

トヨタの組織文化と豊田章男社長

——「変えるべきこと」と「変えてはならないもの」の峻別と進化・発展——

伊 藤 賢 次

=目 次=

はじめに

1 組織文化とは何か

1.1 フォードの教訓

1.2 松下電器の「中村改革」

2 トヨタの組織文化とは

2.1 トヨタの組織文化の4つの源

2.1.1 豊田綱領

2.1.2 トヨタ基本理念

2.1.3 トヨタウェイ 2001

2.1.4 トヨタ生産方式

2.2 「トヨタの組織文化」のまとめ

2.2.1 「モノづくりは人づくり」パラダイム

2.2.2 骨格部分

2.2.3 米国「NUMMI」での体験

3 組織文化の継承と発展—豊田章男社長就任後を中心に—

3.1 創業期、発展期、グローバル経営期

3.2 章男社長の就任まで

3.3 章男社長の就任以後

3.3.1 経営のグローバル化と急激な円高の中での国内生産について

3.3.2 販売と流通へのジャストインタイムの展開

3.3.3 基本は“お客様第一”であることの確認と推進

3.3.4 新事業の方向付け

3.3.5 経営課題の克服と組織文化の位置付け

おわりに

はじめに

一般に組織文化の強い企業ほど発展すると言われているが、トヨタ自動車（以下「トヨタ」とする）は、創業者である豊田佐吉、豊田喜一郎の親子以来、創業者の創り上げた強い組織文化をもとに現在まで経営されている典型的な企業のひとつである。

こうしたトヨタの組織文化の内容を、組織文

化の3層構造（価値観、パラダイム、行動規範）に沿ってまとめる。根底にあるのはジャストインタイム（「お客様第一主義」と「モノづくりは人づくり」の2つである。その内容がいかに資本主義社会（市場経済）に適した普遍的で有効なものであるか、また独自のパラダイムや考案された技法によって獲得された知識が、蓄積され共有化されるとともに、進化・発展させられているかをまず明らかにする。

組織文化が“逆機能”とならないためには、経営環境の変化とともに、それに適応すべく(上層に近いものほど)組織文化を継承するだけでなく、修正(“進化・発展”)させる必要がある。そうするには基盤(価値観・世界観)に立ち戻って考える必要がある。また組織文化の浸透と発展には、強いリーダーシップが必要で、トヨタは豊田家から多くの経営トップを輩出しており、これを推進しやすい体勢をとっている。

トヨタは1984年に世界最大の自動車メーカーであるGMと折半出資の合弁会社を米国に設立し初めての本格的な現地生産を行う際に、自社の組織文化を浸透させるのに大変苦労し、改めて自らの組織文化の特質や独自性が浮き彫りになった。トヨタは米国生産での体験をもとに、自社の組織文化を海外の人々にも理解し受容してもらうための継続的な努力を行いながら、以後は海外での生産及び販売活動を世界各地で急速に展開している。

本稿では、2009年6月に豊田家出身の(豊田佐吉の曾孫で、喜一郎の孫)豊田章男が社長に就任してからのトヨタにおける組織文化の継承と進化・発展を考察する。2008年の「リーマン・ショック」以来、世界経済が一変するとともに経営環境が厳しくなっている中で、章男は、改めて創業精神と基本理念に立ち戻り、それをしっかりと受け継ぐとともに、時代の変化に合わせてそれを進化・発展させようとしていることを明らかにする。

1 組織文化とは何か

最初に「組織文化」について説明する(このコンセプトや考え方がまだ十分に浸透していないと思われる為である)。

組織文化とは、「組織のメンバー(全員)が“当たり前”と考えているものの考え方や見方及び行動の仕方」を指し、組織メンバーに大きな影響を与える、メンバーに共通の思考・判断・行動の様式である。通常では“当たり前”であるだけにメンバーに定着しており、従って無意識となり、その存在に気付かないことが多い。しかし、実際には、メンバーの日常の考え方や判断や行動を大きく左右するものだけに、組織の成果(企業では企業業績)に大きな影響を与える。組織文化はいわば組織の基本的な“ソフトウェア”と言えよう。一般に業績の高い組織(組織の代表例は企業)であればあるほど、強い組織文化をもっていると言われる(なお以下では組織の代表的なものである「企業」を想定して記す)⁽¹⁾。

但し、企業をめぐる経営環境が変われば(よほどの例外でない限り、それは“常に起こっている”と考えられる)、それに応じて組織文化を変えなければ、環境変化に適応できずに業績が悪化し、最悪の場合には企業の存続すら出来なくなる。これは、組織文化を固定したために生じたことであり、こうした場合を指して、組織文化の「逆機能」が作用したとされる。組織文化は、企業経営には極めて有効である反面、それが完全に固定化した場合には、逆に企業にとっては大きな障害と成り得るという2面性をもっている。

(1) 組織文化については、伊藤賢次(2007)のpp. 55-59を参照。組織文化の定義は筆者の考えによる。なかでも“当たり前”がキーワードであり、これは吉原英樹先生(元南山大学教授)のご教示に拠る。

なお組織文化は、近代組織論の祖とされるバーナードの主張した、組織が機能するための必要かつ十分条件の、1)共通目的、2)協働意欲、3)コミュニケーションの3つを有効にするものであることが理解できよう。また組織文化はCI(Corporate Identity: 企業としての自己同一性)を同時に形成する。

組織文化は一般に「3層」から構成されると考えられる。最も基盤にあるのが「第1層」とされる“世界観・価値観”である。その内容は、その企業にとって「最も重要なことは何か」についての基本的な考えであり、企業が目指しているもの、つまり企業の存在意義である。次に「第2層」が、第1層の上に立脚した“パラダイム”（paradigm：認識や判断のための基本的な枠組み）である。そして「第3層」がこうした世界観・価値観及びパラダイムに基づいて作られた“行動規範”である⁽²⁾。

形成される順序としては、「第1層→第2層→第3層の流れ（即ち「下から上へ」）」が主である。しかし逆に「第3層→第2層→第1層（即ち「上から下へ」）」という逆方向の流れもあり得る。3層とも独立して存在するのではなく、相互に関連しているからである。特に上層になるほど、こうした考察や見直しは行われる。下部、特に第1層は、企業の存在意義に関連するものだけに、あまり変わらないものであり、又変えてはならないものと言えよう。

1.1 フォードの教訓

具体例として、フォードの場合で説明してみる。第1層（価値観）は、「車づくりによる一般大衆への奉仕」である。こうした大衆の欲求への奉仕とは、「高品質で低価格の車」の提供と「働く人々への高賃金」の支払いの2つが第2層（パ

ラダイム）となった。これを実現するのが、単一車種による標準化と移動コンベアーによる大量生産であった。具体的には、「単一化」、「標準化」、「分業化（細分化／単純化の徹底）」「大規模化（規模の利益）」、「移動コンベアーによる流れ生産」、「高生産性」などが第3層（行動規範）となった。

結果としては、「T型フォード」（単一モデル、色も黒のみ）によって、当初の狙い通りの高品質で低価格な車づくり（販売価格は当初の@\$950から最終的に@\$290に低下）に成功するとともに、高生産性に基づく社員への高い賃金（当時の世間相場“2倍”の賃金水準）も実現した。発売以来販売台数は急激に増大し、19年間（1908年～1927年）にわたって、モデルチェンジをしないままに延1500万台余りを作り、販売し続けた⁽³⁾。しかし、やがてT型フォードが市場の変化（道路事情の改良や車の普及及びGMなどの新モデルの登場）から離れたために、顧客からは飽きられ、また仕事の単調さから来る工場労働者の高い欠勤率などを招いた。ヘンリーフォード（フォードの創業者：1863年～1947年）の基本方針（組織文化）が見事に成功するとともに、やがて「逆機能」となった格好の事例である。

フォードの事例は、組織文化をあまりにも固定したがための悲劇とも言えよう。組織文化は、時代（環境変化）とともに、（特に上層部分

(2) 第1層の「価値観・世界観」、第2層の「パラダイム」及び第3層の「行動規範」は、経営理念や実施方針とか具体的方策や活動案として掲げられていることも多い。組織文化は、明文化（文書化）されたものもあるし、明文化されていないものもある（トヨタでは後述するように3つのものが明文化されている）。

大切なポイントは、明文化の有無にあるのではなく、その内容がメンバー（全員）に十分に理解され受け入れられ、「当たり前」なものとして、定着しているかどうかという点にある。

組織である以上、強弱の差はあれ、組織文化は必ず存在すると言えよう。メンバーは組織文化に基づいて（無意識的に）思考・判断・行動していると見るのが、組織文化の視点である。

(3) T型フォードの詳細（販売台数、販売価格、賃金水準など）については、以下を参照した：

ウィキペディア：「フォード・モデルT」<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A9%E3%83%BC%E3%83%89%E3%83%BB%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%ABT>（2011年10月11日付）

になるほど)変えていかなければならない。但し、その際に、無秩序に変えるのではなく、あくまですぐ下の層に基づいて、例えば、第3層ならば第2層と第1層に基づいて、第2層ならば第1層に基づいて、見直されることが重要である。企業は社会的な存在であるとともに、継続的事業体であり、組織維持のためにも“継続性”は、遵守されなければならない。特に企業が多くの人々から成る組織である以上、その基本的な部分ほど変えてはならない。しかし、成長・発展するためには、(又新しい知見も加えて)時代や社会の変化に合わせてそれらを部分的に修正していくことが求められる。

従って、企業は変化する経営環境の中で、自らの組織文化の中で、(1)「何を~~変えてはならない~~のか(継承すべきか)」、(2)「何を~~変えなければならぬ~~のか」の両者を峻別する必要がある。しかも、そうした作業を、既述の第3層を起点として(長期的にみれば第2層や時に第1層までも)検討することが求められる(その際には、下の層に立ちかえり、その根源にある精神、考え方、意義などを、よく汲み取った上で熟考することが求められる)。

1.2 松下電器の「中村改革」

こうした点に関して、もう一つの参考事例として松下電器産業(現在の「パナソニック」)を紹介したい。以前には“日本のトップ企業”とまで言われた松下電器が中長期的な経営不振に陥り、社長として中村邦夫が就任し(2000年6月~2006年6月迄の6年間)、この間に行われた一連の「中村改革」がそれに該当する。松下は従来から全社員に対する「終身雇用(定年までの長期雇用)を公言し、「日本的経営」を代表する会社として有名であった。中村改革の主な

内容は、家電営業改革、雇用構造改革、ドメインの再編の3つであった(分かり易くまとめると、最大の特徴とされた「事業部制の廃止」と「長期雇用の改革」である)。

雇用改革に関して、中村は、創業者の「人間尊重」という理念の本質は「無条件の終身雇用」ではないとして、(長年にわたって蓄積した資金をもとに)手厚い補償や加算金とともに、希望退職者を募集し、転身支援プログラムや特別キャリア開発休暇なども提供して能力開発を支援するとともに、社員数を大幅に減らした(国内グループ全体で、社員数約7万名のうちで、希望退職者が2.5万名、配置転換が2.3万名に上った)⁽⁴⁾。従来では考えられない厳しい措置であった。中村は、創業者松下幸之助以来の基本精神の本質は変えずに、経営環境に合わせて内容の一部を修正した、と言う事例である⁽⁵⁾。「何を(変えずに)継承するのか」、また「どこを変えなければいけないのか」の両面を見極めることが、経営環境が急激に変わる時ほど、企業にとっての重要な課題となり、経営トップの力量が問われる。そうした時ほど、その基盤にある精神に立ち戻って考え直すことが必要となる。そうして変革されたものが、やがて“新しい当たり前”になっていく。こうしたプロセスを経ながら、組織文化は、一方では深化するとともに、他方では進化し、企業は存続・発展していくのである。

2 トヨタの組織文化とは

2.1 トヨタの組織文化の4つの源

一般にトヨタの組織文化を表すものについては、下記の「4つ」が挙げられる：

1 「豊田綱領」(5カ条から成る。1935年制

(4) 雇用構造の改革の詳細については、伊丹ほか(2007)のpp 6-8を参照。

(5) 「中村改革」の全貌については、伊丹ほか(2007)に詳述されている。

定)

- 2 「トヨタ基本理念」（7カ条から成る。1992年制定。1997年一部改訂）
- 3 「トヨタウェイ 2001」（大きくは2つ、全体は5カ条から成る。2001年制定）
- 4 トヨタ生産方式（きちんと文書化されたものはない⁽⁶⁾）。

一般には上記1～3の3つを指すが、筆者は「トヨタ生産方式：Toyota Production System（略称は“TPS”）」を加えたい。これは生産・調達の分野を中心に生産現場で考案されたものであるが、その考え方や技法は、トヨタの経営活動全体にわたって大きな役割を果たしていると考えからである⁽⁷⁾。

上記1, 2, 3の内容については、表1を参照。

これら4つの内容を、その順序に沿って説明する。

2.1.1 豊田綱領

まず「豊田綱領」であるが、これはトヨタ（正確にはトヨタ自動車の母体である豊田紡織及び豊田自動織機製作所）の創業者である豊田佐吉（1967年～1930年）の没後に、息子である喜一郎（豊田自動車の実質的創業者：1894年～1952年）が、父の遺徳を偲んで、生存者から聞いた内容をまとめたものである。これが現在もトヨタグループの組織文化の原点（最も深い源流）となっている。そのポイントをまとめた（内容は筆者の考えによる。また筆者の考えるキーワードも併記した）：

- 1-1 会社の目的は社会貢献であり、全員が力を合わせて、その実現に努める。

（キーワード：目的は社会貢献、全員の一致協力と努力）

- 1-2 研究と創造に力を注ぎ、常に先頭を走る。

（キーワード：研究と創造への集中、常にその分野の先頭にいる）

- 1-3 外見にとらわれることなく、中身が重要である。

（キーワード：派手なことの回避、実質本位、質素である）

- 1-4 家族に対するような人間的な温かさを大切にす。

（キーワード：人間的なおもいやりと温かさ）

- 1-5 神仏を敬い、感謝して、その恩に報いる。

（神を敬い、恩に報いる。謙譲と努力）

2.1.2 トヨタ基本理念

2の「トヨタ基本理念」が制定されたのは1992年である。これは戦後の不況と労働争議の中で倒産の危機に瀕したトヨタ自動車が、日銀による特別融資を受け入れる条件のひとつとして、昭和25年（1950年）にトヨタ自工（通称“自工”）とトヨタ自販（通称“自販”）の2社に分離されてから、32年後の昭和58年（1983年）に統合して、新生“トヨタ自動車”（現在の会社）が誕生した年から10年後に制定されたものである。基本的内容は豊田綱領の精神をそのまま引き継いでいるが、時代の変化に合わせて、表現を分かり易く変えたとともに、内容を補足したものである。補足の大きな部分は、「グローバル化」と「環境問題」の2点への対応を盛り込んだことである。このように、トヨタの

(6) トヨタ生産方式について文書化されたものは、大野耐一（1978）などが挙げられる。恐らく社内のテキストなども存在すると推察されるが、公表されていないし、きちんと文書化されたものはない、と思われる。

(7) トヨタ生産方式の大半は3の「トヨタウェイ 2001」に含まれていると見なすことも可能である（後述の本文を参照）。その場合は、1～3の3つとなる。トヨタではそのように扱われている。その理由は、公式に文書化されていない為と思われるが、内容の重要性と浸透度合からみて、トヨタの組織文化に含めるべきと筆者は考える。

表1 豊田綱領, トヨタ基本理念, トヨタウェイ2001

<p>1 豊田綱領 (1935年制定: 豊田佐吉の死後, 遺訓としてまとめられたもの)</p> <p>1 上下一致 至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし</p> <p>2 研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし</p> <p>3 華美を戒め 質実剛健たるべし</p> <p>4 温情友愛の精神を發揮し 家庭的美風を作興すべし</p> <p>5 神仏を尊崇し 報恩感謝の生活を為すべし</p>	
<p>2 トヨタ基本理念 (1992年制定, 1997年改訂)</p> <p>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。</p> <p>2 各国, 各地域の文化, 習慣を尊重し, 地域に根ざした企業活動を通じて, 経済・社会の発展に寄与する。</p> <p>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。</p> <p>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溢れる商品・サービスを提供する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	
<p>3 トヨタウェイ 2001 (2001年4月制定)</p> <p>Continuous Improvement 知恵と改善</p>	<p>Challenge 「夢の実現に向けて, ビジョンを掲げ, 勇気と創造力をもって挑戦する」</p> <p>Kaizen 「常に進化, 革新を追及し, 絶え間なく改善に取り組む」</p> <p>GenchiGenbutsu 「現地現物で本質を見極め, 素早く合意, 決断し, 全力で実行する」</p>
<p>Respect for People 人間性尊重</p>	<p>Respect 「他を尊重し, 誠実に相互理解に努め, お互いの責任を果たす」</p> <p>Teamwork 「人材を育成し, 個の力を結集する」</p>
<p>(この内容については, 梶原一明『トヨタウェイ』ビジネス社, 2002年のP72より引用)</p>	

(出所) 各種資料より筆者作成。

経営理念は、豊田綱領をベースとして継承しながらも、その後の環境変化を取り入れて、進化・発展させた好例と言えよう。

中でも目を引くのが第1条の中の“企業市民を目指す”という個所である。企業市民（英語では“Corporate Citizen”）は、当時は聞きなれない概念である。真のグローバル企業として、地球全体を視野に置いた“良い企業・良い社員”を目指すという宣言と思われる。

2.1.3 トヨタウェイ 2001

3つ目の「トヨタウェイ 2001」であるが、これは1980年代後半から、トヨタは米国をはじめとして、世界各国への海外進出（主に輸出代替としての海外現地生産）を積極的に推進するが、仕事を進めるに当たって、日本人社員の“当たり前”とする基本的な考え方が、主体となる現地社員になかなか理解してもらえてないことに気付き、それを理解してもらうために明文化したものである。末尾に“2001”と付けてあるのは、この内容は2001年にまとめたもので、将来は変更するかもしれないという意味を表している。

「トヨタウェイ 2001」をまとめた経緯からしても、この内容こそが、トヨタの組織文化を最も端的に表している。内容は具体的で、“行動規範”に結びつくものであり、非常に簡潔にまとめられている。大きくは2項目、細かくは5項目（以下の①～⑤）である。英語と日本語で併記されている：

3-1：知恵と改善（① Challenge, ② Kaizen, ③ GenchiGenbutsu）

3-2：人間性尊重（④ Respect, ⑤ Teamwork）

実は「トヨタウェイ 2001」は社員にのみ配布された小冊子で、その内容は一般に外部には公

表されていない。ここではもう少し詳しく説明する⁽⁸⁾：

この内容をいかに有効なものとするかについて、いろいろ工夫されている。まず5項目には、短い「補足見出し」（表1を参照）と、それに関するトヨタの先人の「語録」（豊田佐吉、豊田喜一郎、豊田英二、大野耐一、豊田章一郎、奥田碩らが主である）が多数掲げられているが、ここでは「補足見出し」のみを紹介する。補足見出しの後のカッコ内は「語録の見出し」である（「語録」の内容は割愛するが、「語録の見出し」は、各項目の内容を理解する上で参考になると思われるので、そのみを記す）：

3-1-1：challenge：「モノづくり」を核とした

付加価値の創造

挑戦のスピリット

（夢への情熱，進取の気風）

（尊厳性，独立自尊，自負心）

（競争の受容）

長期志向

（先見性，長期的予見）

（現実を直視した長期計画）

熟慮と決断

（実証重視，必要性の納得）

（リスクへの覚悟）

3-1-2：Kaizen：

改善，革新の追及

（絶え間ない改善）⁽⁹⁾

（創意くふう，ベンチマーキング）

（ブレイクスルーの追及，タブーの排除）

リーンなシステムの構築

（原価低減による利益追求）

（ムダ，ムラ，ムリの排除）

（後工程尊重，ジャストインタイム）

(8) 梶原（2002）の巻末（pp 250-270）に全文が掲げられている。本稿の内容はそれからの引用である。

(9) 典型例として、トヨタの工場では「よい品 よい考」の横断幕ないし掲示が各所に掲げられている。

(問題の顕在化, 自動化)
組織的学習の徹底
(状況の共有化) (失敗からの学習)
(成功の標準化, 横展)

3-1-3: GenchiGenbutu :

現地現物主義
(課題把握と真因追及)
(事実の徹底確認) (早期検討)
効果的合意形成
(コンセンサス重視)
実践主義, 達成指向
(愚直, 空理空論の排除)
(粘り強さ, 飽くなき問題解決)

3-2-1: Respect :

ステークホルダーの尊重
会社と社員の「相互信頼」と「相互責任」
誠実なコミュニケーション
(オープン, 異質性の受容)
(フェア, 聞く耳をもつ文化)
(自己表現, 自信, イニシアチブ)
(言行一致, 有言実行)

3-2-2: Teamwork :

人材育成の重視
(部下育成) (リーダーシップ)
(人の能力への信頼と, 権限委譲)
個人の間人性尊重と, チームの総合力発揮
(個人の間人性尊重)
(チームワーク, 相互貢献)

上記5項目の中で, “Kaizen” と “GenchiGenbutsu” の2つが日本語のまま英語表記されていることに注意願いたい。この2つの概念こそが, トヨタの独自性が最も強いが重要であるとするトヨタの“こだわり”を端的に表していると思われる。

“Kaizen” は上記の豊田綱領の1-2に由来するものであり, トヨタでは, それを全社員が行

うこととされる(またそれは上記の豊田綱領の1-1にも関連する)。しかしながら, 海外(特に欧米)では, 研究と創造(一般に“知識創造活動”)は, 一部のエンジニアやマネージャーの仕事とされ, 一般社員はする必要もない(また恐らく“一般社員には出来ないだろう。さらに言えば, 一般社員は作業だけをすればよく, 考えることはしなくても良い”)という「差別主義」の考え方に基づくものと推察される人間観, 勤労観, 社会観が広く浸透しており, トヨタのそれとは正反対に位置するものである。

“GenchiGenbutsu” も興味深い。これは, 特に「上司は, 部下ないし現場からの報告をもとに分析し, 原因を特定し, 問題を解決すればよい」とする海外の一般的な考え方に対置するトヨタの考え方をよく表している。つまり「物事の本質は, それが発生した具体的な現場(現地)に足を運び, 具体的な現物を見なければ, 本質が把握できないし, 解決できない」とするトヨタの基本的な考え方である。問題に関する全ての情報は, 現地(現場)と現物に潜んでおり, 現場に自らの足で立ち, 自分の目をいっぱい広げ, 耳を大きくそばだてて周囲の人々の話を聞こうとする問題追及の基本的な姿勢であり考え方である。これに対して, 海外(特に欧米)の学歴の高い上司(管理者)ほど陥り易い問題点を指摘していると思われる。即ち, 「自分は(学歴の低い一般社員と違って)豊富な知識(その大半は学校で習得した文字を通して得た知識)と優れた頭脳を持ち, 部下の報告さえ聞けば, 解決策は必ず見付き, 適確な指示が出来る」とする考え方とは, 正反対のものである。こうした姿勢や考え方も, 豊田綱領の1-1及び1-2を中心とした「全員による研究と創造活動」に基づくものであるとともに, 1-3~1-5の「謙譲の精神や姿勢」を反映している。このように「トヨタウェイ2001」にはトヨタ独自の組織文化の数多くの内容が掲げられている。

またこの小冊子の“使い方”も重要で、トヨタでは次のように用いられている：

これをそのまま読んで、実際には理解できないし身につかないと考えられている。その理由は、この内容は「暗黙知」であり、「形式知」を主体としたマニュアルとは根本的に異なる。具体的には、職場のリーダーが、社員を集め、少しずつ読んで、その職場の具体的な事例や自分や本人の実際の体験事例を通して、お互いに時間をかけてじっくりと討論を行い、その内容を具体化した中で掘り下げる作業を継続して行う。そうする中で社員も初めて理解できるようになるとされる。大切なことは基にある「考え方」であり、その裏にある「意味（意義づけ）」である。そうしたものの理解と共感と受容、それを体験したり実践することによって、初めて“当たり前”となると考える。

いわば小冊子（文字で書かれたもの）はまだ「形式知」に過ぎず、本当の組織文化は「暗黙知」と考えるのである。基盤にある考え方と技法が重要であり、それぞれの意味を正しく理解するとともに納得し、心底から受け入れることが重要で、実践を通じてそれを身につけることがトヨタの「人づくり」と考えられている。こうしたプロセスを経ることによって初めて“トヨタマン”になれるとされる。

作成時の社長である張富士夫の言葉によれば、「これは、トヨタの中に受け継がれている経営上の信念・価値観を体系だって理解できるようにまとめたものであり、トヨタに働く我々の行動原則となるもの」とされる⁽¹⁰⁾。

2.1.4 トヨタ生産方式

トヨタ生産方式は、すでに述べたように、公式に文書化されたものはない。しかし世の中には、いろいろな解説書が数多く出回っている。

トヨタ社内でも言われ、解説書でも同じように書かれていることは次の“2つの柱”である：

- 1：「ジャストインタイム」（豊田喜一郎の考案したコンセプトで、和製英語である“Just-in-Time”に由来する。略して“JIT”と表記され、「ジット」とも呼ばれる）
- 2：「自動化」（「ニンベンの付いた自動化」と読まれる。一般的な用語である“自動化”とは区別される。佐吉の発明したG型自動織機、つまり横糸が切れても機械を停止せずに自動的に横糸を供給する考え方に由来するとされる）。

以下、その内容を説明する。

まず「ジャストインタイム」であるが、その意味は「欲しいものが、欲しい時に、欲しい数だけ」生産される／供給されることである。ここで重要なことは、誰がその内容を決めるかということである。それは自分にとっての“お客様（顧客）”である「後工程」であると考えられる。後工程が前工程に要求する内容を指す（生産工程は、社内間であれ、企業間であれ、長い分業として行われ、相互に繋がる長い「生産連鎖」を構成している。どの工程も前工程と後工程の両者をもっており、各工程にとって“顧客は自分の後工程である”と考える。後工程の指示に基づいて初めて生産するという、極めて革新的な考え方である。従来の“押し出し方式”に対して、“引っ張り方式”と呼ばれる）。

「ジャストインタイム」の内容を具体化すると次のようになる。それは、一般に“QCD”と呼ばれるものである。Qは「品質」（Quality）である。Cは原価（Cost）であるが、価格は原価に比例すると考えれば、「価格」と言い換えることが出来る。Dは一般には納期（Delivery）とされるが、ジャストインタイムでは、上述の

(10) 梶原（2002）の p. 250

ように「数量・納期」(ほしい“数”とほしい“時”の2つ)を意味する。QCDとは、後工程(お客様)の求める内容であり、具体的には、“高品質(要求品質)・低価格・数量&納期”と言い換えることができる。これを実現することがトヨタ生産方式の1番目の柱である。

次の「自動化」とは、機械が故障したり不良が発生した場合には、直ちに生産を停止するとともに、そうしたトラブルの再発防止を図ることの2つの作業を行うことを意味する。「再発防止」は、現象の除去、原因の除去、“真因”の除去の3段階から成ると考える⁽¹¹⁾。通常の方では、原因の除去で解決したと考えるのに対して、真因の除去と考えることが、極めて革新的である。真因の除去を行うことは、製品であれば、図面や仕様の変更となり、それを実施すると、実はトラブルの発生前よりも良くなる、即ち改善されることとなる。「トラブル(一般にこれは常に発生する)があればあるほど、どんどん良くなる」という画期的な考え方と技法である。トヨタ生産方式では一般に「改善」(または“カイゼン”)と呼ばれる。

以上のように、トヨタ生産方式は「2つの柱」(ジャストインタイムとニンベンの付いた自動化)から成り、それはトヨタの源流の2人である豊田佐吉と豊田喜一郎の親子に由来するもので、いずれも“革新的な考え方と技法”である。

前者のジャストインタイムは、「顧客第一主義」とも表され、後者の自動化は「改善」(カイゼン:知恵と工夫, 研究や創造)とも表される。トヨタ生産方式は、顧客第一主義と改善の2つの柱から構成される。

従って、トヨタ生産方式の意味する骨子は、以下のようにまとめられる:

4-1: ジャストインタイム: 「顧客第一主義」:
豊田喜一郎に由来する。

4-2: 自動化: 「改善(カイゼン)」: 豊田佐吉
に由来する。

これを見ただけで、トヨタ生産方式の実際の内容が、生産のみに限定したものでないことは明瞭である。この2つは、トヨタの基本的な考え方(パラダイム)であり、それを基にして多くの技法が開発されていく。前者の代表例が有名な「かんばん」と呼ばれる技法である。これは(A5版の大きさの)小さな紙切れでありながら、モノの表示板であるとともに、(運搬と生産の指示の役割を果たす)作業指図書(作業指図書の役割を果たす優れた技法)である。後者は、すでに「トヨタウェイ2001」でみたように、トヨタマンの行動の基本項目の一つとなっている。2つの柱は生産に限定されず、仕事や経営のあらゆるところで活かされている。さらに言えば、トヨタ生産方式とは“マネジメント・システム”であると言った方が正確であろう。従って、本稿でトヨタ生産方式をトヨタの組織文化の4つ目とするのは、こうした理由に基づくからである。

トヨタ生産方式から生み出された考え方や技法は、これに留まらない。参考までに以下に列挙してみる:

4-3: 見える化(目で見る管理), 「なぜ? なぜ? を5回繰り返す」, 標準作業, タクトタイム, リードタイム(シングル段取り), サイクルタイム, 後工程引き取り, 平準化, 流れ生産, 1個流し, 省力化, 省人化, 7つのムダ(作りすぎ, 手待ち, 運搬, 加工, 在庫, 動作, 不良), ムダ取り(カイゼン), 3ムまたはダラリの帯(ムダ・ムラ・ムリ), 5S, 品質のつくり込み(「品質は工程でつくり込む」), 再発防止(3段階: 現象, 原因, 真因)

個々の項目の説明は割愛するが、いずれも一

(11) 再発防止の3段階の詳細については、伊藤賢次(2007)のpp. 67-71を参照。

般の“常識”とは異なり、革新的で有益なコンセプトであり、改善（カイゼン＝徹底したムダ取り、即ち付加価値の向上）に大きく役立つものばかりである。またこうしたコンセプトや技法の大半は、生産のみでなく、その他の全ての業務にも適用できるものであることを改めて強調しておきたい⁽¹²⁾。

2.2 「トヨタの組織文化」のまとめ

いままで述べてきたことをもとに、筆者なりにトヨタの組織文化を「3層構造」として整理してみた。表2を参照。

2.2.1 「モノづくりは人づくり」パラダイム

第2層の中心にある「モノづくりは人づくり」のパラダイムを説明する。これはことある度に繰り返し確認されるトヨタの基本パラダイムである。

第1層の基盤である「社会貢献のための付加価値の創造」を行う主体は人であり、モノづくりを通して行われる。モノづくりでは、機械によって良質の製品を大量に安く作ることができるが、こうした機械を創りモノの作り方を考えるのは人の“研究と創造”及び“知恵と工夫”である。機械は故障をすれば逆に大量の不良品（マイナスの付加価値、即ちムダの塊）も同時に生み出す存在でもある。機械をコントロール出来るのは人であり、機械をカイゼンするのも人による。また生産プロセス全体をコントロールし、不良を減らすのも人の働き（“研究と創造”及び“知恵と工夫”）である。また顧客にとって“魅力ある新製品”を創造するのも人の働きである。仕事を通して、困難な課題と正面から向き合い、継続的な努力を続けることによって、初めて人の能力は高まる。しかも、個人だけで

なく、チーム（組織）としての取り組み（組織能力の向上）によって、成果を一層高めることが出来るとする。

やや突飛な例かもしれないが、どんなに立派な建物があり、高価な設備が据えられ、適した材料が準備されていても、働く人がそれらを使いこなさなければ、付加価値を生むことはできず、文字通りの“宝の持ち腐れ”となってしまう（工場に限らず事務所でも同じである）。それらを使いこなす「人」がいてこそ、設備や材料は初めて有効になる。逆に優れた人の手にかかれれば、同じ設備や材料でも、大きな付加価値を生むことが可能となる。

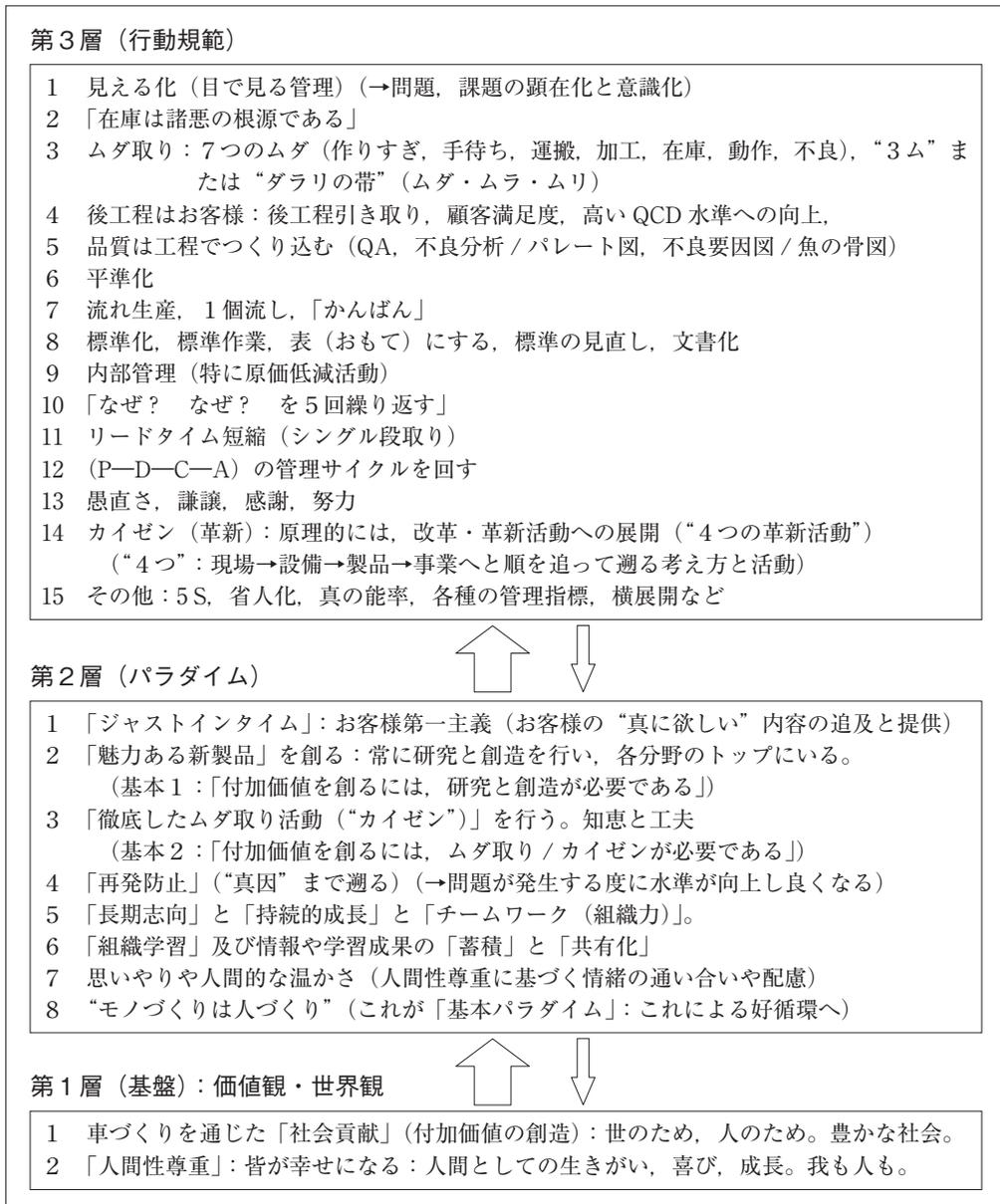
このように付加価値を創造し高めるのは、すべて人の働きによるものである。また人はこうした付加価値の創造による社会貢献のプロセスを行う、即ち“働く”ことによって、自分の能力を高めて成長する（仕事力を高める、即ち“仕事の遂行能力”を高める）と同時に、生きがいや喜びを高め、豊かな生活を獲得する。“人づくり”こそが、企業の競争力そのものであり、それを継続的に高めることが企業の成長となり社会の発展となる。

モノづくりが人を成長させ、成長した人がさらに良いモノづくりを行う。モノづくりと人の関係の本質と両者の好循環を表したのが、「モノづくりは人づくり」パラダイムである。こうしたプロセスによって、人と組織が成長し、同時に社会全体も豊かになる。

このパラダイムを推進する為に、いったん採用した社員は定年まで雇用が維持される「長期雇用」が原則となる。社員も失業の不安から解放され、会社への強い信頼感と長期的視野のもとに、他のメンバーと一緒にやり、腰を据えて自分の仕事に励み、知識を創造・蓄積すること

(12) トヨタ生産方式の個々の考え方や技法については、多くの書籍が出されているので、参照願いたい。伊藤賢次(2007)もその一つになると思われる。

表2 トヨタの組織文化（3層構造：筆者による）



備考：各種資料より筆者作成。

が出来る。長期雇用の真意は「人づくり」と、企業・社会の持続的な成長にある。

さらに「お客様（顧客）第一主義」のパラダイムが加わる。顧客による評価、即ち付加価値を高めるために、現行品の“カイゼン”と魅力ある新製品を創りだす“研究と創造”の2つを行う。いずれも人によるものであり、これまた「モノづくりは人づくり」パラダイムとも合致する⁽¹³⁾。このパラダイムにおける人とは、全社員を指し、作業を行うのみでなく、頭脳を使って、“知恵と工夫”及び“研究と創造”を行う存在と考えられている（すでに述べたことであるが、こうした勤労観や人間観は、一般に欧米では見られない。これは第1層の基盤にある「人間性尊重」の価値観に拠るものである）。

2.2.2 骨格部分

こうしたトヨタの組織文化の中核部分を要約すると以下ようになる：

目的は、①車づくりを通じた社会貢献（地域・社会の豊かな生活の実現と発展）

②人間性尊重（お互いの信頼と尊重、および一人ひとりの成長）

そのためには、「お客様に評価されること」が基本で、それが付加価値を創り高めることとなる（「お客様第一主義」）。

具体的には、(1)研究と創造、及び(2)改善/カイゼン活動を行う。

これを推進する上で、各種の技法があり、また知識の開発と蓄積と共有化を行う。

個人ではなく、組織として行うことによって、より成果を高める。

基本パラダイム：“モノづくりは人づくり”

（同時に「長期雇用の原則」：これは社員と会社との信頼関係をも構築する）

以上見てきてように、トヨタの組織文化（3層構造）は、一見すると独特色の強いものでありながら、よく考えると、「市場経済の原理」に適したものであり、また社員や社会の双方に適した普遍的なものであることが理解できよう。これが資本主義経済（市場経済）の中で、今日までのトヨタの成長を牽引してきた大きな原動力と言うことができる⁽¹⁴⁾。

最後になったが、重要なことを記しておかねばならない。組織文化では、実践力がその核心であり、トヨタの組織文化が、実践され継承されていくためには、トップを筆頭とする上司が、日常の言動の中で“率先垂範”してそれを部下に示すことが不可欠である。こうした組織文化がトヨタで今日まで強く継承されているという事実は、歴代トップがリーダーシップを発揮するとともに、それがしっかりと実践されてきたことの証明でもある⁽¹⁵⁾。

2.2.3 米国「NUMMI」での体験

こうしたトヨタの組織文化が、海外の企業や人々にとって、いかに特異なものであったかが、1980年代に米国で初めて本格生産する際に明らかになった。この事例を取り上げる。

この会社が作られたのは、1970年代から顕著となった日米貿易摩擦問題（日本から米国への大量の自動車輸出と米国国内自動車産業の大幅な縮小）の解消を目的に、トヨタが、日本からの輸出に代わって米国での現地生産を行わざる

(13) トヨタの歴代の経営トップが最もよく口にするパラダイムが「モノづくりは人づくり」である。

(14) なお表2の第3層の14の「4つの革新活動」については、伊藤賢次（2007）pp. 120-121を参照。

(15) 社内でのコミュニケーション及び教育・訓練などが当然行われるが、要求水準が高まるほど、その厳しさについていけなくなる人が出現するのはやむをえないと言えよう。

をえなくなった為である。世界最大の自動車メーカーである GM とトヨタの折半出資で合弁会社が設立され、1984 年末に操業が開始された。カリフォルニア州のフリーモントにある GM の遊休工場に新会社が設立され、名前は NUMMI (“ヌンミー”と読まれる) であり、トヨタは生産面を担当した。事前の調査では GM の生産性は日本の半分に過ぎなかった(これが、トヨタが最後まで現地生産に反対した大きな理由であった)。しかし実際に稼働してみると、予想に反して、操業開始からほぼ2年後には日本と同一水準に到達したのである。トヨタ側の懸命な努力と GM 側の(特に現場社員の)熱意と学習が噛み合った成果である。これが“NUMMI の奇跡”と呼ばれる出来事である。

“NUMMI の奇跡”は、現場における米国人社員がトヨタ生産方式(TPS)を熱心に学び実践した為である。理由は、米国の生産現場で一般に行われている慣行とトヨタのそれ(TPS)とは全く異なっていたが、現地社員はトヨタのそれを喜んで受け入れたためである。

その内容を簡単に言えば、米国では「現場の社員はスタッフから指示された通りに作業すれば良い」し「仕事は厭なものであるが、お金をもらうためにはやむをえない」と考えられているのに対して、トヨタでは「現場の社員は、作業のみでなく、カイゼンも行う存在と考えられている」し「仕事は、人間がする限り、本来楽しいものである」ということである。また米国では「作業員は機械の一部であり、仮に退社しても代わりの人間はいくらでもいる」と見るのに対して、トヨタでは「作業員も一人の人間であり、かけがえのない大切な存在」と考える。そして、米国では「作業員は所定のマニュアルを習得し、その通りに忠実に作業をし続けてくれる存在」と考えるのに対して、トヨタでは、全員に対する社員教育を熱心に行い、「誰もが能力を高め、継続的に成長し発展する」ことが

重要と考えられている。トヨタの考え方の根底に「モノづくりは人づくり」があり、社員の成長と会社の成長が“車の両輪”のように同時に推進される。しかも個人だけでなく、チーム(職場)としての協力と成長が求められる。またトヨタの「長期雇用の維持」の原則は、それとは異なる米国の雇用慣行の下で長年不安定な地位のもとに働いてきた社員にとっては、大変な朗報であるとともに会社に対する深い信頼観を築いた。こうしたトヨタの一連の考え方は、トヨタの組織文化であり、従来の GM のものとは正反対であった。しかし、米国人社員にとってそれは全く新鮮なもので、彼らはこれを喜んで受け入れ、(GM 時代と違って)熱心に仕事に取り組むように変わったのである。

“NUMMI の奇跡”は、生産現場における組織文化の違いによって引き起こされたものであったが、それはスタッフ及び全社レベルには導入されなかった。GM 本社はトヨタから吸収しようとして、何千名に上るスタッフを NUMMI に派遣してトヨタの強み(知識や技法等)を徹底的に調べ上げた。しかし、彼ら及び本社側は、トヨタのそれを採用しなかったのである。その理由は、スタッフや本社にとっては、トヨタの組織文化は受け入れがたいものであったためである。(やや飛躍するが、その後の2009年に起きた GM の経営破綻をみれば、そのことのもたらした問題は大きかったと言えよう)。

米国では、現場社員とスタッフとの間には厳然とした「格差」が根底に存在し、仕事のやり方から処遇に至るあらゆる面で明確に区分され、現場社員よりスタッフが優遇される。従って、トヨタの人間性尊重に基づく平等主義を、本社及びスタッフは断固として受け入れを拒否したのである。反面、現場に対しては、トヨタの平等主義的な組織文化は、“NUMMI の奇跡”のように移転される普遍性をもっていたことも見落としてはならない⁽¹⁶⁾。

欧米では、一般にスタッフ及び本社が経営を支配している。会社や組織全体の存在意義よりも、自分個人の“特権的な”利害を優先する、GMに見られるような“格差主義”の考え方は、トヨタ（広くは「日本的経営」）の組織文化とは合わない。トヨタをはじめ、製造業を筆頭にした日本企業が、世界でここまでの地位を占めるに至っていることからすれば、日本人は自らの組織文化にいささかの自信と誇りをもって然るべきであろう⁽¹⁷⁾。

3 組織文化の継承と発展—豊田章男社長就任後を中心に—

組織文化は長期間にわたってその組織の中心を貫くものである。しかもトップによって創られ、トップの強いリーダーシップによってその実践が推進される。トヨタの創業以来の社長一覧表を掲げる。表3を参照。

トヨタ自動車の設立以来、現在までの社長は11人である。この表から分かることは、豊田家

表3 トヨタの歴代社長一覧表

累	新	社長名	在任期間	担当年数
1		豊田利三郎	1937年（昭和12年）8月～1941年（昭和16年）1月	約4年間
2		豊田喜一郎	1941年（昭和16年）1月～1950年（昭和25年）7月	約9年間
3	／	石田退三	1950年（昭和25年）7月～1961年（昭和36年）8月	約11年間
4	／	中川不器男	1961年（昭和36年）8月～1967年（昭和42年）10月	約6年間
5	／	豊田英二	1967年（昭和42年）10月～1982年（昭和57年）6月	約15年間
6	1	豊田章一郎	1982年（昭和57年）6月～1992年（平成4年）9月	約10年間
7	2	豊田達郎	1992年（平成4年）9月～1995年（平成7年）8月	約3年間
8	3	奥田 碩	1995年（平成7年）8月～1999年（平成11年）6月	約4年間
9	4	張 富士夫	1999年（平成11年）6月～2005年（平成12年）6月	6年間
10	5	渡辺捷昭	2005年（平成12年）6月～2009年（平成16年）6月	4年間
11	6	豊田章男	2009年（平成16年）6月～（現在）	（約3年…）

注：太字は豊田家のメンバー。左上の「累」は累計、「新」は新会社統合後を表わす。

参考：トヨタ自販の歴代社長一覧

	社長名	在任期間	担当年数
1	神谷正太郎	1950年（昭和25年）4月～1975年（昭和50年）12月	約26年間
2	加藤誠之	1975年（昭和50年）12月～1979年（昭和54年）6月	約4年間
3	山本定蔵	1979年（昭和54年）6月～1981（昭和56年）6月	2年間
4	豊田章一郎	1981年（昭和56年）6月～1982年（昭和57年）6月	1年間

（備考）各種資料より筆者作成

(16) NUMMIの初代社長であった東 欵（カン）の「トヨタ式は全社のしつけ GMは部分学習で失敗」（『日経ビジネス』2006年10月16日号）では、トヨタ式の中心は「現場が大切」という思想と「気づき」能力であり、GM全体では結局学ばなかったとしている。

(17) 詳細は伊藤賢次（2001）の第10章を参照。

(豊田一族)出身者が大半(約74年間の中の合計で43年間であり、約半分以上)を占めていることである。喜一郎、英二、章一郎が長期間トップにいる。現在の章男もまだ50歳代半ばであるだけに恐らく通期で10年以上担当すると思われる。トヨタは上場企業であるだけでなく、世界的な大企業でもあるが、こうした点は興味深い。トヨタの経営は豊田家を中心に継承されていることが分かる⁽¹⁸⁾。

3.1 創業期、発展期、グローバル経営期

表3から分かるように、トヨタの歴史を概観すると、1982年の“新生トヨタ”を境にして、「前半」(約45年間)と「後半」(現在まで約30年)の2つに区分される。前半は、利三郎から喜一郎迄の“創業期”(13年間)と英二迄の“発展期”(32年間)に分けられる。約半世紀に近い「前半」部分で、トヨタは名実ともに世界トップグループの自動車メーカーのひとつにまで成長した。予想を上回る急激なスピードの、“奇跡”とも呼べるほどの急成長であったと言えよう。グローバル経営に入った「後半」期は、大別すると、章一郎と達郎の第1期(約13年間)と奥田・張・渡辺の第2期(約14年間)と章男が社長に就任してからの第3期の3つに区分出来よう(こうした区分は筆者の考えに基づくものに過ぎない)。

組織文化は歴代の経営トップによって継承されるが、同時に、環境変化とともに、部分的に修正される(正確には、“進化・発展させる”という表現が適切と思われる)。企業が成長するためには、修正していかなければならない。トヨタの組織文化については、筆者は以前にもまとめ

たことがある⁽¹⁹⁾。本稿では、新生トヨタが誕生した1982年以降を対象とし、とりわけ2009年6月に豊田章男が社長に就任した以降に焦点を合わせて、トヨタの組織文化の継承とその“進化・発展”を考察する。

新生トヨタの誕生以降の主な動きをまとめたものが表4である。

3.2 章男の社長就任まで

製販が統合し“新生トヨタ”が誕生してから丁度10年後の1992年に「トヨタ基本理念」と「トヨタ地球環境憲章」が章一郎のもとで制定される。時間を掛けて、これからのトヨタのあり方が模索され、その結果としてまとめられたものである。そして地球環境憲章から5年後に、世界初のハイブリッド車である「プリウス」が市販され、現在ではハイブリッド車がトヨタの主力車種になっている。同時に海外生産も、1984年の米国におけるGMとの合弁会社であるNUMMIを皮切りに、先進国を中心に急速に拡大される(1990年代後半からは、中国をはじめアジア各国でも急拡大が行われる)。合併後の10年間、豊田佐吉の孫であり、豊田喜一郎の息子でもある豊田章一郎が社長を務め、新会社の基盤を固めた⁽²⁰⁾。その後を継いだ弟の豊田達郎は、病気のために、わずか3年あまりで奥田 碩に引き継ぐ。奥田からは、張富士夫、渡邊捷昭と、豊田家以外からの3人が約14年間にわたって経営トップに就く。この3人の社長の間(第2期)に、国内及び国外において、急速に活動規模を拡大し、世界1の自動車メーカーにまで躍進する⁽²¹⁾。

(18) 読売新聞社(2003)によると豊田一族の持ち株比率はわずか2%であるとされる(P.29)。

(19) 伊藤賢次(2004)を参照。本稿は、それを基に、1982年の新生トヨタ自動車以後、特に豊田章男が社長に就任した2009年6月以降を中心にトヨタの組織文化の継承と変革を論じる。

(20) 章一郎の功績は、英二とともに、もっと高く評価されてよいと筆者は考えている。

表4 「新生トヨタ」（1982年）の主な動き

年号	事項	補足説明	
1982 (S 57) 年7月 1984 (S 59) 年12月	工販合併「新生トヨタ自動車」誕生 米国で現地生産開始 (GMとの合弁会社： NUMMI)	1980年代後半に一連の“組織革新” (組織のフラット化, 大括り化, その他) を展開	
1989 (H 01) 年 1992 (H 04) 年01月	“セルシオ” 発表, 米国レクサス店設立 「トヨタ基本理念」発表 「トヨタ地球環境憲章」制定		
1992 (H 04) 年 1992 (H 04) 年09月 1994 (H 06) 年05月	英国で現地生産開始 (TMUK) 社長：豊田達郎へ (章一郎：経団連会長へ)		(章一郎は会長へ)
1995 (H 07) 年08月 1996 (H 08) 年01月 1997 (H 09) 年	社長：奥田 碩へ 「トヨタ2005年ビジョン」発表 “プリウス” 発表 (世界初のHV車)		(10年計画：目標数値の設定) (奥田は会長へ)
1999 (H 11) 年06月 1999 (H 11) 年 2000 (H 12) 年07月 2001 (H 13) 年04月 2001 (H 13) 年04月	社長：張 富士夫へ “ヴィッツ” (NBC) 発表 「CCC 21」開始 「トヨタウェイ2001」発表 仏で現地生産開始 (TMMF) (“ヤリス”)		(3年で3割の原低活動を展開)
2002 (H 14) 年01月 2002 (H 14) 年04月 2003 (H 15) 年 2004 (H 16) 年 2005 (H 17) 年6月 2008 (H 20) 年09月 2009 (H 21) 年06月	トヨタインスティテュート設立 「2010年グローバルビジョン」発表 本社役員に外国人を初登用 (3人) 中国 (広州トヨタ) でSLIM導入 社長：渡辺捷昭へ 「リーマン・ショック」。世界に波及へ 社長：豊田章男へ 2009年の世界市場で中国が米国を抜き世界 第1位の市場へ (以後続く)		(グローバル人材の育成) (10年に世界シェア15%目標)
2010 (H 22) 年02月 2010 (H 22) 年03月 2010 (H 22) 年06月 2011 (H 23) 年07月 2011 (H 23) 年10月 2011 (H 23) 年12月 2012 (H 24) 年	米国でプリウスの「リコール問題」発生 「グローバルビジョン2015」発表 「東日本大震災」発生 組織改革の実施 (世界地域本部制強化) 急激な円高 (@75円/\$ 台) へ タイ・バンコックの洪水問題発生 “アクア” (小型HV車) 発表 2011年の世界販売で第3位へ	(米国販売が低下) (国内生産に支障) (欧州経済混乱, 新興国低下) (輸出採算の悪化) (タイの生産減：15万台か)	

備考：各種資料より筆者作成

(2) トヨタの世界生産台数の推移でみると、2000年は515万台（その内で海外生産分は175万台）で、2006年には809万台（389万台）となる。6年間で約300万台（その内で海外分が200万台強）拡大した。全体で6割の伸び（海外は2倍以上）という驚異的なスピードであった。なお販売台数で世界トップになるのは2008年である。世界に君臨し続けたビッグスリーのトップであるGMがこの年に経営破綻したのと好対照である。以後2010年までの3年間、世界一の座を占める（2011年は、東日本大震災や円高やタイの洪水などにより、首位をGMに譲り、トヨタはVWに次いで、第3位に下がった）。

3.3 章男の社長就任以後

豊田章男が社長に就任したのは、2008年の「リーマン・ショック」によってトヨタの業績が大幅に低下した2009年6月である。直前の2009年3月期決算で大幅赤字に転落した直後である⁽²²⁾。章男（1956年5月～）は入社25年後の53歳で社長に就任した。社長就任以来、章男は今まで多難続きである。社長就任後1年も経ない2010年1月に、米国のベストセラーカーである「カムリ」を中心としたフロアマットと電子制御に関する「リコール問題」が起こる。きっかけは、前年の2009年の夏に米国西海岸で起きた死亡事故である。損害賠償を求める集団訴訟が起き、大きな社会問題となった。2月には米国公聴会に章男も招聘される。フロアマット問題はペダルの形状手直しを行ったが、電子制御について米国の運輸省の「トヨタ車は問題ない」とする最終報告書が出されるのは、翌2011年の2月となった。

この最終報告書が出てリコール問題も峠を越した思われた直後の2011年3月には日本で「東日本大震災」が発生し、生産と販売で大きな障害を招いた。対策が功を奏して、震災前の水準に戻りつつあった10月には、今度はタイの洪水問題が発生する。その直前の7月末からは、歴史的とも言われている「急速な円高」が進み、1米ドル75円台にまで上昇し、輸出を中心に経営に大きな打撃を与える（トヨタの想定レートは90円であった）。

章男が社長に就任して以来、まだ3年間しか経っていないが、このように、予測されない大問題が矢継ぎ早に襲いかかっているのが現

実と言えよう。

タイの洪水問題も40日余りで生産を再開し、回復の目途が立つに至っている（東日本大震災の体験が活かされている）。円高問題は依然として続いているが、世界経済の構造に起因するだけに、解決までには少し時間を要すると思われる。

こうした苦しい経営状況が続く中で、章男がどう考え、どう行動してきたかは、(A)2011年3月に発表した「グローバルビジョン」と、(B)マスコミ等で報道される日頃の言動等から汲み取ることができる。特に前者の「グローバルビジョン」は大震災直前の3月9日に発表されたものであるが、苦しい経営環境に立ち向かう基本姿勢と内容がよく分かる。目標として想定されているのが2015年であり、いわば「5年間の経営の基本方針」である⁽²³⁾。

この中で繰り返し強調されているのが、トヨタの経営の「根っこ」の部分として言われていることで、それが「豊田綱領、トヨタ基本理念、トヨタウェイ」の3つであると明瞭に述べている。組織文化である。特に豊田綱領が、原文のまま唱えられている。こうした根っこの上に、「果実」である「もっといいクルマ」「いい町・いい社会」と、「幹」である「安定した経営基盤」が挙げられている。こうした「1本の木」のイメージを“トヨタのビジョン”として掲げ、「持続的な成長」の実現を目指している。

章男の話の中では、こうした3つの組織文化の内容が頻繁に出てくる。参考までに主なものを以下に掲げる：

(1)トヨタの創業理念である「クルマづくりを

⁽²²⁾ トヨタグループとしては2009年度に赤字決算となり、トヨタ単独では、2009年度以来、2012年度まで4期連続で赤字決算が続いている。

⁽²³⁾ 「グローバルビジョン」の内容はトヨタのホームページから詳細に知ることができる（発表会の動画やパワーポイントの画面がダウンロードできる。こうした詳細な広報活動を行うのも章男の考えによるものと思われる。ぜひ一読をお勧めしたい。

通じて社会に貢献する」。(2)クルマづくりを通じて「安全で信頼できる移動手段」という社会のニーズに応え、さらには利益をあげて税金を納め、あるいは雇用を創出して賃金を払うことで、世界各地で、社会を豊かにするお手伝をしたい。(3)トヨタはお客様に選ばれる企業でありたい。お選びいただいたお客様に、笑顔になっていただける企業でありたい。(4)住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。(5)常に自らを進化させ、時流に先んじた技術開発を続けていかねばならない。(6)全てのメンバーが常に一段と高い目標を掲げ、情熱をもってそれにチャレンジすることは、いいクルマをつくる上で必要なだけでなく、一人ひとりの成長にもつながる。(7)「常により良い方法がある」あるいは「改善の後は改善の前」、つまり「絶えず、継続的に改善する」。(8)私たちがこだわりたいのは、私たちが持つお客様への深い感謝の気持ちを示すために、お客様の期待を少しでも上回る、そしてできる限り大きく上回り続けること。ご期待を越える何かを発見していただき、「驚き」や「感動」の笑顔を浮かべていただける。(9)（「温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし」とありますように）お客様をはじめとして、取引先の皆様、地域社会の皆様、そして従業員に信頼され、互いに尊重しあえる関係を構築する（傍点は筆者による）。

こうしたことから、トヨタでは、創業以来の組織文化が今も脈々と継承され、苦しい経営環境の変化の中で（逆にそうした中でこそ）、それが経営トップによって、進化・発展されていることがよく理解できると思われる。特に経営が

厳しい時ほど、創業以来の原点に立ち返ることが強く唱えられている。その中心に常に豊田家がいて、強いリーダーシップを発揮していることも、よく理解できよう⁽²⁴⁾。

なおマスコミを通じた章男の談話からも、「経営活動の中で、組織文化がいかにか具体的活動として展開されているか」がよく分かる。筆者は以下の5つにまとめてみた：

3.3.1 経営のグローバル化と急激な円高の中での国内生産について⁽²⁵⁾

世界で少なくとも年間700万台以上の車を生産するが、この中の300万台は国内生産として「死守」⁽²⁶⁾する。なぜなら世界の中で日本には“世界に冠たるモノづくりの現場”がある。先端技術を生み、海外工場を指導するところでもあり、モノづくりに最も適した場所（現場）である。また国内生産については、現在の輸出が6割で国内販売が4割の比率は、輸出が5割で国内販売が5割にしたい（そのために国内販売の為に“魅力ある車”の開発が課題となる）。これは国内の雇用を守り、税金を納め、よい社会である日本を維持するためでもある。自動車産業の果たす経済的波及効果は、他の産業よりはるかに大きいこと（社会責任の大きさ）も自覚している（傍点は筆者による。以下同じ）。

3.3.2 販売と流通へのジャストインタイムの展開

章男が社長就任前から力をいれてきたことを中心テーマが、(A)“販売・流通”分野における「トヨタ生産システム（ジャストインタイム）」の展開と、(B)経営活動におけるICT（情報通信

24 創業以来のゆかりの跡や品物が大切に保存されているのもトヨタの特徴のひとつである。例としては、豊田佐吉記念館、産業技術記念館、トヨタ博物館、トヨタ会館などがある。対照的なのは日産である。

25 この内容の大半は、日本経済新聞（2011年9月22日付）に拠る。

26 「死守」という表現に並々ならぬ決意が込められていることが分かる。

技術)の導入・推進の2つである。

従来のジャストインタイムは生産や調達に限定されたものであったが、本来の「お客様第一主義」の観点に立てば、それでは完結していないことに章男は気付いた。しかも、ICT(情報通信技術)を活用して、2004年から自らそれを積極的に推進している。

まずトヨタのユーザー向けのGAZOOやG-BOOKの導入による販売・情報サービスを展開した。それらは単なる情報サービスであったが、さらに、上述のジャストインタイムの考え方にに基づき、顧客との関係構築と営業支援を行う総合システムである「e-CRB (evolutionally Customer Relationship Building)」と、生産・調達から販売・流通に至る一貫した総合システムである「SLIM (Sales Logistics Integrated Management: 販売物流統合管理システム)」の2つの開発と導入が挙げられる。特にSLIMは、受注～生産～納車に至るまでの全プロセスが大きな画面上で一覧表示され、「見える化」が実現される画期的なシステムと言われている⁽²⁷⁾。恐らく今後日本や世界各国に展開されることは間違いない。

3.3.3 基本は“お客様第一”であることの確認と推進

章男が社長に就任してから強調したことのひとつが、「“世界一になる”という数値目標を掲げるな」であった。目的は、世界のお客様に満足してもらえる(選んでいただく)ことが最も大切なことであって、そうした活動が評価されれば、おのずと結果はついてくる、という考え方

である。(最も明確になる販売面において)数値目標を設定すると、それが独り歩きしてしまい、本来のやるべきことを見失うことを危惧した。即ち、トヨタの活動の原点(「お客様第一主義」パラダイム)を改めて社内に徹底させたのである。お客様に認められるように努力することこそがトヨタの原点である。やるべきことの原点は、お客様が本当に求めるものをよく考え、それに合致する車やサービスの提供であると、促え直している。

これは奥田が社長に就任して以来、販売台数が急速に拡大し「世界一」になった前後からの活動に対する根本的な見直しと基本パラダイムへの復帰を迫ったものと言えよう。

3.3.4 新事業の方向付け

章男社長は、若いだけにICT(情報通信技術)に明るく、それを積極的に業務にも事業にも取り入れようとしている。特に車の基本機能である、「走る、曲がる、止まる」の3つに加えて、“つながる”という新しい機能を加えようとしている。しかも、車事業だけでなく、住宅事業や情報事業も同時に“つなげて”展開しようとしている。これからどんな新しい事業や製品やサービスが生まれてくるか楽しみである⁽²⁸⁾。

また車の運転が大好きで、レースへの出場を続けているのも、他社のトップには見られない特徴で、これが“いいクルマ”づくりに反映されることは間違いないであろう。

3.3.5 経営課題の克服と組織文化の位置付け

トヨタは世界的企業に成長するに従って、最

⁽²⁷⁾ SLIMは日本国内での導入は様々な事情により後回しとなり、2004年に中国の新会社である広州トヨタで章男主導のもとに初めて導入され、成果を上げている。詳細は神尾ほか(2010)を参照。

⁽²⁸⁾ 豊田家では「一代一業」として、各世代が新規事業を手掛けることが不文律とされている。佐吉は織機、喜一郎は自動車、章一郎は住宅である。章男はそれをICT化と情報(「全てをつなげること」と)と位置付けていると推察される。2011年に米国の大手IT企業3社とあいついで提携していることはその表れでもある。

も恐れねばならないことは、“大企業病”であり、本社や幹部の“官僚主義”である。それを防ぐために、現地・現物・現実の“3現主義”と“当事者意識”による自己変革を行うことが強調されている。

最近、章男から幹部に対して「10カ条」が伝えられているとのことである⁽²⁹⁾。それは、①お客様第一、②チャレンジ、③カイゼン、④現地現物、⑤質実剛健、⑥チームワーク、⑦当事者意識、⑧謙虚、⑨感謝、⑩正直である。この後に、⑪愛社精神が続く。愛社精神が自然にもてるように、まず①～⑩を行いなさいとのことである。特に強調しているのが⑦の「当事者意識」で、全てを「自分のことと思って真剣にやりなさい」とのことである。

内容は、すでに述べたトヨタの組織文化そのものである。こうしたことから、社内では組織文化の継承が、厳しい経営環境の中において（厳しい経営環境の中だからこそ）、強く唱えられていることが分かる。トヨタでは、長期間にわたって継承してきている自社の組織文化こそが、困難な経営課題を打開する中核に位置付けられていることが理解できよう。章男のもとで、組織文化を進化・発展させる中で、いかに経営改革をするか注目していきたい。

おわりに

本稿ではトヨタの組織文化を3層構造として捉え、その継承と進化・発展を論じた。トヨタの組織文化は、他社と同様に、社会や時代の変化とともに、進化・発展するものである。筆者は、トヨタの組織文化の内容は、市場経済で普

遍性を持ち、そのために今日までトヨタが発展できたと考えている。その内容の卓越した普遍性にもよるが、何よりも全社員がそれを身に付け、長年にわたって日々実践してきたことである。経営トップほどそれを率先垂範して行ってきたことである。同時に、豊田家を中心とする経営トップが、それを継承するだけでなく、強いリーダーシップを発揮しながら、環境変化とともに、組織文化を変革（進化・発展）してきていることも高く評価されねばならない。

参考文献

- 伊藤賢次 (2000) 『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—』千倉書房
- 伊藤賢次 (2004) 「トヨタの競争力のメカニズム—組織文化と知識創造活動と創造的破壊—」 岐阜聖徳学園大学紀要『REIS』第5巻第1-2号, pp 57-98
- 伊藤賢次 (2007) 『現代生産マネジメント—TPS（トヨタ生産方式）を中心として—』 創成社
- 伊丹裕之・田中一弘・加藤俊彦・中野 誠編著 (2007) 『松下電器の経営改革』 有斐閣
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式—脱規模の経営を目指して—』 タイヤモンド社
- 神尾 寿・レスポンス編集部 (2010) 『TOYOTA ビジネス革命』 ソフトバンク・クリエイティブ
- 梶原一明 (2002) 『トヨタウェイ—進化する最強の経営術—』 ビジネス社
- 下川浩一・藤本隆宏 (2001) 『トヨタシステムの原点—キーパーソンが語る起源と進化』 文眞堂
- 日本生産管理学会 (1996) 『トヨタ生産方式』 日刊工業新聞社
- 日野三十四 (2002) 『トヨタ経営システムの研究』 タイヤモンド社
- 読売新聞特別取材班 (2003) 『豊田市トヨタ町一番地』 新潮社

(29) 「10カ条」は、トヨタのある方からお聞きした内容である（2011年秋の時点）。