

【雑感 ～トヨタリコール問題の本質（前編）～】

事態がどんどんエスカレートして取り上げられてきた中で、問題の本質が見えにくくなっています。「人材不足の中での生産拡大が品質保証へ与える危険性を認識しながら拡大にブレーキを引けなかった経営の統治機能不全」、これがトヨタリコール問題の核心だと私は診ています。

その意味に限って言えば、サブプライムローン等の架空ビジネスにのめり込んでブレーキを引けなかった米投資銀行の経営統治機能不全と似たものを感じます。トヨタは世界の魔力に、米投資銀行は金の魔力に、とその点は異なるのでしょうか。

巨大企業の優秀な？経営者といえど所詮は生身の人間ですから“魔が差した”ということなのでしょう。では、“魔が差してしまう”失敗をふせぐ手立てを企業経営者は持たないのでしょうか？そんなことはありません。モノづくりの現場はそうした手立てや仕組みや道具であふれています。経営の現場にも持ち込んでほしいものです。

組織暴走を防ぐための骨太な道具は唯一、『経営理念』なのではないでしょうか。経営理念の機能はいくつかありますが、その中の重要機能の一つが自らに「たがをはめる」ことです。では経営理念を掲げればそうした機能が発揮されるのかといえどももちろん否です。当然その中身が問われます。そしてそれが“お飾り”でなく、水のように空気のように生きたものとして身のまわりにあるかどうか問われます。

トヨタは『経営理念』という意味合いで、この二つの要件を満たしていなかったと思われま

【トヨタリコール問題の本質（後編）】

経営理念の二つの要件とは、

1. 唯一絶対の価値観が判然としていること
2. 経営理念を生きたものとする
ことです。

この点に照らすと、トヨタの経営理念は

- ・唯一絶対の価値観を明示してなく、“自らにたがをはめる”機能を備えていなかった
- ・説明的な長文で、そもそも“生きたもの”とはなりえなかった

と言えます。具体的に見てみます。

通常、企業経営を規定する最高概念は経営理念（呼び方は企業理念、基本理念、社是、社訓などいろいろ）と考えられています。トヨタは7条項からなる『トヨタ基本理念』（本文うしろ参照）を最高概念としています。7つはそれぞれまったく別次元で追求する理想です。

別次元での理想ですからそれぞれの部門・機能がそれぞれに追求します。当然それぞれがぶつかり始めます。ぶつかり合った各理想に対しギリギリでどちらを優先させるのかについて、トヨタの誰もが納得できる判断基準は存在しないわけです。なぜなら最高価値観の構成物同士がぶつかっているからです。トヨタは、ただ一つ、どうしても譲れないという価値観を明言せずにいたわけです。理由は分かりませんが、現実には7つの理想を掲げていたに過ぎません。

対極的な分りやすい例を挙げましょう。アイシングループの『品質至上』です。何もかつて勤

めた会社を礼賛しようということではありません。（実態はどうあれ？）「何がどうあっても品質だけは譲れない、譲らない！」との態度を企業として言い切っています。これは外部へアピールする一方、自分たちに“たがをはめて”いるわけです。実態はどうあれ？などと軽口を叩きまし

たが、その威力は大したものです。当時20代の私などですら、常にその言葉が自分の中にあつたことは確かです。今だから分かるのですが、これは偉大なことです。トヨタには秀逸な企業文化がたくさん息づいていますが、明示された唯一絶対の価値観がないのです。

ただ一つ、どうしても譲れないという価値観を明言せずにいたことが何をもたらしたのか？それは、会社全体を覆う空気、あるいは豪腕社長の価値観、そういった不確かなものが実質的な最高判断基準になってしまう「経営の統治機能不全」を招いていたわけです。

誤解を恐れずに言えば、トヨタの場合は奥田元社長という豪腕社長の志向した「成長の価値観」が95年以降急速に根を張り、トヨタ全体を長期に支配してきたと推察します。トヨタの友人二人を観察してきた実感からの類推で言いますが、トヨタには奥田元社長を礼賛する空気があります。それは同じサラリーマンとして社長に登りつめたサクセスストーリーへの礼賛です。左遷からの起死回生、低迷からの変革断行、世界的躍進、心身のマッチョ、経団連会長職など、十分過ぎるカリスマ性からして無理もないことです。

絶対的な唯一の守るべき価値観がない中で、カリスマの標榜した「成長の価値観」に組織として流されてしまったのは当然とさえ言えます。以上が、『トヨタ基本理念』という経営理念の構造が持っていた問題への指摘です。

次に、その内容からしてそもそも生きたものになりえなかった、という指摘です。注目すべき点は、92年制定版では一つ一つは短文で明瞭であったという事実です。こうした明瞭さが最上位概念には必要です。詩のような詠み易さやリズム感が記憶や意識下に留まる上で重要なのです。

“生きたものとする”には人の記憶や意識下に留まることが必須です。97年版はそんな配慮が消え、世界戦略を掲げ世界企業を目指すに恥ずかしくないように、という虚栄が現れました。誰がどうやっても生きたものにする事の困難なものになっていたわけです。もちろん手短で分かり易ければ生きたものになるというわけではありません。それを浸透させようとする経営者の本気が必要だということです。

これ以上触れだすと週刊誌的邪推が前面に出てきそうですのでこの辺りで終えますが、事実だけ少し補足しておきます。豊田章一郎氏が達郎氏に社長を譲った92年に『トヨタ基本理念』が制定されています。それは豊田佐吉翁の豊田基本綱領を基礎としている、とHPでも説明されています。これに修飾語を付加して2倍以上に膨張した現版は97年に改定されています。奥田社長体制下、初代プリウスで世界をあっと言わせる年のことです。

最後に経営コンサルとして提起してみます。豊田社長がなすべきことは、豊田家と自身と本来のトヨタ、これら三者に共通する価値観をただ一つ決めることです。それを最上位概念として明示した、頭と心に入る『トヨタ基本理念』に改訂することです。それによって“自らにたがをはめる”厳しい意思を世界とトヨタ自身に示すことです。それを全世界のトヨタ社員に言っさせ、やってみせて、教え込むことです。

余談ですが、宅急便事業を創始したクロネコヤマトの二代目社長、小倉昌男氏は「品質第一、営業第二」と掲げて第二を明示することで最高価値観を浮き彫りにさせました。“何よりも品質！”という経営者の考え方を、たった4文字足すことで凄味をもって表現し切っています。このトピックは、氏が偉大な経営者として評価される本質を雄弁に物語っているように思います。

(本文了)

<参考：『トヨタ基本理念』>

■97年4月改訂版＝現版

1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

■92年1月制定版

1. 国際社会から信頼される企業市民を目指す
2. 企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献する
3. 住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 最先端技術の研究開発，魅力あふれる商品・サービス
5. 労使相互信頼，個人の創造力とチームワークの向上
6. グローバルで革新的な経営，取引関係との共存共栄