも会ったが、かれらの言い分は、たとえば組み立てラインの速度が速くて、労働が苛酷だといった「日本流」への不満で、品質面での低下といった話は聞かなかった。BFSは、長期にわたる深刻な労使紛争が続いたということもあり、品質にうるさいという「日本流」があまり浸透しなかったのかもしれない。

しかし、日系企業から米国全体の企業に目を向ければ、労使紛争を背景にした品質管理の悪さという問題は、1980年代の米国の多くの製造業にみられた問題だった。そうすると、BFSだけが80年代の遺物として残っていたのか、という疑問が出てくるが、いま米国で暮らしている私の生活実感からすると、労働者の働く意識が80年代から大きく変化したようには思えない。

小売店のレジの効率の悪さなど人間がかかわる部分での生産性は、とても向上しているようにはみえない。米国の生産性は90年代、とくに

その後半になってから高くなってきたといわれ、情報化によって、事務部門などでの合理化が進んでいることは認めるが、製造業の現場でみると、どうだろうか。

BFSの劣悪な品質管理を批判することは容易だが、ディケーター工場が自動車や自動車部品の工場が集積する地域にあり、全米的な労組（ゴム労組）の影響下にあることを考えると、ここだけが特殊だったとは思えない。米国は経済が絶好調にあるいまも、毎月、巨額の貿易赤字を計上しているが、その背景には、製造業の弱さという80年代から積み残した問題があると思う。BFS問題は、いまなお続く米国の「現場」の弱さとして、捉えなおすことが可能かもしれない。

現代の情報技術（IT）革命は、米国で大きな花を咲かせているが、情報技術は、さまざまなソフトとともに、コンピューターから携帯電話までハードも必要になっている。米国はソフト優先で、ハードは海外での生産にまかせておけばいいといった風潮が強い。しかし、これからコンピューターとテレビなどとの融合の時代がはじまれば、「IT家電」が大きな分野になるのは確実で、ソフトの優先時代から大量生産のハードも並存する時代になっていくだろう。

米国が製造業に潜在させている弱さは、IT普及時代には米国の独走を妨げる要因となるかもしれない。

BFSの「欠陥タイヤ」問題を米国の製造業が抱えるものとして、見直すとしても、もちろん、それで、BFSの責任が消えるわけではない。とくに、問題が明らかになったあとの「危機管理」という点からみると、とても消費者の信頼を取り戻すことにはつながっていない。

まず、BFSタイヤとエクスポローラーとの組み

合わせで事故が多発していることを、企業全体が認識するのが遅すぎたことがあげられる。遅くとも1998年ごろには、タイヤの一部がはがれ、それが車軸に巻きついて、重大事故が発生している、という情報がBFSやフォードに伝わっていたとみられるのに、その原因究明と対策の検討が十分になされなかった。

なぜ、両社の感度が鈍かったのか、原因を考えてみると、ベネズエラ、サウジアラビアなど海外での事故情報が米国内での事故情報とは分断されたうえ、前者については、気象条件の厳しい地域ということで、割り引かれていたのではないかと推測される。しかし、事故情報の総合的な集積と分析の欠如というシステムの不備だけではなく、この問題で、「痛い腹」をさくられたくない、という思いがBFSにもフォードにもあったことが事態を深刻にしたように思える。

「痛い腹」とは、BFSにとっては、問題となったイリノイ州ディケーター工場などで、労使間の長期にわたる紛争を背景に、製品の品質管理が悪化していたとみられることであり、フォードにとっては、エクスポローラーを開発したときに、その前身のプロンコ2で指摘された横転の危険性がそれほど改善せず、その結果、タイヤの空気圧をBFSが求める数値（26～30ポンド）の最低のところで、フォードが推奨せざるをえなくなったことだ。横転の危険性をタイヤの空気圧を減らし、タイヤの路面への接触面積をふやすことで減らそうとしたわけだ。

欠陥タイヤ問題がメディアでも取り上げられ、米国道路交通安全局（NHTSA）が今年5月に本格的な調査に乗り出すまでのBFSとフォードとの対応の悪さにはそれほどの違いがなかったが、そのあとの対応は、ずいぶん違っている。フォードは7月に「有事室」（ウォールーム）を本社に設け、調査と対策に乗り出し、「事故の原因はBFSのタイヤで、エクスポローラーに問題はな

い」という姿勢で戦うことを決めた。それに対して、BFSは、「欠陥」に対して明確な方針を示すことができず、8月になって、650万本という大量のリコールに追い込まれたのちも「欠陥ではなく、予防的な措置」といった言い方で終始し、9月12日の2回目の米上院公聴会でやっと製品にも問題があったことをしぶしぶ認めることになった。

また、9月6日の1回目の公聴会では、BFSはフォード社との関連については、明言を避けたのに、2回目では、エクスプローラーにも責任の一端があることを示唆するなど、基本的な姿勢が揺れ動いている印象を与えた。もちろん、最大の顧客であるフォードへの気配りがその背景にはあるのだろうが、これも危機管理あるいはダメージ・コントロールと見れば、失敗だったろう。

さらに、リコールの数が大量だったため、消費者からの交換要求や問い合わせに十分な対応

をすることができず、メディアから批判を浴びるとともに、消費者の不安をかりたてることになった。リコール後もBFSのタイヤとエクスプローラーの組み合わせによる死亡事故が発生していることを考えれば、リコールも予防的な措置などと説明せずに、高速や長時間運転をやめるように呼びかけるなどの積極的な行動が必要だったろう。

80年代の後半に、米企業を買収した多くの日本企業の「世界戦略」が90年代になってめっきがはげるように挫折した。BFSは今回の問題で、消費者の信頼をなくし、同社のタイヤへの購買意欲は消えうせている。ファイアストンの悲劇を日本企業の挫折史のひとつにしないためには、徹底した事故原因の追及と、それに対応した是正措置を一刻も早く打ち出し、それらの情報を消費者に示すしかない。(2000/9/21)