

第38回労働リーダーシップ西日本コース

「経営と人間」

本日は「経営と人間」という演題をいただいているが、経営とは、最後は詰まるところは人であると最近つくづく感じています。言い古された言葉ではありますが、「企業は人なり」、「経営は人なり」ということを、最近強く思っているところです。

なのは、2つ目の「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」です。しっかりと研究、創造して、モノづくりを通じて社会に貢献していこうという精神を全社員が肝に銘じてやってきました。

I. 経営

1. トヨタの経営理念

▼モノづくりを通じて社会に貢献する

わたしどもトヨタ自動車は、本年で創業70年を迎えますが、一貫して豊田綱領にある創業精神を念頭に置いてビジネスをやってきました。一言で言えば、「モノづくりを通じて社会に貢献する」ことを柱としています。

豊田綱領は、1935年、創立の2年前にできたものであり、5項目から成っています。私が好き

豊田綱領 (1935年)

- 一. 上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。
- 一. 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一. 華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一. 温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一. 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。



トヨタ自動車株式会社 代表取締役副社長  
木下光男 きのした・みつお

68年にトヨタ自動車に入社。93年人事部長。97年取締役就任。01年常務取締役。03年専務取締役就任後、生産管理・物流部長、事業開発本部長、調達本部長等を歴任。05年代表取締役副社長就任(現任)。

この他、トヨタ基本理念(1992年)やトヨタウェイ(2001年)というのがありますが、これも基本的には1935年の豊田綱領をベースにして、社会情勢、経済情勢等の時代の変化に合わせて作ったものであり、基本は今なお、この豊田綱領の精神で経営していると言えます。

2. 成長戦略

▼経営計画／常に企業は成長し続けなければならない

成長戦略の一つ目は、経営計画です。私は「常に企業は成長し続

けなければならない」と考えています。成長しないということは、私どもが世の中に提供している商品やサービスが、世の中から受け入れられていないことを意味するので、私たちが世の中に受け入れられる証拠は成長することしかありません。ゼロ成長は停滞であり、停滞はマイナスと一緒だからです。

世の中はプラス成長しているのに、企業がゼロ成長しているのは相対的にマイナスだといふぐらいの気持ちで成長戦略を考えていかなければなりません。経営計画は、大体2年先を見て立てています。

もう一つ、5年ぐらい先を見て、グローバルにどのような方向で行くべきかという計画、グローバルマスタープラン(GMP)も毎年立てています。ここでは今後5年間、われわれはどのように成長戦略を進化させていくのか、そのためにはどのようなリソースが必要で、どのような商品を展開していくべきかを検討します。ここで一番大事なことは、成長しようとするに必ずいるいるなマイナスの要因が出てくることです。私たちの場合でいうと、過去5年間は、相当な勢いで生産販売台数は増え

てきたのですが、そのときに、成長のスピードが速すぎるので、品質問題を起こしたりしているのではないかという指摘がありました。

### ◎経営計画を建てる際のポイント

ただ、考えてみると、今の成長のスピードは、率にすればせいぜい6〜7%で、高度成長時代と比べると、まだ少ないということもあります。一番大事なことは、「このような方向を向いていますよ」「そのときにはこのような阻害要因がありますよ」といった問題点をすべて洗いざらい表に出すことです。これが私はグローバルマスタープランの最大の役割だと思っています。このグローバルマスタープランの作成は今私が担当している経営企画でやっていますが、すべての問題点を洗い出して、それを解決していくという姿勢でやっています。経営というのは、よく『矛盾の統合』だといわれますが、いろいろ矛盾することを統合するために経営があるわけです。だから、一つ阻害要因があったら全部やめてしまおう、などということとは経営ではないと思っています。

す。いくつかの問題点を出し合っ、それをいかに統合していくのかといったことをやるのが、私たちの経営計画を立てる際に大変重要なことだと思っています。

#### ▼自前主義

2つ目は自前主義です。経営計画を立てていく上で一番大事なことは商品の提供です。私たちは商品を提供する上で、創業以来、『自前主義』すなわち、基本になる技術力は、すべて自分たちで作っていかうという姿勢でやってきました。やはり私たちは自分たちで開発し、自分たちで生産技術も作り、製造するというメーカーとしての基本は、しっかりと守ってやっていきたい。その前提は、『自前主義』だと思っています。

この自前主義というのは、別の側面を考えると、一つは、M&A（企業の合併・買収）をどのように考えるかということ。このようなグローバル化の時代なので、まどろっこしいことをしないで、お金で会社を買って大きくなればいいのではないかとという方針の会社もあると思います。私たちは、M&Aを決して否定はしませんが、

ただ単にお金を出して会社を買って大きくなって、見かけ上成長したとしても、それは全く意味がないことだと思っています。M&Aをするにしても、それは単にお金で買うことが目的ではなくて、そこにはお互いにメリットがあり、相乗効果があるということがはっきりしない、これはやる意味がないのではないかとと思っています。

#### ▼売上高／原価／利益

3つ目は、売上高／原価／利益という考え方です。利益は結果であるということ。これは、項を移し変えると、利益＋原価＝売上高ということにもなりますが、そのような考え方を持つ会社もあると思います。一定の利益を前提にして、かかった原価を乗せて商品の値段を決めるという会社もあると思います。私たちはやはり、お客様目線を大事にして、商品の値打ち、市場、お客様が決めることができることがベースにあるから、売上高すなわち商品の値打ちが市場で決まってしまうので、あとは内部努力で、原価を一生懸命低減する。それで残ったのが利益だということが基本と考えていま

す。もちろん商品の値打ちを上げて、売上高を増やすということも大事ですが、内部の努力として大変大事なものは、この原価を下げる、原価低減をやることだと考えています。

#### 3. 経営課題

##### ▼活力と品格に満ちた会社

私どもが、当面考えている経営課題として、「活力と品格に満ちた会社」を掲げています。これから先5年間のグローバルマスタープランでは、過去5年間と同じぐらいのピッチでの成長を見込んでいますし、ぜひそれを実現していきたいと思っています。しかし、これから大事なことは、そのような面の成長だけではなくて、質の面も大事だと考えています。また、すべてのステークホルダーに喜ばれるような『活力と品格』も大事だということで、今年の年頭方針の中で「活力と品格に満ちた会社」との言葉で宣言し、社内でも展開しています。その「活力と品格に満ちた会社」になるためには、技術革新、品質、人材という3つの条件が備わっていること

が必要です。

## ◎技術革新

一つは技術革新です。やはりモノづくりの会社としては、技術開発が基盤だということです。今私たちの会社では、商品開発について、『マキシマイズ、ゼロナイズ』を標語に掲げて展開しています。『マキシマイズ』とは、「自動車が持っている本来のよさ、どこへでも移動できる、快適に過ごせる、そのよさを最大限にするための技術開発をやっていこう」ということです。もう一つの『ミニマイズ』あるいは『ゼロナイズ』とは、「自動車は残念ながら、排気ガスも出



講演をする木下氏（関西セミナーハウス）

すし、交通事故も起こす。その負の部分はいかに最小限にするか、あるいは、可能な限りゼロにする」

ことです。この両面をやっていくことが大事なのです。『マキシマイズ、ゼロナイズ』の活動を今やっています。そのためには他を圧倒する大変な技術力があるし、これは人数だけではなくて、質的な面も大事なので、これからの経営計画の中では、この技術力の向上をどのようにしていくのかを、最大の念頭に置いてやっていきます。

## ◎品質

2つ目は品質です。『品質』は私どもモノづくり会社にとっての生命線といってもいいわけです。私どもの会社の中には、品質については「品質は工程で作り込む」という標語があります。裏返せば、全部の工程が終わったあとで検査ではねるといことはまずいということ。そうしないために、一つ一つの工程の中で品質を作りこんでいく必要があります。それをするためには、工程の中で決まった仕事をきちんとできるようにすること、その積み重ねが品質につながっていく。このようなことで、もう一回この品質向上を念

頭に置きながら、今年の活動を進めていこうとしています。

## ◎人材

3つ目に大事なのが人材です。冒頭に申し上げたように、何をやるにもやはり人が根本です。「経営は人である」との基本を踏まえ、この人材についてはもう一回見直し、しっかりとてこ入れをしていきたいと考えています。

## Ⅱ. 人材

### 1. 「人材こそ経営の要。企業の盛衰を決めるのは人材」

「人材こそ経営の要。企業の盛衰を決めるのは人材である。人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」という言葉があります。これはわが社の最高顧問である豊田英二が創業の頃から言ってきた言葉です。確かに私もトヨタは、そういう意味で創業以来人材育成に力を入れてきた会社だと思っています。

教育・人材育成の努力の成果と云うのは、3年、5年、10年たつてその成果が表われてくるものです。それを少し会社が苦しくなるとたからといって、これをやめると

いうことは、その会社にとって人材という面でもっと大変になります。どのような時代になろうとも、教育にしっかりと力を入れてやっていく伝統をこれからも堅持していきたいと思っています。

### 2. 職場力向上運動

#### ① T字型人材

今、私どもは「職場力向上活動」をやっていますが、その核となるのがT字型人材です。この人材育成には非常に力を入れてきたつもりですが、最近のいろいろな情勢変化の中で、この人材育成が思ったように進んでいないことに気がつきました。2年ぐらい前から、改めて人材育成に力を入れて、職場力の向上に向けた活動を展開しています。

職場力というのは、一つは人材の能力、二つめがチームワーク、そして三つ目がそれをとりまとめるトップマネジメント、すなわちT字型人材をいかに育てるにかかっています。いずれにしても、この個々の能力とチームワークとマネジメント、この3つの掛け算が職場力だと思っています。

私は昔から、1本深掘りした専門的な知識、技能、技術に加えて、

横の幅広さを持ったT字型人材になつてほしい、そのようになるように会社もきちんと支援をすると言っていますが、このT字型人材をいかにして大勢育成していくかが大事な課題だと思います。

欲を言えば、最近はまだ一本深掘した専門性がある、柱が2本あるパイ字型人材が求められていますが、それにはさらに時間がかかるので、まずはT字型人材の育成が重要です。そのベースは、やはり問題解決能力だと思います。これがきちんとしていないと、T字型人材は育ちません。問題解決能力とは、よく言われるように、PDCA (Plan, Do, Check, Action) をしっかりと実践することですが、どうも最近見ていると、この問題解決能力あるいはPDCAがあまり訓練されていないと、社内でも回っていないなどいうことをよく感じます。したがって、問題解決能力あるいはPDCAをしっかりと回せるような教育を昨年、一昨年ぐらいから力を入れてやっています。

### ◎OJT

そのような人を育てる方法としては、もちろん定型教育もありま

すが、もっと大事なのはOJTだと思います。OJTというのは、大変難しい。定型教育というのは、時間と場所を設定してやるので、やっていることはよく分かりますが、それも限界があつて、知識の教育だけで終わることが多いと思います。本当は、「知っている」だけではだめであつて、「できる」ところまで持っていかなければなりません。この「できる」ところまで持つて行くのがOJT、On the Job Trainingです。ただ、このOJTもはっきり目に見えないものから、「うちはOJTをやっていますから、いいですよ」という会社がありますが、どうも実際には言葉だけのところが多い。先ほどのPDCAと一緒に、OJTをやっているとついても、実際にはやっていない場合が多いわけです。

どのようにすればOJTをやっていることになるかというところにはやはりいろいろな仕掛けが必要です。例えば、職場でテーマ実習をして発表してもらつとか、それに先輩がどのようにアドバイスするかとか、そのための職場先

輩の制度を作るとか、あるいは上司がそれによつてアシストするかとか、そのような具体的なことを各職場に求めて、実行してもらつて初めてOJTというのができるのです。知っているだけではなくて、できるというレベルにまで教育するOJTをしっかりとやっていきたいと思います。

### ② チームワーク

二つめの要素は、チームワークです。日本の会社の中では、チームワークというのは割合取れてきたのではないかと思います。日本の会社は、大昔から『石垣の会社』と言われてきました。大きい石も小さい石もあつて、みんなで相互に補完しあう会社のことです。一方、欧米の会社は『レンガの会社』と言われ、職務分掌がきちんと決まっています。しかし日本会社が海外でいろいろな事業を展開すると、どうも『石垣の会社』になりがちです。人事制度の職務についても、日本国内の制度をベースにして、職務分掌を作ることがあるので、日本的な石垣のやり方、そのためのチームワークをどう取り

入れていくのかといったことが、私たちにとつて大変大きな課題になつていきます。

日本の中でも、一時期、成果主義が大変取り入れられました。私どもの会社も、ある時期に、成果主義を取り入れました。しかし、純粹成果主義を取り入れた会社は、たいがい失敗しました。これは評価基準が客観的でなかったことが、失敗の原因だと言われるし、私もそのように思います。もう一つ言えることは、『石垣社会』の中に、その成果主義を取り入れようとするのは、なかなか難しいことだと思ひます。会社の有り様を全部変えないとこれはできないし、その有り様まですべて変えるようなことは、日本の会社はしなかつたということが、失敗の原因だと思ひます。私たちの成果主義というのは、結果だけではなくて、プロセスが大事だと思つているので、結果だけを見ないで、プロセスの中でチームワークをしっかりとつてほしいと思つています。

### ③ マネジメント

三つめはマネジメントです。ミ

ドルも含めたマネジメントのこと

です。ミドルの強い会社は強いと言われますが、このマネジメントで方向合わせをしていくことが、三つめの要素として大事なわけです。マネジメントの役割は、私は方針管理だと思います。方針というのは、すべてを同じようにやれというのでは方針にはなりません。重い軽いをつけ、重いものにはリソースを重点投入する。このようなことをするのが、マネジメントの役割です。

わたしも最近、担当の部署が変わって、いろいろなところであいさつを何年もしてきましたが、そこでいつもお願いしているのがBad News Firstということなんです。階層が相当増えてくると、やはりニュースというのがどうも滞ってしまう。特に悪いニュースというのは、伝わりにくい。にっちもさっちも行かなくなってしまうから、バッドニュースが上がってくるともう手が打てない。このようなことがあるので、ぜひ悪いニュースほど先に言ってきてくれと言っています。常に「Bad News First」ということでマネジメント層すべてが努力する必要があると思っ

ています。

#### ◎歴史観十国際観十人間観

マネジメントに大事なことは、最後は、人間力だと思います。人間力というのは、分解すると、歴史観、国際観、人間観だと思います。皆さん方が受講されている労働リーダーシップコースのカリキュラムを拝見すると、この歴史観についてもいくつか講座があったし、国際観についても講座があり、そのような意味では相当充実した人間力を養うカリキュラムが組まれていると感じました。いずれにしても歴史観というのは、いわば人間が過去に何を考えて、どのように行動してきたのかを学ぶことです。現在、未来と言っても、結局は一日一日の歴史の積み重ねなので、歴史観をしっかり勉強して、これから先を予見することが大切です。それから国際観は言うまでもなくグローバル化の時代なので、世の中がどのように動いているのか、特に国際政治なども裏の裏があるので、われわれもわかりにくいところがあります。が、裏の裏ぐらいいまでは読んでおかないと、海外で事業を展開するときに大ケガをしかねないと思う

ので、この国際観も大事です。そして同時に、人間観については、どのようなときに人間が意気に感じて動くのか、力を発揮するのか。そのようなことは人それぞれ見方があると思いますが、わたしはこの人間観をいろいろな体験を通じて養っていくことが、大変大事だと思う。いずれにしてもこの人間観を含めた人間力を養っていくことが、マネジメント層にとつては大事だと思います。

#### ④コミュニケーション

人材、チームワーク、マネジメントの掛け算が大事なわけですが、それをうまくつないでいくのが、コミュニケーションです。フラット化を進めてきた弊害かどうか分かりませんが、あるいは社会情勢もあるかもしれませんが、どうも社内でのコミュニケーションが最近不足していると感じています。これをもう一回、プラスの方向に持っていくということで、昨年来「8万人職場コミュニケーション活動」を展開しています。8万人というのは、私どもの社員は6万5000人いますが、他に1万5000人ぐらいの期間従業員あるいは派遣の人たちがいます。そのよ

うな非正規雇用の人たちも含めて8万人です。このコミュニケーションにはいろいろあり、職場の外でやるコミュニケーションもあるし、中でやるコミュニケーションもあります。ここでは、職場でのコミュニケーションをしっかりするための活動をやるということ

です。これは、やはりIT化というのは与件として考えなくてはいけません。が、情勢の変化の中で、いかに諸先輩の失敗、経験を後輩に受け継いでいくのか、そのための職場でのコミュニケーションが大事なことを痛感したので、職場でしっかりコミュニケーションをとっていく。そのための仕掛けをいろいろ考えようということで、今展開をしているところです。

昨年の夏からやっているのですが、この春ぐらいで一応の締めにして、これもBad News Firstにならないように、しっかり「Check Action」プロセスの評価、結果の評価をして、仕組みに定着をさせるといったことをやりたいと思っています。そのようなことで、職場力の向上活動に全社をあげているところです。

### 3. 労使相互信頼

## ▼労使宣言(1962年)

私どもトヨタは、1962年に労使宣言というのを出しました。40数年たった今もお、この労使宣言の基本精神をもとに、常に会社と組合が話し合いながらやってきていると確信しています。1962年というのは、実はその10年ぐらい前までは、トヨタの労使の間でいろいろな労働争議がありました。それではまずいということで、大先輩たちがいい労使関係を作っていこうということで、その実績を積み重ねたときが、ちょうどこの1962年の頃のことでした。私が会社に入社した頃は、しよっちゅうこの労使宣言を読んでいたもので、今でも覚えていますが、柱が三つあります。一つ目の柱は「労使関係は相互信頼が基盤である」ということ。二つ目の柱は「自動車産業を通じて日本経済に貢献していこう」ということ。そして三つ目が、これは大変大事だと思いますが、「生産性の向上を通じて、労働条件の維持、向上を図っていこう」ということです。この3点が労使宣言の柱なのですが、

40年以上たった今でも、基本的にはこれが労使の間の合意事項であり、双方の合意した理解の結晶だということを進めています。

相互信頼というのは、言うは易く、壊れるのは早いわけですが、これはやはり日々の積み重ね、もちろんこれは労働組合の執行部と会社ということもあるでしょうし、それだけではなくて、各職場の中での上司と部下の信頼関係の積み重ねの総和だと思っています。その基本になるのは、一つはやはり「労使ともに同じ船に乗っているのだ」という思いです。

二つめが、「しっかりと話を話し合いをやる」ということです。力に訴えるのは、最後の最後であるという、「徹底した話し合い主義」です。

そして三つめは、「言った約束は必ず守る。守れないような約束はしない」ということです。この3つが相互信頼のベースだと考えています。このようなことを私は長年労使で積み重ねてきました。時には、いろいろなこともありましたが、その積み重ねの中で私たちは今、大変貴重な宝を得ていると

思っています。

一言で言えば、「ものづくりを通じて社会に貢献する」ことを柱としています。

## ▼結びに

以上、「経営と人間」という大変重いタイトルについて、私が日ごろ考えているところを述べさせて頂きました。最後に、私の好きな言葉をご紹介します。結びとしたい。それは「惜福」という言葉です。あまりなじみのない言葉ですが、これは米長邦雄という永世棋聖がよく使っている言葉です。「惜福」とは、「幸福を惜しむ」という意味です。今、大変順調に物事が流れているとします。私の趣味は将棋ですが、例えば将棋でも、もうこの一手で勝ちそうだということがよくあります。そのときに、そこで力を緩めてしまうと、取り返しがつかなくなり、すぐ負けてしまふ。米長さんがよく引き合いに出しているのは、将棋というのはランクがあり、そこで降級したり昇級したりするわけですが、「自分はもうこのランクでの残留が決まっている。この人は私に負けたら降級してしまうかもしれない。そこ

で、本当にここでその人を負かしてしまつていいのかなと思うことがあった。だけど、それはまずい。これは全力を尽くして負かさなければならぬ。そうでなければ、自分の幸福の女神は逃げていくであろう。負かされた人も、そこで手抜きをされて勝つたとしても、いずれ誰かに負けるであろうし、そのつけはよそに回っていくだけなのだ。いずれにしても、『今あるその場で全力を尽くして、幸福の神を逃さないことが大事なのだ』というように意味だということを聞いて、私は、これは大変大事なことだと思いました。健全健康にその事業が運営されているときほど、事態を予見して、慢心しないで謙虚に物事を進めていく。そのような自戒の意味も含めて、私はいつもこの「惜福」という言葉を念頭において、物事を進めていきたいということを最後に申し上げて、私の話を終わらせていただきます。

(編集部注：本稿は2007年1月20日京都・関西セミナーハウスでの特別講演の内容を講師の了解を得て要約掲載したものです。文責編集：金属労協組織総務局)