

事例研究 「豊田綱領」

豊田喜一郎と後継者たち

豊田綱領はいかに継承されたか

大中忠夫

株式会社 グローバル・マネジメント・ネットワークス

まえがき

本書は、平成 29 年 10 月 23-25 日に中華人民共和国、浙江大学(杭州市)経営管理大学院で主催された「一帯一路起業家育成学会」(Silk Road Entrepreneurship Education Network)で講演した事例研究を書籍化したものである。

本事例研究は、75 年前に自動車年産 200 台規模で創業したトヨタ自動車グローバル・リーディング企業に進化成長した基盤力の一つとして、「豊田綱領」、すなわち、創業者による、社会貢献、技術革新、人間尊重、の企業持続進化の三要件を提起した経営理念と、後継者達による真摯な経営理念の実践が不可欠な役割を果たしているのではないかとの仮説を提起している。

その仮説根拠として、本事例研究では、創業者とその後継者達が社内外に向けて発信したメッセージ記録を、著書、伝記、経済誌インタビューなど外部公開された情報から収集して分類整理している。

本書は、平成 29 年 11 月 25 日発行の初版に、プロローグ: 今なぜ豊田綱領なのか、エピローグ: トヨタがトヨタであり続けるために、を新たに追加して改訂した。

本事例研究が、トヨタ自動車関係者のみならず、持続進化する事業承継や企業経営を追求する人々のための未来志向の糧となることを祈念する。

平成 30 年 7 月 10 日改訂

大中忠夫

プロローグ：今なぜ豊田綱領なのか

1. 株主を大切にすることが偏重はしない

平成 30 年 6 月 14 日に開催されたトヨタ自動車株主総会は、特に金融機関を含めた大口株主に積極的に出席を求めた点で従来と異なるものであった。これはトヨタが株主を大切に、株主との対話を尊重する姿勢を改めて示したものであった。しかし、同時に豊田章男社長は、現代社会で多くの上場企業が陥っている株主「偏重」経営の路線はとらないことも次のように明言している。

「株主はステークホルダーの一つと見ている。ステークホルダー、イコール株主と言う人もいるが、私はちょっと違うと思う。ワン・オブ・ゼム。やはり従業員しかり、お客様しかり、それから地域社会、仕入れ先、販売店も含めたサポーティングインダストリー。こういうのも含めてステークホルダーだから。」（(出典：週刊東洋経済 2016 年 4 月 9 日号「経営者 豊田章男」独占インタビュー）

2. 株主偏重経営の起源

現代の日米欧の上場企業のほとんどがその呪縛に捕えられている株主偏重経営の起源は必ずしも古いものではない。その前段階の株主価値重視経営への傾斜は 1980 年代の米国社会で急速に高まっている。

その強力な引き金の一つとなったのが、シカゴ経済学の泰斗でありノーベル経済学賞受賞者であるミルトン・フリードマンの「会社は株主の財産」であるとする主張に端を発する社会機運であった。これは歴史的に見れば、1971 年のニクソン政権による金兌換停止以後制限なく発行された米ドル通貨資本をグローバル社会により自由に供給するための布石ともなっている。フリードマンの自由主義経済提唱を基盤として金融資本主義が台頭し、その結果、企業は金融経済成長の中核的な投資対象となり、企業は株主の財産とする認識が当然ともなった。

3. 株主偏重経営の弊害

しかし、この株主重視経営が過剰加速して現代の株主偏重経営を出現させている。その米国での弊害は、米金融業界の GDP の全米 GDP に対する比率は維持漸増しているにもかかわらず、その投資対象でありその存続の必須基盤である実体経済、特に製造業界の GDP 比率が一貫して右肩下がりの低下を続け、1997-2013 年の 16 年間で 25%も低下している（米

国商務省統計) 事実に顕著に表れている。米金融業界もそれに連動したグローバル金融業界もバブルの醸成とその破裂を繰り返さねばならない仕組みができあがっている。

株主偏重経営の日本社会での弊害は、日本企業の 20 世紀グローバル社会で唯一といってよい存在であった企業概念、を崩壊させたことにある。すなわち、20 世紀を通じて、企業は社員の共同体であり社会に貢献する存在であるとした日本社会の企業認識が、2000 年前後の外資導入自由化にともなって流入した米国型グローバル標準経営により、現代までの 20 年間に企業は株主の財産であるとする企業認識にとって代わられている。

その結果、企業経営の透明化という大きな進化を遂げたものの、一方で企業経営の中身そのものが停滞し、むしろ退化ともいえる状況となっている。例えば、遠藤功氏の著書「生きている会社、死んでいる会社」(2018 東洋経済新報社)にはその日本企業の多くが陥っている悲惨な企業経営の実態状況、すなわち、自らの未来を犠牲にして現在の財務業績を最大化する自己消耗サイクルの現実、が描写されている。これは、社員を大切にし、その成長とともに会社も進化する企業の持続進化の必須要件を二の次としたといえれば聞こえは良いが、その実態は社員の人間的な創造力の価値を放棄してしまった当然の結果でもある。

株主財産増大化の資源の一つとされた社員やマネジメント人材には、合理的帰結として、人間性は必要とされていない。さらには、いつでも自由に所有権を放棄できる株主に最大の満足を与えるために企業経営者は目先の経營業績を魅力的に見せ続けなければならない、その結果、意識的にも無意識的にも短期業績偏重とならざるを得なくなっている。その典型的施策が労務人件費削減であった。上場企業の労務人件費売上高比率は 2004 年の連結決算開示義務開始前後から 2013 年に至る 10 年間余、右肩下がりに一方的に低下し続けた。(『企業財務カルテ』1993-2013 東洋経済新報社、『新企業統治』大中忠夫 2016、『武士道マネジメント—持続進化経営プログラミング』大中忠夫 2015(株)グローバル・マネジメント・ネットワークス)

その結果、会社と社員あるいはマネジメントと社員との信頼関係も急速に低下し、この新たな信頼関係状況下における社員に対するマネジメント配慮の欠如に起因する各種ハラスメントとともに、日本企業特有の事象でもあるメンタルヘルスの著しい悪化、厚生労働省の過去 10 年の公式調査でも日本企業の社員の 6 割が自らのメンタルヘルスの正常性を懸念し続けているといった状況、が続いている。

4. 全企業関係者への価値配分のグローバル潮流

欧米企業では、過去 40 年近くとなるこの株主偏重経営とその弊害を克服する動きも見え始めている。その著名事例が P. ポルマン CEO によるユニリーバの Sustainability Management

であり、最近では日本企業社会にも認知され始めた ESG (Environment, Society, Governance = 環境、社会、企業統治) 投資の提唱でもある。ESG は企業の自然環境保全活動に着目して経営価値を判定するが、その結果、非財務業績に対する注目や、さらには株主以外のすべての企業関係者への価値配分にも経営者の意識を転換させている。20世紀に株主のための ROE(株主資本利益率)最大化を企業経営の最高要件と提唱した M. ポーターも近年では CSV (Creating Shared Value)、企業のすべての関係者への価値配分、を提唱するに至っている。

5. 日本社会基盤に生き延びた社会貢献と人間尊重の経営

欧米企業が株主偏重経営から脱皮しようとする新たな潮流を生み出しつつあるのに対して、日本の上場企業の大勢は後れを取っているばかりか、依然として株主偏重経営の逃げ水幻影を追いかけてすらいえるようにも見える。それは主要経営メディアの主張動向がその根本では大きな変化を示していないこと、相変わらず、ROE8%とか 10%とかを目指す経営を鼓舞していることにも現れている。

とはいえ、欧米企業とともに日本の上場企業が過去 20 年近く株主偏重経営に陥っていた事実にもかかわらず、それらの上場企業を支えてきた膨大な数の日本の中小企業、特にファミリー経営と分類される企業群が、その間もひたすらその株主偏重経営とその弊害を克服する経営、それらの対極の経営、を実践してきている。これらの企業にほぼ共通する、社会貢献と人間尊重を提唱する創業理念が、それに相反する株主偏重経営のこれ以上の浸食を防ぐ防波堤となっている。

6. 社会貢献と人間尊重の大義がもたらすもの

企業経営が社会貢献と人間尊重をその最高経営理念として掲げることで何が起きているのか。株主偏重経営が数字のみに目を奪われた短期財務業績のタコつぼ、自己消耗サイクル、にはまり込んでいるのに対して、社会貢献を基盤価値観とする企業はその価値観ゆえに社会の様々な進化を直視することができている。そして、人間尊重が定着していることで、その社会変化に自らを同期させる創造力も醸成できている。

7. 今なぜ豊田綱領なのか

社会貢献と人間尊重を提唱する創業理念は中小企業のみには存在するわけではない。世界最大の企業となったトヨタグループにも、創業理念ともいえる豊田綱領が存在する。しかしながら、グローバル過当競争の中で、この豊田綱領の本質的な重要さ、すなわち、トヨタがトヨタ

として持続的に進化するための基盤としての価値の認識が、ともすればその大組織の中では薄れつつあるのではないだろうか。

そのような組織を覚醒するためには、この豊田綱領がこれまでトヨタグループトップによっていかに継承され実践されてきたかを、今改めて直視する必要があるのではないだろうか。そして、それが日本社会企業の陥っている株主偏重経営とその結果の企業組織の非人間化、硬直化、その結果である持続進化力の退化の現実から復興する第一歩でもあると思われる。

豊田綱領の実践記録

1. 豊田綱領の制定

(出典:「トヨタ自動車 75 年史」トヨタ自動車公式 HP)

1935(昭和 10)年、豊田佐吉にちなんだ行事がいくつか実施された。まず、4 月に名古屋の豊田紡織本社に佐吉の胸像を設置し、除幕式を挙行了のに続き、翌 5 月には A1 型試作乗用車の完成を佐吉の墓前に報告し、自動車事業の完遂を誓った。そして、佐吉の 5 周年にあたる 10 月 30 日には「豊田綱領」を制定した。

自動車事業の本格化に伴って、多くの人たちが新たに入社し、豊田関係会社に引き継がれてきた佐吉の精神を、機会のあるごとに確認する必要があったからである。例えば、佐吉胸像除幕式の式辞で、豊田利三郎社長(豊田紡織常務)は、「其ノ産業報国ノ精神ハ吾々一同常々克ク服膺シテ怠り無カラムコトヲ期シテ居ル次第デ御座イマス」と述べている。

このような佐吉の精神や、研究発明ならびに事業経営における考え方、さらには個人的な生活信条を整理し、全豊田関係会社の構成員が目指すべき指針として制定されたのが豊田綱領である。豊田綱領は、豊田紡織本社の佐吉胸像前で発表された。

2. 豊田綱領

(出典:「トヨタ自動車 75 年史」トヨタ自動車公式 HP)

豊田佐吉翁の遺志を体し

- 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、温情友愛の精神を発揮し 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

豊田綱領を発表した 1935 年 10 月末は、G1 型トラックの発表を翌月に控えた時期にあたり、自動車事業をやり遂げるための心構えを示したとも解される。自動車産業の確立を通して、社会経済の発展に寄与するという「産業報国」の目的を明示するとともに、技術開発に努めて、さらに自動車を進化させていくという「研究と創造」の決意を表明したといえよう。

3. 豊田綱領はいかに継承されているか

- 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、温情友愛の精神を発揮し 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

以下では、旧漢字あるいは旧かな表示を一部現代表記に変更している。

一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を拳ぐべし

豊田喜一郎 (トヨタ自動車第二代社長 1941.1-50.6)

日本紡績業の未来提言

(出典:「豊田喜一郎文書集成」 和田一夫編 名古屋大学出版会:[三] 日本ノ紡績事業ノ報
國ト将来ノ発展ニツイテ:豊田喜一郎自筆便箋)

日本ノ紡績ハ茲拾数年間ニ異状ナ発達ヲナシ毎年輸入スル棉花七億円ニ対シ五、六億円
ヲ輸出シ居ル状態ニテ、ソノ差額二億円ヲ以テ日本人全体ノ棉織物ヲマカナツテ居ル状態デ
アル。(中略)

日本ノ現在ノ経済上ノユキヅマリハ結局國防國家建設ニ非常ナ支シヨウヲ来タスコトニナル
ガソノ経済ノユキヅマリヲ打破スルニハ先ヅ経済ノ建テナホシヲシナクテハナラヌ。

ソノ建テナホシニ我國トシテ最モ強カナルモノノーツトシテシヨクボーサレナクテハナラヌ綿
工業デアルコトハタレモウタガヒヲ入レルコトハ出来ヌ。

コノ棉工業ガ我國ニ於テ異状ナ発達ヲシタ理由ハ当極者ノ非常ナ努力モアルガ、國状ガソ
レニ適シタコトガ更ニ大ナル効果ヲモタラシタコトハ明ラカナ事実デ、ココニ紡績業者ト云フモ
ノハ國家ニ対スル報公ノ念ヲ深メナクテハナラヌ。(以下略)

トヨタ自動車創業

(出典:「トヨタニュース」第九号 昭和十一年十一月一日 「豊田喜一郎文書集成」 和田一
夫編 名古屋大学出版会 :[六] 準備はできたトヨタは邁進します)

私は過去4年間を自動車と寝食を共にして、四六時中唯それのみを考へつづけて来ました。
所が此處に発令されました自工法案の實施に當り、弊社が逸早く特許許可会社の指令を受
けたことは身に餘る感激事ではありますが之と同時に今迄の様に単に自動車の事を考へるば
かりではすまされない重大責任を擔ふに至つたのであります。國家に封する義務として當然
一日も早く自動車の大量生産を實現して國民大衆諸君に見えなければならぬその責任の
重且大もさる事乍ら、難事業とされている自動車工業の克服を想えば是男子一生の大業で
あり、私にとつては「男子の欣快」とする所であります。

豊田英二（トヨタ自動車第五代社長 1967.10-82.7 同会長 1982.7-92.9）

豊田工業大学創立

（出典：「決断—私の履歴書」 豊田英二 日経ビジネス人文庫 2000.11）

トヨタ財団はあくまで研究助成機関だが、豊田工業大学は将来、天下国家に役立つ人間作りと開発型技術者の育成をねらって、五十六年四月に開学した。

トヨタに限らず企業には、本人に意欲があり、才能もあるが、いろいろな理由から大学に行けなかった人がかなりいる。そういう人が大学に入れるようにするにはどうしたらいいか。会社が奨学金を与え、大学で勉強している間、休職扱いにするのも一つの手である。ただこれだけでは、トヨタが考えている「人間づくり」はできない。いまの学校教育は知育に偏重しているからである。

向学心に燃えた若い社会人を支援し、なおかつ、人間としての教育をするには、自ら大学を開校する以外に考えが浮かばない。思い通りの大学ができ、そこで学んだ学生が各企業に戻り、社業に貢献すれば、長い目で見ると国のためにもなる。企業としても自社の優秀な従業員を、引き続き引き止めることができる。（以下略）

豊田章一郎 (トヨタ自動車代六代社長 1981.6-92.9 同会長 1992.9-99.6)

武者修行

(出典:「未来を信じ一歩ずつ」 豊田章一郎 日本経済新聞出版社 2015.7)

戦後すぐは、学業と並行していろいろなことをした。その一つが、ちくわづくりだ。

当時は食料事情が悪く、義兄・西田赫さん(元トヨタT&S建設社長)の兄の西田光雄さん(元トヨタ車体専務)が、太洋漁業(現マルハニチロ)の指導のもと、名古屋でちくわ工場をつくった。もともとは愛知航空機の優秀なエンジニアで、京都大学の助教授もしたことがある人だ。戦後、航空機産業がGHQ(連合軍最高司令部)によって禁止され、始めたのだが、航空エンジニアにとってちくわをつくる機械をつくるのは容易なことだったに違いない。

その後、「魚が安く大量に捕れる現場に行こう」ということになった。私は、北海道の稚内にある製造工場に若手技術者として数か月送り込まれ、ちくわづくりの機械をつくったり、捕れた魚を処理する作業に携わったりした。

豊田章男（トヨタ自動車第十一代社長 2009.6-）

米国下院公聴会

（出典：週刊東洋経済 2010年6月24日号 独占インタビュー）

「だけど公聴会で、私の責任者としての立場は非常に明確になった。現在、過去、未来を代表し、仕入れ先や販売店を代表して謝罪した。あの一瞬から、トヨタ自動車、トヨタグループの責任者はやっぱり私だなというのを、私が言うのではなく、世の中はそう見ているということがはっきりしたからね。だから、いろんな意味で自分もやりやすくなった。みんなもやりやすくなった。」

社会貢献経営の考え方

（出典：週刊東洋経済 2016年4月9日号 独占インタビュー）

— 経営には人、モノ、カネ、組織といくつか要素がありますが、カネについても伺います。トヨタの営業利益は今3兆円近くになろうとしています、どう思いますか。

「利益の額はあくまでも結果。結果は外部のボーナス的に頂いた要因も上乘せされているし、その逆もありえる。為替とか自然災害とか。あくまでも結果であって。それを目的にはしていないということがまず第一にある。ただし、トヨタはクルマづくりを通して社会に貢献することが目的で生まれた会社と理解しているんですよ。そうしたときに、社会への一番の貢献はしっかり儲けて、雇用を保ち、それで税金を払うということ。」

利益、利益と言われるが、半分は税金だ。税金を納めるということにはこだわりをもっている。だから私が社長になって公聴会以降、単独では4年間赤字が続いた。4年間この地域には、税金を納められなかった。あれはやっぱり正直つらかった。トヨタの歴史の中で税金を納めていない社長なんて私だけです。社会貢献していないということだ。」

それと年輪経営というか、持続的成長というか、やはり利益がないとできないことは、勝負に打って出る。どんな事業においても、最初から黒字で儲かるようなことはない。でも会社として黒字であれば、当面の間は利益が出なくとも、そこでは勝負ができる。」

「だから、ある程度の利潤は持って、それを人材育成や将来への種まきに使わせてもらう。」

一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし

豊田喜一郎

自動織機改良の現場にて

(出典:『日本発明家五十傑選』発明図書刊行会「豊田喜一郎文書集成」和田一夫編 名古屋大学出版会):[一] 自動織機生い立ちの記—自動織機の思い出話—)

——まず経糸止め装置を

「発明などというものはなかなか出来るものではない。そんなものに没頭するより紡績事業を一生懸命やれ」というのが、私の父から常平生いわれていた事である。

父が発明のため随分苦労したが結局その為に直接得た利益はごく少なく、紡績事業をやったお蔭で経済も楽になつたというのが父のいい分である。

紡績の方は父も知らなかったので外部からこれならばという技術者を雇つて来てやらして見ているが、父の目から見ると何となく不安であつた。その当時の紡績の技術者はなかなか見識が高く工場主の父でさえも手こずつた。私などが学校を卒業して工場に入つてもなかなか教えて呉れぬ。

工場主の息子であるという意味もあつて敬遠主義をとられ、機械に触ることさえも許されなかつた。そこで父はますます躍起になつて紡績をやれといつていた。幸いにして西洋人が来て一年間みつしり教えて呉れた。だんだん教わつてみると今までの技術者が秘伝のようにしていたことが大したこと無いら判つた。(中略)

父はその当時ほとんど上海へ行き切りで留守だつたので、父には黙つてはじめた。父が上海から帰つて来て私が設計をしていたので大変怒られた。私にはそれよりも紡績をやれというのである。父が上海へ行つて留守になると鈴木さんがなにかまうものかまたはじめようではないかといひ出す。それでまたはじめる。帰ると電報がくると中止する。経糸止め装置は簡単なものだから判らないように研究をつづけられた。いろいろのものを設計して見てこれですまず良さそうだと思うものを作つて、織布工場主任にそれをつけさせて実験して見た。糸が切れても織機が止まる事もあれば止まらぬ事もあるという報告である。そんな筈は無いと思つて調べて見たら、機械の調子の出し方が間違つているように思われたので、それを詰むと主任は、鐘紡で多年研究した結果調整標準方式を決定し、それを教わつて来てその通りやっているから間違いではないと頑張つている。「織機は豊田が本家か、鐘紡が本家か良く考えて呉れ。豊田にいるものがそんな事をいつていてどうする」

そこで鈴木さんと立会いの上で標準方式を変えさせた。子供の時知らず知らずに覚えた技術がこんな時に役立った。紡績の技術者が秘密にしていた標準方式がこの秘伝であつた。理窟を考えずにただ先輩から受けついで標準方式を、金科玉条の如くに考えて虎の子の様に

秘密にして頑張っている技術者が往々にしてある。いつの間にか豊田にもそういう技術者がいたのには驚いた。

こういう人に試験を委託するととんでもない失敗を演ずる。父が三年以上の実地の経験を経ずして設計するものでは無いといつていたが成程だと思つた。

—— 父に公認されて

何時だつたか、夏の暑い頃であつた。私が一生懸命に設計していたら、耳のそばで「ウン」という声が出た。何にか知らんと思つて振り向いたら父がいつの間にか上海から帰つて、私の後ろから設計を見ていた。しまつたと思つたがもうおそかつた。

「その設計もなかなか面白そうだ。お前もこういうことが好きだな。鈴木もああいうから自動織機の研究をやりたかつたらやつてもよい。しかし紡績の方をおろそかにしてはいかんぞ」

これでやつと肩の荷が降りたような気がした。公に研究することを許された。そこで昔父が作った自動織機を引張り出してその通りのものを三台作り、つづいて三〇台まで動かすできるようにするのに二ヶ年かかつた。その間従来のもとは大分変更され改良されて来た。

そして三〇台がまず完全に動き得るようになった。上海から帰つて来た父はこれを見て大変喜んだ。

自動車製造を開始する

(出典:「トヨタニュース」第九号 昭和十一年十一月一日「豊田喜一郎文書集成」 和田一夫編 名古屋大学出版会):[六] 準備はできたトヨタは邁進します)

—— 材料の問題について

自動車の制作に當つて何が一番大切であるかと申しますに、云うまでも無く材料問題であります。材料問題を解決せずして自動車の製造に取掛る事は土台を作らずして家を建てる様なものです。

日本では製鋼業は相当進歩して居りますが未だ自動車に最も適した材料を専門に作つて呉れる所はありません。義理に少しばかりの材料を造つて呉れても、それを以つて営業化されるまでには相当の犠牲を必要とします。また相当の研究が必要です。そこまで辛抱して便宜を計つて呉れる材料屋は恐らくありますまい。仮令有つたとしても吾々の思ふ様な研究をどこまでも続けていくことは不可能です。材料の進歩と共にエンジンも改良されます。エンジンの進歩とともに材料を改良しなくてはなりません。エンジンの研究には切つても切れぬ材料の製作は甚だ余分な仕事の様であります。現在の日本としては何うしても材料の専門的製作を自分でしなくてはならない立場にあります。如何にエンジンの製作を良くしても、適材を適所に使わなかつたら寿命も短くなり、値段も高くなり、性能も悪くなります。材料の製作が出来な

くては自動車の研究もできません。之をするには二百萬円程余分に掛かりますが、現在の日本ではこれが自動車の生命であります。併し果して日本人の力丈けで其の材料が出来るものか何か、本多光太郎先生に聞くのが早道だと思いましたので、早速仙台へ行つて先生に尋ねました處「日本の現在の力で充分出来る。」「外國人を雇ふ必要はない。」と云はれたので大いに安心して直ちに製鋼所の設立にかかりました。次に材質の適否を調べ、安価にして効果的な材料を研究する事は經濟車を造る上に最も大切なことであると同時に、できた材料が果たして目的通りのものであるか否かを充分試験せずして使用する事は此の上も無い危険であります。従つて其の十分な試験室が要ります。丁度知人の山田博士が工業大学で材料試験の方面に詳しいので、山田博士にお頼みして試験場を作つて戴くことにしました。斯くして試験場と製鋼部と相俟つて材料の研究をしました。茲にも幾多の失敗はありましたが、二年間で先づ實用に供し得るものを製作するまでに至つたのです。

——— 鑄物の研究

次に鑄物方面であります。これは多年研究し十分な自信を持つて居たので自動車位の鑄物は何とでも解決をつけると云う自信を持つて掛かりました。当社を參觀に来られる方から、ときどき鑄物は何割合格しますかという御質問を受けますが鑄物と云うものは普通九五%位の合格率がなくては營業は成立ちません。

いやしくも自動車を造ろうと云うものが鑄物の合格者を心配される様な哀な状態では、自動車の製造を中止した方が良く、こんな鑄物位が出来なければ豊田の恥だと思ひ工場の者を大いに督励しました。モールディングマシンを使用して生型でシリンダーをふいて九十%以上に成功する迄には相當の失敗もしましたが、一年余りで成功したのは多年モールディングマシンを使用して居た事と、電気炉を用いて、紡機の薄物鑄物の六敷いものをやつて居たお陰でありました。それでもシリンダー五六百個ペケにして鑄つぶしてしまひました。同じものを千個造ると大概の職工は手が慣れて間違ひの無い物を作る様になります。最初の数百個の中には良い物もできますが、手が定まる迄は是を捨てる位の覚悟は必要であります。斯くの如くして材料方面の解決は大体つきました。

こうした材料の選択改良を常にやつてゆきますには従つて学理的研究も伴はねばならない筈です。そこで研究所を作り、其處では技術方面の研究もやりますが、製鋼研究所では材料の物理的並びに科学的研究を絶えずやりまして、如何にすればよりよき材料を得るかと深甚の関心を繼續しています。その外塗料試験油脂試験等の設備もあります。

愈々自工法案の賽は投げられました。トヨタも亦武装して自動車工業の世界的戰場に出場したのです。未だまだ不備な点もありますが、これよりは唯邁進あるのみです。私も渾身の力を捧げて皆様の御期待に副い度いと念じている次第であります。

発明と研究

(出典:『流線型』第六卷第八号(一九四二年七月)「豊田喜一郎文書集成」 和田一夫編 名古屋大学出版会)

—— 発明は何処に在るか？

「発明」とか[研究]とか云うとそれは非常に高遠なもののように感じて、到底自分のなし得ないものであると考へる人が多い様であるが、他人の発明した経路を見れば、決してその様なものではない。成程結果のみを見ると、如何にもわれわれの到達し得ない遠方に存在する様に見受けられるが、それまでに達するには一步一步と進んで行つた経路がある。その一步一步進んだ経路は、誰でもなし得る経路であり、努力である。

或る人は豊田佐吉は異常な頭の持主であつたかの様に云ふが、私は決してそうでないと云ふ事を申し上げて置く。それは、私の感じた所では寧ろ余り良い頭の持主であつたらばあんな部間な実験をしなかつたであろうと思われる幾多の事實があるからである。少なくとも、学校出であつたなら、あんな実験は馬鹿らしくて出来ないであろうと思はれるほどの、つまらぬ実験を片端からやつて行つた。で最初の中は、私は少々馬鹿らしかつたので議論した。而してその議論には私の方がいつでも勝つて居た。併し、「議論は議論で、実行は実行だからやつて見よ」と云われて居たので、私は片端から実行した。その中に、議論しているよりも実行した方が結果が早く判り、而も正確であると云ふことと、実行する為に色々な事が教へられることが判つたのである。

議論は極く一部分のみの見方であり、実行は総ての方面からの見方であることが判つたのである。即ち吾々は、議論では正しいが、実行して見ると議論とは全く異なつた結果が出るものと云うことを知つた。

それから私は議論は止める事にした。馬鹿になつた気持ちで実行に移るに不如と云うこと、これが私が父から教えられた教訓である。而して父は常に云つた、「三年間実行して来たものでないものは発明をする考えを起すな」と。即ち自ら経験のないものを改良したり、発明したりして見ても、それは良さそうに見えても実行して見ると、失敗するものであると云つていたのである。

—— 発明と研究はどう違うか

発明と研究はどう異ふかという質問に対して、正確に答へられる人は余り多くは無いと思う。勿論私自身も知らない。然し、多年吾々が、斯の方面に携わつて来て、知らず知らずの間に感じた事は次の様な事である。

例へば大きな机の上に一粒の米があるとする。それを蟻が探す場合に机の端から端まで、丹念に順序正しく這つて歩くとすれば、何時かは机の上にある米にぶつかる事であろう。即ちこれが研究に相当すると思う。又発明とは、多分この辺りにある筈だと云う目安を付けて、その辺りから先に探し回る事であり、前者は馬鹿でも努力すれば出来るが、後者は幾分冒険であり、且危険がある。然し多分この辺りにあるだろうと想像する為には相當に過去の経験が必要である。云ひ換へればそれによる自身が必要である。而して、その見込をつけた場所をどの範囲まで相當に丹念に調べるかと云う努力が必要である。

勿論過去の経験による自信の大小により努力の程度が支配されるものであるが、自己の経験以上に想像を逞しくする所に、一種の名誉心に支配されて往々にして夢遊病者のような発明家が現はれる。これは寧ろ発明の毒虫である。吾々は先ず発明家たらんよりも、研究家たるべきである。而して又斯様な研究を為している間に、段々経験を積み、或る程度まで目安がつくと、一足飛びに飛んだ所へ研究の針が向けられる事がある。その時下手に飛び過ぎると、折角その辺りに探す米粒を飛び越してしまうこともある。そこが六ヶ敷い所で、「急がば回られ」と云ふ古語の如き場合にぶつつかる。飛んでは戻り戻つては飛んで自分の浅薄さを苦笑することになるだろうが、結局一歩一歩進んだ場合と同じ結果になる事もある。従つて此の場合発明と研究とが混同され勝ちであるが、大発明家たるものの正体こそ大きな発明家と云ふよりも、非常な努力を払つた研究者と云ふことになるのである。

新規事業への夢

(出典:「豊田喜一郎伝」 和田一夫・由井常彦 名古屋大学出版会)

1929(昭和4)年秋、喜一郎が日本を出発する前から、彼の心のなかには綿業と繊維用機械の製造に、企業の未来を託すべきかどうかについての疑問があったと思う。しかし彼には、まだ思い切って決断する具体的な材料も、その決断を促すような強烈な出来事もなかった。だが、自動織機の製造を続けるにしても、量産化のための体制を整える必要があり、専用工作機械も見ておく必要があった。幸いにして、自動織機の特許権譲渡のために、アメリカ、イギリスに行く目的があった。その間、喜一郎は工作機械メーカーを見てまわっていたようである。しかし、まだ具体的に自動車工業への進出を決め、そのための準備を行うほどに喜一郎が、綿業や繊維機械への見切りをつけていたとは考えられない。1929年秋から翌年春までの旅は、表面的には技術能力の向上をはかるための視察であったが、喜一郎の心情としては新事業への転換について、最後の決断を固める旅でもあったと思われる。そして結果的にも、心のなかであたためてきた構想を実行に移し、ためらいを捨てる旅でもあったろう。

1930年4月に帰国した喜一郎は、利三郎が従業員に向かって語った事業構想とは、大きく

異なる考えを持っていた。そればかりか将来のために、いまこそ未知の事業に飛躍しなければならぬ強い決意を秘めていたものと思われる。利三郎には、織機と紡機の分野で当面の苦境を乗り越えれば、何とかなるという考えがあった。それも当然であろう。長年にわたって、豊田紡織などの重要な経営基盤は繊維関連の事業である。大きな利益をもたらしてきた事業が、多少の不振に直面したとしても、いずれ活況が戻ることを期待しても不思議はない。これに対して、オールダム町やプラット社の状況を見たあとの喜一郎は、繊維機械の製造そのものの将来性に疑問を抱き、新しい方向を模索する決意を抱いて帰国したのである。世界的な繊維機械メーカーのプラット社が、わずか10年足らずの間に苦境に陥った状況を見た喜一郎にとって、事態は深刻かつ危機的なものとして認識されたのである。

喜一郎は、帰国後直ちに行動に移った。帰国直後の彼の行動について、トヨタ自動車の古参社員たちは、喜一郎の帰国した翌月、つまり1930年5月ころには「豊田自動織機製作所の機械工場内に、自動車の研究室を開設し、自動車に関する調査研究に着手した」と語っている。しかし喜一郎が、この時点で明確に自動車に的を絞って調査・研究を開始したという事実は、伝聞や風説以外には何も残されていない。ただ喜一郎が、具体的な次なる事業を考え始めたのは、このころに間違いない。

豊田英二

トヨタかんぱんのルーツ

(出典:「決断—私の履歴書」 豊田英二 日経ビジネス人文庫 2000)

挙母工場ではメートル法の採用と同時に流れ作業の導入を決めた。喜一郎はそれを実現するため、克明なパンフレットを作った。彼の頭の中には工場を建設する前から、流れ作業が頭の中にあった。

刈谷工場では鋳物からできた半製品をいったん倉庫に入れ、それから機械で削っていた。個々の部品についても、ピストンであれ、どんな部品であれ、毎朝何個つくれという伝票が回ってくる。それが終わると次に穴を開けろという指示がくる。

いわゆるロット生産をしていたが、これを全部流れ作業にするというのが喜一郎の考えだ。すると品物のたまりはなくなり、倉庫も要らない。ランニングストックが減って、余分な金が出なくなる。逆にいえば、買ったものが金を払う前に売れてしまうわけで、この方式が定着すれば運転資金すら要らなくなる。

喜一郎の考えた精算方式を要約していうと、「毎日、必要なものを必要な数だけつくれ」ということである。これを実現するには全工程はいやでも流れ作業にならざるをえない。「ジャスト・イン・タイム」というのも、そのとき喜一郎が言い出した言葉で、要は「間に合えばいい。余分につくるな」ということである。当時はかんぱんこそなかったが、毎朝、その日の生産数字が書き込まれた伝票が回ってきた。決められた数だけ生産すれば、早く帰ってもいいし、できなければ残業となる。

流れ作業の考えをどうやって社内に定着させるか。まず従業員、とりわけ管理、監督にあたる人の教育を徹底させなければならない。画期的なことだから、旧式の生産方式が頭にこびりついた人から洗脳する必要がある。喜一郎がつくったパンフレットは厚さ十センチもあり、流れ作業の内容がこと細かに書き込まれてあった。われわれはこのパンフレットをもとに講義した。これがトヨタ生産方式のルーツである。

豊田章一郎

市場が決める原価にカンバン方式で対応する

(出典:「未来を信じ一歩ずつ」日本経済新聞出版社 2015.07)

父は、トヨタ自動車設立前、「価格は市場で決まる」という考え方のもと、原価低減目標やそのための施策を進めている。ゼネラルモーターズ(GM)やフォードの日本国内での販売価格から詳細に原価を割り出し、市場で戦える原価目標と必要な生産台数を計算していたのだ。

しかし、量産効果ひとつとっても、当時は欧米メーカーと大きな差があった。そこで、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」、すなわち「ジャスト・イン・タイム」という考え方を、新たに作った挙母工場(現本社工場)で試行したのだ。これは、中間在庫を持たない新しい生産方式であり、コストカットの発想によるものではない。市場が求める価格になるまで皆で知恵を絞って取り組む「原価との闘い」だ。

現場と人こそ革新の源泉

(出典:「未来を信じ一歩ずつ」豊田章一郎 日本経済新聞出版社 2015)

—— 現場力

私は、これまで「現地現物」「品質は工程で造り込む(今日の自工程完結)」「価格は市場で決まる」「絶えざるイノベーションへの挑戦」そしてこれらを担う「人材の育成」の5つを柱としてモノづくり経営に取り組んできた。

ものをつくるには、まず人を育てることが大切。「モノづくりは人づくり」という考え方を、トヨタは創業以来、大切にしてきた。

自動車業界を取り巻く経営環境や国際競争はこれまでも厳しいものがあったし、それは将来も変わらないだろう。我々はモノづくりを通して社会の役に立つことを胸に、環境変化に適応して競争に勝ち抜いていかなければならない。

その方法はきわめてシンプルだ。常にグローバルな視点を持つこと、そしてよく学び、よく働くことだ。外国に勝ち、日本をさらに立派な国にしようと思えば、外国人以上に努力しなければならない。これは自動車のみならず、あらゆる産業、あるいはスポーツの世界でも当然のことだろう。

天然資源に恵まれない日本にとって、人材こそが唯一の資源と言っても過言ではない。これまで日本の発展を支えてきたモノづくり企業にとっては、人の知恵と技、すなわち技術と技能で新たなイノベーションを起こしていく気概が求められている。人々が現状に満足し、一生懸命に努力することの大切さを忘れてしまったら、日本の将来の発展はないし、たちまち三流国に転落することだろう。

モノづくりも、良く学びよく働く人が集まらなければ国際競争に勝ち残れない。トヨタでは、そういう人材を常にOJTでつくってきた。モノづくりの経験を通じて学び、さらに一段高い技術・技能にチャレンジすることで、より価値の高いモノがつくられるという循環である。

そして、この過程で欠かせないのが、達成感、喜びと感動だ。これは人に教えられて学ぶものではなく、誰もが本来持っている本能のようなものだろう。たとえば、積み木や粘土に夢中になっている幼児を見ると、人間は生まれつきモノづくりが好きなのだということがよくわかる。大人になってもこの感覚が失われることはない。

新しいモノをつくるために知恵を絞り、汗をかき、時間を忘れて熱中する。その瞬間がきわめて楽しい。さらには、苦心した末にモノができあがったとき、それを誰かが使って喜んだり助かったりしたとき、このうえない喜びと感動に包まれるはずである。だから、もっと勉強し、働いて、もっと良いモノをつくろうと思うようになる。

これこそが、単にお金を稼ぐだけでは得られない、人としての精神的な豊かさ、心の豊かさというものではないだろうか。日本人の精神の荒廃がマスコミなどで取り沙汰されて久しいが、それを解決するカギは身近なモノづくりのなかにあると思っている。

モノづくり企業の力は、人材育成に裏づけされた「現場力」に表れる。もしトヨタに強みと呼ばれるものがあるとすれば、それは現場力ではないか。

創造力ある人材を育成せよ

(出典:名古屋市内講演 日本経済新聞 2017.07.29)

「車の激動期 研究と創造カギ」、トヨタ自動車の豊田章一郎名誉会長は28日、名古屋市内で講演した。自動車業界は環境規制の強化や通信、人工知能(AI)の急速な発展で「熾烈な開発競争の真ただ中で、パラダイムが大きく変化している」と指摘。現場主義の「現地現物」と人材育成の重要性を訴えた。

豊田氏は豊田グループ創始者の豊田佐吉氏の逸話を披露。「高い目標に挑戦する人が現れることで、理想を実現する機運を醸成する」ため、1925年に飛行機をも動かす小型・大容量の蓄電池開発を促すために賞金100万円(当時)の顕彰を提案した。自動車産業への異業種参入が相次ぐなか、「激動期を生き抜く研究と創造の力が今まさに問われている」と強調した。

また米国に留学する日本の学生が減り、科学技術の英語論文の引用率が米国や中国を下回っている現状を挙げて「社会全体が内向きになっていることに危機感を感じる」と警鐘を鳴らした。

豊田章男

社長の器量が会社の器量

(出典:週刊東洋経済 2016年4月9日号「経営者 豊田章男」独占インタビュー)

「あるOBからは、あの、要はOBといううちの父親からはね、会社のトップというのは、トップの器量以上には会社はいかないんだぞと言われた。自分自身のトップの限界というのがあるんだと。だから、それを、絶えず高めていくという努力をしないと、会社というのは止まっちゃうぞということと言われて、ものすごく不安になりました。

社長の先輩でもあるわけでしょう。それで親でもあるわけでしょう。そういう人からどん、とそういうことを言われた。じゃあ自分にはその器量があるのかと。まず休みなんか取ってられないと思った。」

一、華美を戒め、質実剛健たるべし

豊田章一郎

ナツパ服精神

(出典:「未来を信じ一歩ずつ」豊田章一郎 日本経済新聞出版社 2015)

また、若かった私に父はよく「ナツパ服精神」という言葉を口にした。「エンジニアだ、工場長だといって、きれいな作業服できれいな手でいたのでは人はついてこないよ。技術者の本分はあくまで現地現物にあるんだ」と教えられた。大きな夢を語り、高い目標を掲げ、自らも現地現物で手を油で汚して率先垂範で頑張る父の後姿を見ながら、部下たちも燃えて頑張ったのだと思う。現地現物で人は学び、人は育つ。これは今日までの私の信条でもある。

豊田章男

世界最高燃費の社長

(Source:週刊東洋経済 2016.04.09「経営者 豊田章男」独占インタビュー)

学生からの収入に関する質問には「世界の自動車メーカーの中で最も燃費のいい社長と言われている」と答えて会場を沸かせた。

負けん気が強く妥協しない

(出典:週刊東洋経済 2016.04.09「経営者 豊田章男」トヨタ自動車顧問 林南八)

私が(製造)課長のときかな。部長に呼び出されたら、章男さんがおって「今度、君の課を担当していただくことになった。現場をご案内しろ」といわれた。

なんで新入社員を“ご案内”しなきゃいかんのか、とムカツとしてね。「おまえは入社2年目だろ。目いっぱい怒られたことはあるか」と聞いたら「ありません」と言う。「そんな不幸なことはない。俺が幸せにしてやる」「よろしくお願いします」。それが豊田社長との出会いだ。(中略)

跡を継ぐと云う自覚はあったと思う。本人はそんなことは絶対に言わなかったが。

その後生産調整部で私の直属の部下になった。いろいろ無理難題を言っても、彼は専門外の事だろうと果敢に挑戦する。言うことを聞かない相手は、御曹司という身分を明かせば黙るんだけど、彼は絶対にそれをやらなかった。

章男さんは若い頃は豊田家の御曹司という扱いを受けるのが嫌だったんだと思う。だから私も遠慮なくボコボコにやった。普通の会社のお世継ぎのように「お父さん、あの厄介な上司を外してくれ」といつでも逃げの手はあった。だが、彼は絶対にそれはやらなかった。

学生時代に体育会でフィールドホッケーをやっていたから、根性が据わっている。負けん気が強く妥協しない。トヨタも最近は優等生ばかり取るから、心の折れやすい子が増えたけど(笑)。彼はそういう感じじゃあなかった。

「数値」ではなく「思い」を伝える

(出典:週刊東洋経済 2016.04.09「経営者 豊田章男」独占インタビュー)

— 記者会見などでは「数値」ではなく[思いを伝える]というスタイルが目立ちます。

「自分の言葉でいろんな数値を語ると、数値だけが独り歩きする。そうすると自分の思いから遠くなる。

その思いというのも、私以外の人々が語ってくれた方が効果があるのかもしれない。東京モーターショーのイチローさんとの対談なんかはそう。私が「バッテリーボックスに立つ」と言うより多

くの人に、ふっと入る。トヨタという会社をより理解してもらい応援団を作るために、気持ちを判ってもらいたい。

社長になった頃、思っだけを伝えていた時は「何を言っているのかわからない」というのが周囲の反応だった。ずっと数値で引っ張られてきた経験が社員にも社外にもあったから。だが、私自身が数値を語る重さは認識していたつもりです。今までのいかなる社長よりも、私が数値を語る重さ、これはもう全然違う。

やはりサラリーマンはわかりやすいほう(数値)に行きますから。しかし、独り歩きした数値で褒められたいとか、一人のリーダーの言うことを聞けとかではなくて複数形の「リーダーズ」でやっていかないと、この規模の会社は、これだけ変化が激しい世の中についていけないんじゃないかな。気持ちを語る事を評価してもらえるようになったのは、ここ2~3年。」

— なぜ世の中の評価がかわってきたんですか。

「わかりませんそんなの(笑)。一つには実績もあるだろう。実績といっても私が作っているものじゃないですよ。みんながつくってきた実績、それに対して私が誰かをたたえる。感謝している。

決算発表のときも「過去最高利益」とは私の口からは一言も言わない。私が言わないから専務方も言わない。最高益ではなくて、やはり気持ちを語ろうよと、それを自然にやりだす会社が変わってきた。実績もついてきた。だからあえて言わなくても話題になるものは話題になる。」

— 言わないからといって数値を軽視しているわけではない。

「ははは。以前は、言わないってことは「あの人は何にも判っていないということだ」と書かれていた。そこはこちらも我慢をした。あの人はバカなんじゃないの、というふうにも言われた。それは、「バカなんです」でいいですよ。うちはみんなが頑張っているんだから。」

ファッションとのつきあい方

(出典:週刊東洋経済 2016.04.09「経営者 豊田章男」独占インタビュー)

— ファッション誌やマツコさんの番組に出るのは?

「あれはね、性格からいったらね、嫌なんですよ、ああいうの。(笑)」

— たぶん世の中の人には社長が目立ちたがり屋だからと思っています。

「だからほんとは嫌なの。嫌なんですけど、何であんなことやり出したかと云うと、私は商品の最終責任者だ。「レクサス」のCBOでありマスタードライバーでもある。エンジニアでない私

は「もっといいクルマづくり」のセンサーを絶えず研ぎ澄ませておかないと、その役割はできない。社長としての発言はできてもね。

そのために、車の運転の仕方を覚えました。それから今はもう退職しましたが、デザイン部の超ベテランをいわば家庭教師にして、デザインの見方をたたき込んだ。それは「この大仏のこの塊感にはこういうオーラがあるよ」といった話です。車のこの線がどうだとか、そんなことを社長が言うなど。

成瀬さんにも車のガタガタ音がどうだとか、そんなくだらないことを社長が言うんじゃないと言われた。線だとか色合いなんてことはみんなに任せておきなさい。ブランドホルダーとして、好きか嫌いかが一番重要なんだと。ただ、そのフィルターをかける役目として、自分のアンテナを高くしなきゃいけないし、いろいろなセンスを磨かなきゃいけない。写真を撮る練習も一時していた。フレームの中に何を置けるか、後ろに何を写すか。それがセンスを磨く。

ファッションに関連して言えば、自分の服装については「レーシングスーツも背広もいいたいけれど、社長がスポーツ観戦にかっこいい格好で来ると、その会社は絶対にかっこよくなるよ」とアドバイスを受けてね。最初は「いいんだ、男というのは作業着だ。俺に似合ってるやいいんだ。うるさい！」と言っていたんだが、あるときレクサスの米ニューヨークでのイベントで、初めておしゃれな格好をした。その時のメディアの反応が全然違った。

明治大学で出張授業をした時も同じような格好をした。学生にとってトヨタの社長というと、感謝状や表彰状を渡すとか、演台に立って偉そうに演説しているとか、そんなイメージしかない。「あれ？あんな人？」と思ってもらうには、気持ちだけじゃだめだと。そうしたら学生が違う反応で近づいてきた。

車のデザイン審査などでも、自分がファッションを気遣うがゆえに、車の見えるとことが変わってきた。車の運転技術を磨くのと同じように、美術感覚をみがいていく。

若い人や会社以外の老若男女と付き合ってみるとか、そういうことでも見方が変わってくるんですよ。これこそが、もっといいクルマづくりのセンサーを研ぎ澄ます活動になる。まさかベストドレッサー賞までもらうとは思わなかったが。」

一、温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし

豊田喜一郎

人望の現場主義

(出典:「トヨタ経営の源流 創業者喜一郎の人と事業」 佐藤義信 日経新聞社 1994)

喜一郎は昼夜を問わず新工場を見回りながら床に落ちたごみや切れ端を見れば自ら処分した。また、製造の仕方に工夫がなされているのを見れば自ら手で触れて確認してみるといった実地第一主義を実践しながら、組織と運営の切り替えに努めていた。彼は現場を大切にし、現場を理解することが現場の技術を向上させることだと信じていた。

喜一郎は、この現場主義を部下に対しても徹底的に浸透させることが重要だと考えていた。彼の現場主義とは、「勤勉に、忠実に、誠意を込めて、お互いに協力し、現場に加われれば、当事者にしかわからないアイデアが得られる」ということであった。実際、技術スタッフへの指導の際には、常に現場に入り真実を掴むことを命じていた。

また、現場の人々には「君ちょっと来てくれ。どう思う」とか、「どう思うか知らないが、やってみてくれ」とか、時には「仕事で新しいことをやりたいなら、何でもやれ。わからないなら、大学の先生でも何でも道をつくってやる」といいながら、彼らの意欲を高める指示を出しその能力を引き出すような育て方をした。ここにも、出来るだけ権限を委譲し、能力を最大限に引き出すという喜一郎のリーダーシップを見ることができる。このようにして、喜一郎は仕事を任せられる人材を見つけていった。

また、喜一郎の部下への指導の態度には、常に物静かだが細かく気を使い、まじめな上に仕事に熱中し、時には融通の利かないところもあった。しかし、彼の生来の人柄もあって部下たちから好かれ、尊敬される品格を持ち合わせていた。

社長としての責任の取り方

(出典:「豊田喜一郎伝」 和田一夫・由井常彦 名古屋大学出版会 2002)

——— 社長を辞して

1949年、ドッジ・ラインによって、インフレの抑制と単一為替の設定がなされると、その影響をトヨタ自動車工業も免れることはできなかった。販売代金の回収は遅延し、自動車の需要は減少した。さらに鋼材は大幅に値上がりした。その結果、各自動車会社と同じようにトヨタ自動車工業の資金繰りも悪化した。ついに1949年8月、会社側は一割の賃金カットと退職金の半減を提案するまでにいたった。会社の経営内容が大幅に悪化していたことは明白だった。紆余曲折の末、会社側と組合側は当面の経営危機を打開するために、一割の賃下げを組合側が受け入れるかわりに、人員の解雇をしないことを会社側が約束した。

こうした労使間の緊張が続くなかで、もともと高血圧気味だった喜一郎の体調は確実に悪化

していた。またドッジ・ラインの実施によって、品質面はもとより価格面でも、国際的に競争できる自動車の生産を実現するには、まだ道のりが遠いことを喜一郎は実感させられたに違いない。焦りにも似たような気持ちで、戦後の自動車事業を急ピッチで整備してきただけに、彼は打ちのめされたような気持ちにもなっただろう。しかも、解雇者を出さないという労働組合との約束は、さらに経営状態が悪化したために反故にされた。体調の悪化した喜一郎に代わって、労働組合との交渉に当たっていた経営陣から、1950年4月に1600名の解雇が発表されたのである。こうした状況に、喜一郎はいたたまれない思いであったろう。

1950年4月から、ストライキに突入したトヨタ自動車工業では、労使の間で緊迫した交渉が続けられていた。このときのストライキについて、その状況を語ることのできる人は少ない。しかし幸いにも、当時の争議のさいに労働組合側の指導者であった一人の談話を聞く機会があった。それによれば、組合側として争議中に注意を払ったことは、会社側から解雇通告が従業員に送付されないようにすることだったという。たしかに、いったん解雇通告を会社側が出してしまえば、解雇通告を受けた人間と受けなかった者との間には感情的なズレが生じ、争議全体にとって悪い影響が出る。組合側として、さまざまなルートで情報を得ていたが、結局、会社側は解雇通告を出す。それ以前に、喜一郎は組合側に解雇をしないことを約束していた。このとき喜一郎が、体調を崩して実質的には関与していなかったにせよ、喜一郎としては結果的に先の約束を反故にしてしまったという痛恨の一事に違いなかった。しかし喜一郎としても、当時のトヨタ自動車が生き残るためには、「いまのトヨタは壊れかかった船みたいなものだから、誰かに海に飛び込んでもらわない限り、沈んでしまう。だから人員整理を認めて欲しい」と訴えざるをえない状況については、認識していたのである。

組合側の代表者二人は、会社側から解雇通告が出されたあと、対策を考えて喜一郎邸を訪ねる決心を固める。現在から見れば、争議の真っ最中に組合側の代表者が経営責任者である喜一郎に会って、解雇通告の撤回を願いに行くのは不自然に思える。しかも、そのとき喜一郎邸に向かうという彼らに、会社側は社用の車まで用意したという。それを、まったく違和感なく受け入れる雰囲気、当時の会社側と労働組合にはあったのである。彼らは、八事にあった喜一郎邸に向かった。それほど広くもない応接間で、彼ら二人は喜一郎と向かい合って二時間ほど話し込んだという。組合側の代表者は、すでに敗北を事実上は覚悟しながらも、なお一縷の望みをかけた喜一郎との直接面談である。組合側の代表者は、解雇通告の撤回を申し出る。これに対して、喜一郎は「前に一度、解雇はしないと言いながら、解雇せざるをえなくなった。ここでまた解雇しないと約束してしまって、二度嘘をつくようなことをしては申し訳ないから、それだけは勘弁して欲しい」と答えたという。喜一郎は、最後まで「勘弁して欲しい」の返事だけであったという。喜一郎にとって、これは実に苦渋の選択を迫られた争議

であった。

1950年6月、喜一郎はトヨタ自動車工業の社長を辞任して、争議は終結した。自らが精魂を傾けてきた自動車事業から、喜一郎は離れることになったのである。争議の指導者は、この喜一郎の辞任ほど衝撃を受けたことはなかったという。争議を指導していた人物たちにとっても、トヨタ自動車工業は喜一郎の会社そのものだったからである。生活防衛のために、立ち上がった組合側にしても、喜一郎個人に対しては敬愛の情を持っていた。そうでなければ、のちに彼の銅像がトヨタ自動車の本社事務所前に建立されることもなかったであろう。

大家族主義

(出典:「豊田喜一郎伝」 和田一夫・由井常彦 名古屋大学出版会 2002)

—— 家庭での豊田喜一郎

1936(昭和11)年、東京に住居を移して、名古屋・東京間を往復しながら本格的な自動車製造の準備に忙殺されていた喜一郎には、家庭のことを顧みる時間は少なかった。東京・名古屋間も、現在と違って長時間の距離である。喜一郎の日常は、まさに「仕事の鬼」と呼ぶにふさわしい状況であったと考えられる。ところが、残されている写真など見ると、こうした生活にあって喜一郎は、意外にも家庭を大切にしていただけでなく、むしろ家庭との時間を意識的につくっていたことがわかる。

喜一郎は、夏休みには妻の二十子と子供たちを別荘に住ませるのが恒例だった。名古屋に住んでいたときは、三河湾に面した蒲郡のあたりに家を借りて家族と夏を過ごし、喜一郎はそこから列車で豊田紡織の刈谷工場や豊田自動織機まで、ほぼ毎日のように通っていたという。東京に移住したあとでも、箱根や河口湖、上高地などに、妻と子供たちは滞在している。喜一郎は、最初の数日間を家族とともに過ごし、そのあと仕事に戻ったという。残されている家族の写真のうち、夏休み滞在中とされているもののなかには、喜一郎自身の写っている写真はほとんどなく、喜一郎を除いた家族のものばかりである。喜一郎は、いつも写し手になっていたのであろう。その姿が彷彿としてくるような写真が残されている。多忙な喜一郎は、家族との穏やかな時間を意識的につくっていたに違いない。

東京の喜一郎の家には、彼の家族のほか親戚などの人たちが一緒に生活していた。大学を卒業したあと、豊田自動織機に入社した豊田英二は芝浦の研究所に勤務していたが、入社を機会に喜一郎一家の東京の家に移り住む。そのほかにも親戚の何人かが一緒に生活するようになった。まさに同じ屋根の下で、同じ釜の飯を食う状況であった。豊田英二、章一郎、達郎という、のちにトヨタ自動車の社長を務めた人たちが、このころ一緒に生活していたのである。こうした状況は、あとになると彼らの間における意思疎通は、他のどんな幹部役員

に比べても、良くなるという効果を生んだに違いない。また時折、上京する利三郎も喜一郎の家に泊まるようになった。その結果、名古屋にいたときよりも、利三郎と喜一郎の間のコミュニケーションも密になって、また円滑にもなったようである。

豊田英二

トヨタ労使信頼関係確立の源泉:トヨタ争議

(出典:「決断—私の履歴書」 豊田英二 日経ビジネス人文庫 2000)

中川さんが社長に就任した翌三十七年に労使宣言に調印した。二十五年に大規模な人員整理をして労使が真っ向からぶつかりあった労働争議はひとまず決着したが、その後も労使間のちょっとしたゴタゴタは絶えなかった。それがだんだん落ち着き、徐々にではあるが、信頼関係も高まってきた。

労使間の基本は相互信頼である。最初のころは労使とも半信半疑だったが、時がたつにつれ、定着していった。定着したものを文章にしてまとめ上げたのが労使宣言である。

ねらいはわれわれがせっかく築き上げた相互信頼を長続きさせ、後戻りさせないこと、そして労使が共に犠牲を払って得た成果を、のちのちの人に維持してもらうことにある。今その精神は生きている。労使宣言の記念碑も建てたが、今にして思えば労使の信頼関係が定着するまで十年かかったわけである。

豊田章一郎

販売店あつての生産者の繁栄

(出典:「未来を信じ一歩ずつ」 豊田章一郎 日本経済新聞出版社 2015)

「販売店の繁盛あつて生産者の繁栄がある」という神谷さんの考えに賛同した父は、神谷さんに販売を全面的に任せた。

神谷さんは、日の出モーターズ(現愛知トヨタ)の山口昇さんとともに、地元の資本や人材を活用し、各府県に1販売店を目標にして販売網を築いていった。神谷さんの「一にユーザー、二にディーラー、三にメーカー」の哲学に共感し、ライバルの販売店から移るところも多くあった。経営危機による1950年(昭和25年)の工販分離後は、トヨタ自動車販売社長として内外の販売・サービス網の拡充に全力を傾けた。その仕事ぶりは鬼気迫るものがあった。

私が神谷さんに言われたのは、「とにかく販売店を回れ」。この言葉を胸に、バッドニュース・ファーストの姿勢で可能なかぎり内外の販売店を回った。米国でトヨタの販売店だけでなく、他社の車も販売する併売店も訪問したが、店のオーナーに「本当にお前はトヨタの社長か」と怪訝な顔をされたこともあった。

豊田章男

全てのステークホルダーに

(出典:週刊東洋経済 2016年4月9日号「経営者 豊田章男」独占インタビュー)

ー社長は株主優先主義とは距離を置いているように見えます

「株主はステークホルダーの一つと見ている。ステークホルダー、イコール株主と言う人もいるが、私はちょっと違うと思う。ワン・オブ・ゼム。やはり従業員しかり、お客様しかり、それから地域社会、仕入れ先、販売店も含めたサポーターイングインダストリー。こういうのも含めてステークホルダーだから。」

自分が守ろうとしていた人々に守られた

(出典:週刊東洋経済 2010年6月24日インタビュー)

「公聴会では、数百台のカメラが私に向けられ、瞬いたり、うつむいたりする度に猛烈なフラッシュがたかれた。質疑には、議員に答えるよりも販売店、顧客、従業員や、その家族に話しかけるつもりで応じた。政治でも、お客でも、仕入先のせいでもない、人のせいにはしないと、自分の言葉で語るつもりだった。負け戦のしんがりを務める格好だが、光栄なことだ」

「公聴会を終えて、従業員との会合に臨んだときには、自分が守ろうとしていた人々に守られたことが分かり、恥ずかしながら涙が出た」

一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

豊田英二

天命を信じる

(出典:「決断—私の履歴書」豊田英二 日経ビジネス人文庫 2000)

私は過ぎ去ったことを思い出し、あれこれというのはあまり好きではない。ある時分には意識的に思い出さないようにしたこともある。済んだことをくよくよ考えても何の意味もない。過去のことはさらりと忘れ、前を向いて歩いた方がいいと言うのが私の人生観である。

それを最初に教えてくれたのが、旧制八高で数学と力学を教えてくれた椎尾詞先生である。先生は力学とは畑違いの、尾張徳川家歴代の墓所である建中寺(名古屋市)に関係のあるお寺の息子さんだったが、私たちは力学の講義の中で「正しいと思い、良いと思うことはその時に、そのように行えとの天地の大御力の大みことなるぞ。行け行け進め、そのままに、思いのままに、そのままに」という言葉を何べんも聞かされた。

一種のお経だが、言わんとすることは、「その時に正しく、良いと思ったことは、そのまま素直にやりなさい。それはお前に天が命じたことだ」ということだろう。これも後ろ向きではなく前向きの言葉だ。

豊田章男

報恩の意志が未来を拓く

(出典: 日経トレンディーネット 2016年12月29日 日経ビジネス)

「(公聴会に向けて)日本を出発する時、『これは私を辞めさせるゲームなのかな』と思った。社長になって1年も持たなかった。それを喜ぶ人もいるだろうな。でも、自分はどうなのか。トヨタのことをどう思っているのか。」

「社長をやるとかやらないとかいう前に、トヨタを考えた時に『大大大好きだ』と思った。会社なしに自分を語れないと。社長としての私はこれで終わるかもしれないが、終わったところでこんなに大好きなトヨタを生意気だけど守れるなら、初めてトヨタのお役に立てるのではないか。」

「これまで、やれ創業家だ、やれお坊っちゃんまだ、世間知らずと言われてきたので、それまでの自分は『トヨタでは、やっかいものなのかな』という感覚もあった。(公聴会で矢面に立つことで、)やっかいものなりに最後にお役に立てるなら、自分にも役割があったんだ、かえって喜ばしい、とうれしかった。」

「私はおじいさん(喜一郎氏)に会ったことがない。57歳で亡くなったので、会ったことも話したこともない。でも、父から聞いた話では、(喜一郎氏はトヨタ自動車の)良いところを見ていなかった。苦労だけで終わっていた。きっと、57歳で亡くなったことに対して無念があったと思う。」

「(その後を引き継いだ人たちが)その無念さを超え、今のトヨタ自動車、トヨタグループをつくってくれたおかげで我々がある。将来の我々の笑顔のために苦労してくれたのだから、継承者の我々はその恩恵を受けるだけじゃなくて、次の世代のために会社を持続的に発展させなければならない。」

エピローグ：トヨタがトヨタであり続けるために

1. 中興の祖・英二と2人の大番頭

(出典：週刊東洋経済 2016.04.09 「経営者 豊田章男 トヨタ 80 年の歴史」)

喜一郎が亡くなった52年には、年間生産台数がわずか1万4000台だったトヨタ。そこから世界一の自動車メーカーへと押し上げる基盤を作ったのが、いとこの豊田英二だ。

67年の社長就任時、喜一郎以来の豊田家への大政奉還と騒ぐ記者に対し「私が一番ふさわしいから選ばれたのだと思う」と応じた通り、英二の経営手腕は卓越していた。

トヨタ全体で月産5000台だった時代に、「クラウン」専用工場として月産1万台の元町工場の建設を決断。「カローラ」でモータリゼーションの波を起こし、国内の地位を盤石にした。さらに米ゼネラル・モーターズと合併で米国での現地生産を開始するなど、国際化の礎を築いた。

最高顧問まで勤め上げて13年に100歳で亡くなるまで、英二のトヨタに対する影響力は大きかった。お別れ会で章一郎名誉会長は「今日のトヨタグループの発展の礎を築かれた最大の功労者」とたたえた。

豊田家以外でトヨタの経営にインパクトを与えたのが石田退三と現相談役の奥田碩氏だ。石田は喜一郎の辞任、奥田氏は豊田達郎・元社長の病氣退任といずれも緊急登板の形で社長に就任した。

石田は経営危機から立て直し、“トヨタ銀行”とも呼ばれるほどの強固な財務体質を築き上げた。

一方の奥田氏は停滞していたトヨタの成長アクセルを踏み込んだ。彼の敷いた拡大路線がリーマンショック後の危機を招いたという批判もある。だがこの時期の攻勢がなければ、100万台超を販売する世界一のトヨタはありえなかった。

トヨタ、松下電器産業(現パナソニック)、ソニー。かつて多くの日本企業は創業者の経営理念を重んじた。目先の利益ではなく、長期的な視点でステークホルダーを大切にすることが日本的経営として賞賛された。しかしグローバル化の波にもまれる中で、多くの企業でそれらは時代遅れだとして打ち捨てられた。

そんな時代にありながら、トヨタは国際化した大企業として例がないほど創業理念を今も大切にしている。

2. 原点に立ち返る：どうなるトヨタと豊田

(出典：週刊東洋経済 2016.04.09 「経営者 豊田章男 トヨタ 80 年の歴史」)

トヨタグループは、先述の豊田佐吉記念館、名古屋駅から徒歩圏の織機から自動車まで技

術の変遷を展示するトヨタ産業技術記念館、豊田市にある喜一郎の生涯とトヨタ創業期を紹介したトヨタ鞍ヶ池記念館など、創業時を振り返る施設を持つ。

グループの従業員は入社後、さまざまな機会を得てこれらの施設を訪問し、歴史を学ぶ。そうした積み重ねでトヨタのDNAとでもいうべきものを継承していつている。

そのトヨタにも揺らいだ時期がある。90年代半ばから00年代後半にかけて、世界で幅を利かせる米国流のグローバリズムが三河をも襲った。リーマンショック後のどん底で就任した豊田社長は、佐吉や喜一郎の理念を強調することで原点に立ち返ろうとした。長期的な視点を持ち、持続的成長を志向する。これは一定の成果が出ており、トヨタは強みを取り戻しつつある。

豊田社長の方針は、トヨタグループに対する豊田家支配を強固にするためという見方もある。だがむしろ、トヨタグループというシステムをうまく動かすために豊田家が組み込まれている、という力学が働いているのではないだろうか。

もっとも、いつまでも豊田姓の社長に頼ることはできない。豊田家依存から脱却するには、創業の理念をもう一度組織にしっかり根付かせる必要がある。

豊田社長が見据える30年後には、「豊田」に頼らない「トヨタ」の姿があるだろうか。

3. CEO 後継者の要件

トヨタがトヨタである続けるために最重要な要件は、そのトップがトヨタの歴史的存在価値を進化させ続けること、そしてそれは、トヨタの創業理念である豊田綱領の社会貢献と人間尊重の二つの大義を妥協無く遂行し続けることに他ならないだろう。

今後いずれはトヨタの次世代経営者を選抜する時代に、その候補者たちに求められる要件が、過去20年におよぶ米国型金融資本主義、あるいはその具体ルールであった株主価値偏重の企業経営から逆に明らかになっている。それらは以下の3条件にまとめることができるだろう。一つには大局視点、一つには長期視点、そして大義継承である。

大局視点は、「トヨタグループが『現在』直面する最大の脅威に対してトップとして何をするか?」という質問に対する回答に現れるだろう。その回答がその脅威を排除する現状維持の管理能力にのみ偏っているのであれば、候補者としては不十分といえるだろう。過去からの成功経験に基づいて足元を固める管理行動とともに、その脅威が示唆する新たな社会ニーズの勃興を見極め新たな自らのあり方を白紙から創造する視野が不可欠である。

長期視点は、「トヨタグループが『今後10年から半世紀間に』直面すると思われる最大の脅威に対してトップとして何をするか?」の質問の回答に現れるだろう。これは実質的創業者で

あった豊田喜一郎が日本社会の未来のインフラとして乗用車の存在をイメージした事と同じことを求められるということでもあるだろう。それは日本社会に留まらず人間社会全体への貢献意識と創造意欲をも必要とするだろう。

大義継承は、「人生を通じて、豊田綱領の 5 項目を具体的にどのように実践するか？」との問いに対する回答で明らかになるだろう。これ以外の 2 つの質問は、今後は人工知能やビッグデータ検索を駆使することでも質問者の期待する回答はできるかもしれないが、この質問に関する覚悟をともなった回答は、人間の尊厳を最優先にする価値観を追求し続け、それ以外の価値観に左右されない人材にしかできないだろう。

4. 中核マネジメント育成の要件

日本社会のマネジメント能力とその育成のレベルは、世界標準に比較して、「相当に低い」という事実を、特に上場日本企業は直視する必要がある。

しかし、その評価は、決して日本社会に欧米社会のマネジメント能力基本である MBA (Master of Business Administration) を修得した人材が極端に少ないことに基づくものではない。米国 MBA 修士課程の共通入学試験である GMAT の 50%を占める数理考察力を問う問題には、日本人の中等教育を優秀修了した人材であればほぼすべて正解できる事実が示すように、現代日本の上場企業社員は MBA が保証する数値と論理による管理能力を意識、無意識に十分に駆使できている。

また、これら MBA を習得して生涯を通じて実践し続ける米国企業のマネジメントが、結局株主価値偏重の短期業績実現競争とその成功による富の集積に意識が集中するあまりに、肝心の企業と社会の持続的進化への貢献意識を忘失してしまっていることも見逃してはいけないうだろう。さらに、20 世紀の MBA 能力体系は、生産性がそのまま競争力格差となった時代には非人間的な科学的合理性を追求するために有効であったが、それゆえに、21 世紀のグローバル過当競争に必要な人間的創造力を醸成する能力ではありえない。

しかしながら、既に時代遅れであるとしても、20 世紀型の MBA 型管理能力育成を未だに追求し続ける欧米社会には、マネジメント能力とその育成に対する具体的で確固たるイメージが存在し続けている。

一方日本企業では、それらのすべてが明確には存在していない。ここが欧米企業との決定的な違いである。にもかかわらず、20 世紀後半の日本的経営賞賛の余韻から醒めることができないままに、マネジメント能力の未発達状態や、その育成の後進状態、その結果生じて

いる欧米企業人材とのマネジメント意識格差などを直視することもなく、差し障りのない総華的プログラムで研修行事を率なくこなしてやり過ごしている。これが多くの日本企業のマネジメント能力育成の現実にほかならない。

日本企業のミドルマネジメント能力とその育成レベルを、以下の5段階で診断してみよう。厳密に判定すれば、ほとんどの日本企業は、第1段階であり、できているとしても第3段階止まりであろう。

第5段階: MBA 管理能力を超える新たなマネジメント能力体系が育成されている。

第4段階: MBA 管理能力の価値と限界をマネジメント人材が理解している。

第3段階: MBA 管理能力相応のマネジメント能力が育成できている。

第2段階: MBA 管理能力の概要を経営層や人事部門が理解している。

第1段階: マネジメント能力体系とその育成方法が手探り状態。

当然のことながら、日本企業のマネジメント人材の極めて多くは、自身のマネジメント能力に心の底では自信をもてていない。その結果、自身の経験に基づいて部下の行動にもっともらしくコメントを加えたり、失敗懸念を指摘したりすることでマネジメント職務を遂行していることも少なくない。その結果、進取の気性などは衰退し続け、出る杭なども積極的につぶされるために、組織の創造力はもちろんのこと、正常な思考力すらも減退していく。過去20年の各種ハラスメント出現や日本社会独特の社員のメンタルヘルス悪化も、マネジメント人材が自身のマネジメント能力全体を客観的に把握できていない事実と無関係ではないだろう。

このような状態は、現代の新たなマネジメント能力育成の観点からは、「2」周遅れ、といえる。21世紀のグローバル過当競争に求められる新たな次元のマネジメント能力は、20世紀のMBA 管理能力を習得し、これに対して「タカをくくれる」段階の人材でなければ、到達することは難しいからだ。科学的合理性を追求する非人間的な能力体系といえども、それに対する無知や戸惑いのままの状態では、それを超克するまでには到底至らないのが自然な帰結でもある。まずは、20世紀に確立された科学的合理性のマネジメント体系を修破離することで、21世紀の社会的人間性を追求するマネジメント能力育成が開始できる。

5. 豊田綱領が提起するマネジメント能力

豊田綱領を実践するマネジメント人材には、その大前提として、豊田喜一郎から連綿として受け継がれている科学的合理性の徹底が最高レベルで実践できる事が不可欠といえるだろう。繰り返しになるが、20世紀の「科学的合理性」の価値観に基づいて短期業績最大化を追

求した MBA を超える 21 世紀のマネジメント能力、すなわち「社会的人間性」の価値観に基づく持続的進化を実現するマネジメント能力は、その基盤モデルともいえる 20 世紀の MBA 管理能力を十分に習得実践できる人材でなければ、確固たる自信に基づいて構築することは難しいからだ。

しかしながら、現実を直視して率直に言えば、現代日本企業の多くでは、グローバル環境でこれらの新旧マネジメント能力のいずれも自信をもって実践できる日本人マネジメント人材の数は極めて少なくなりつつある。その結果、様々な局面で、MBA 基礎力のみであるにも拘らずその保有の事実に基づいた自信に溢れる外国人人材にマネジメント職務遂行を委託、依存せざるを得ない状況頻度が急速に高まりつつある。

これらの強力な MBA 管理能力を自負する人材によって、当面のグローバル金融資本効率競争への対応は可能かもしれない。しかし、そのようなマネジメント能力のみでは、日本企業と社会の未来はどうなるだろうか。もし万が一にも、トヨタグループ規模で日本社会の勤勉さや誠意工夫力を大々的に集約できるメカニズムが、20 世紀型 MBA 能力によって、社会の一部の富を最大化する、未来を犠牲にしても短期業績収穫を最大化する、マネジメント体制に組み込まれてしまうことになれば、それはどのような企業と社会を出現させてしまうだろうか。

しかしながら、そのような未来は、社会貢献と人間尊重を提起する豊田綱領が名実ともに継承され続ける限り、トヨタに出現することはないだろう。日本社会が日本社会であり続けるために、そしてトヨタがトヨタであり続けるために、次世代マネジメント能力とその育成も、さらには CEO 後継者の育成と選抜も、豊田綱領の思いを継承し進化させ続ける「覚悟」を醸成するものであることが不可欠と思われる。

あとがき

浙江大学経営管理大学院が主催する「一带一路起業家育成学会」に日本を代表する家族経営事例研究を求められて提出することとなり、約1ヵ月間の短期集中で、トヨタ自動車の精神的支柱とも思われる豊田綱領が、創業者である豊田喜一郎氏によって提起され、豊田家出身の後継経営メンバーにどのように承継実践されたかを、公開資料に限定して整理して本書の原稿、事例研究「豊田喜一郎と後継者たち」、を作成した。

今回これを正式に出版することになり改めて校正を試みたところ、旧「かな使い」や旧漢字の使用法の一貫性などを含めて少なからず改訂をすることになった。特に、豊田喜一郎氏の文書集成からの引用は相当な訂正を余儀なくされた。

しかしながら、その校正の過程で、改めて「豊田喜一郎文書集成」(和田一夫編名古屋大学出版会)をじっくりと読む機会を与えられて、先ず感じた事は、豊田喜一郎氏の起業家、創業者としての理念の強靱さ、巨大さは、到底著者の様な部外者の解釈が及ぶレベルのものではないということであった。むしろ、そのような解釈が僭越極まりないものですらあるということも痛感せざるを得なかった。

しかし、その巨大さと強靱な起業家、創業者としての思いの一部が彼の日常言行とともにこれらの文書として発信されている事を考えると、その起業創業理念を集約した豊田綱領が歴史的にも類を見ない生命力で後継経営者に承継されている原動力であったということを確認することにもなった。経営理念の威力と普遍性は、それを掲げた創業者の至誠奉公、進化革新、人間尊重の思いが実現するものであるということに改めて実感することになった。

本事例研究情報は、浙江大学経営管理大学院での講演発表者として、あるいは本書の著者として所与条件下で自分なりの全力を尽くして作成したものではあるが、結局は豊田喜一郎氏の壮大な創業ビジョンのほんの一部に触れたのみであることを認めざるを得ない。にもかかわらず、敢えて本書出版を実行しているのは、これにより、豊田喜一郎氏の創業ビジョンがそのほんの一部といえども、一人でも多くの人々に伝わる機会となり得るのではないかとの思いによる。

同氏のビジョンの計り知れないほどの偉大さは、これからもトヨタ自動車の持続進化経営によって証明され続けるであろうが、本書が現代社会の多くの人々に、毎日を克服するのみでも超多忙の日々の中で、日本史の起業先達の巨人を思うひとときをもたらすことができれば著者として本望、幸甚。

補遺: 豊田ファミリー出身トヨタグループトップ略歴

豊田喜一郎

(Wikipedia「豊田喜一郎」 2017.08.04)

1894年6月11日 - 1952年3月27日: トヨタ自動車第二代社長 (1941.1—1950.6) 日本の経営者、技術者、トヨタ自動車創業者。トヨタ自動車工業(現・トヨタ自動車)社長、社団法人自動車技術会会長などを歴任した。

豊田佐吉と佐原たみ(佐吉の妹の友人で最初の妻)の長男として生まれる。

高岳尋常小学校、現・名古屋市立東桜小学校、愛知県師範学校附属小学校(現愛知教育大学附属名古屋小学校)、旧制明倫中学校(現愛知県立明和高等学校)、第二高等学校(現東北大学)甲組工科を経て、1920年東京帝国大学工学部機械工学科卒業。

卒業後、父・佐吉の意向で、経営者になるため9月から東京帝国大学法学部で1921年3月まで学んだ。その後地元の名古屋に戻った喜一郎は、豊田紡織に入社。

1921年7月から1922年2月まで豊田利三郎夫妻とともにサンフランシスコ、ロンドン、オーラルダムなどを視察しマルセイユから上海経由で帰国した。父には発明より経営に重点を置くように指示されていたが、碧海郡刈谷町に試験工場を作り、自動織機の開発を開始。1926年に豊田自動織機製作所を設立し、常務取締役就任。

1929年から1930年4月まで欧米に出張し、当時、黎明期にあった自動車産業が将来大きく発展すると考え、1933年9月1日に豊田自動織機製作所内に自動車製作部門(のちに自動車部)を新設。1936年に自動車製造事業法の許可会社に指定されたことから、これが1937年にトヨタ自動車工業株式会社として独立し、同年同社の副社長に就任。1941年には社長に就任した。

1949年のドッジ・ラインの影響で不況に陥った中、トヨタ自動車の債務も増大し、早期優遇退職を行う経営側と全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会の対立が激化。事態の責任をとるため、1950年6月に社長を退任し、東京に研究所を設立し、エンジンの研究などを行った。1952年には再び社長に就任することが内定するが、同年死去。

豊田英二

(出典:Wikipedia「豊田英二」2017.08.04)

1913年9月12日 - 2013年9月17日:トヨタ自動車第五代社長(1967.10-1982.7) 同会長(1982.7-1992.9) 日本の実業家。正三位。勲等は勲一等旭日大綬章。豊田佐吉の甥。トヨタ自動車工業株式会社社長、トヨタ自動車株式会社会長(初代)、同社名誉会長(初代)、同社最高顧問(初代)、社団法人日本自動車工業会会長(第2代)、財団法人トヨタ財団理事長(初代)、学校法人トヨタ学園理事長(初代)、学校法人トヨタ東京整備学園理事長(初代)などを歴任した。石田退三と共に「トヨタ中興の祖」と呼ばれている。

愛知県西春日井郡金城村(現・名古屋市西区堀端町)に豊田平吉の二男として生まれた。平吉は明治の末期に兄佐吉から独立、織機を据えて布を織る工場を持った。

愛知県立第一中学校、第八高等学校(現・名古屋大学)を経て、1936年に東京帝国大学工学部機械工学科を卒業。豊田自動織機に入り、自動車部に配属され、東京市本郷区曙町(現本駒込)の豊田喜一郎宅に下宿し、豊田自動織機製作所自動車部芝浦研究所に勤務した。また多忙な喜一郎に代わり、豊田章一郎の中学校入学式に父兄代行として出席するなどした。

1941年に日本が第二次世界大戦に参戦すると、トヨタの生産能力は軍のトラック製造に向けられた。そのため航空機開発は中断された。戦後GHQの財閥解体はトヨタにも影響を及ぼしたが、代わりにその後トヨタは自動車の製造によって日本の再建の一端を担うこととなる。しかし需要の増加にもかかわらず、終戦直後はほとんど破産しかかった状態で、大規模なリストラによって難をしのいだ形となった。

1945年取締役就任。日本の降伏後の混乱の中、豊田喜一郎から瀬戸物業を命じられ、岐阜県多治見市に通う日々が続いた。

その後常務、専務を歴任し、1967年10月、中川不器男社長(三井銀行出身)の急逝に伴い社長に就任。工・販統合直前の1982年6月まで14年9か月にわたって社長を務めた。この間、日本自動車工業会会長なども兼任。

1982年の工販合併を機に豊田喜一郎の長男である豊田章一郎に社長を譲り会長となる。

豊田章一郎

(Wikipedia「豊田章一郎」2017.08.04)

1925年(大正14年)2月27日 - トヨタ自動車第六代社長(1982.7-1992.7) 同会長(1992.9-1999.6) 日本の実業家、技術者。勲等は桐花大綬章。学位は工学博士(名古屋大学・1955年)。トヨタ自動車株式会社名誉会長、日本経済団体連合会名誉会長、株式会社デンソー取締役。

トヨタ自動車販売代表取締役社長(第4代)、トヨタ自動車株式会社代表取締役社長(初代)、経済団体連合会会長(第8代)、学校法人トヨタ名古屋整備学園理事長(初代)、学校法人トヨタ神戸整備学園理事長(初代)などを歴任した。

1942年(昭和17年)旧制中学を卒業して、旧制第一高等学校(東京大学教養学部の前身)理科甲類に進学。1944年10月旧制名古屋帝国大学工学部機械科に入学。

自動車工学が専門の小林明教授に師事し、1947年(昭和22年)9月に名古屋大学工学部機械工学科を卒業した。東北大学工学部大学院に1947年、入学。仙台市北一番町の下宿から大学に通い、棚沢泰教授の研究室で高速液流微粒化の研究にあたった。並行し、食料不足に対応するため親戚が始めた稚内の水産加工会社のちくわ・かまぼこ工場での作業に従事。1950年に名古屋に戻り、田辺平学・東京工業大学教授の特許を用いる住宅事業を、トヨタ自動車工業営繕課から独立させ、ユタカプレコン株式会社を設立。同年6月ユタカプレコンから改称した豊田コンクリート株式会社取締役、1956年10月から同社監査役。

東北大学での研究をもとに、1955年に名古屋大学で「燃料噴射に関する研究」で工学博士の学位を取得。なお、2006年4月チェコ工科大学名誉博士、2006年11月名古屋工業大学名誉博士、2007年4月早稲田大学名誉博士(Doctor of Laws)。

父・豊田喜一郎の命で、建設業・ユタカプレコン設立や水産加工工場での食品業を経験した後、1952年に父が死去し、後任の石田退三社長に求められ、7月、トヨタ自動車工業株式会社に取締役・検査部長として入社。

1953年からトヨタ自動車工業特殊研究室室長兼任。父の従兄弟に当たり、実質的な後見人であった豊田英二によって帝王教育を受け、石田退三社長以来絶えていた、豊田本家出身者への社長職「大政奉還」の旗印となる。

1958年日本電装株式会社監査役、1960年豊田コンクリート株式会社取締役、1961年トヨタ自動車工業代表取締役常務就任、1964年日本電装株式会社取締役、1967年トヨタ自動車工業株式会社代表取締役専務就任、1972年同社技術担当代表取締役副社長就任。1975年9月から12月まで欧米に出張しフォルクスワーゲン、ルノーの工場などを見学。

1981年にトヨタ自動車販売株式会社代表取締役社長兼トヨタ自動車工業株式会社取締役に就任し、翌1982年、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併に誕生したトヨタ自動車株式会社の初代表取締役社長に就任。現在、デンソーの取締役を務める。

豊田達郎

(Wikipedia 「豊田達郎」 2017.08.04)

1929年6月1日 - トヨタ自動車第七代社長(1992.9-1995.8) 日本の実業家。学位は経営学修士(ニューヨーク大学経営大学院)。トヨタ自動車株式会社相談役、公益財団法人トヨタ財団会長(第2代)、学校法人トヨタ学園理事長(第2代)。

ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング社長(初代)、トヨタ自動車株式会社社長(第2代、工販分離前から数えると第7代)、トヨタ自動車株式会社副会長、学校法人トヨタ名古屋整備学園理事長(第2代)などを歴任した。

第一高等学校を経て、1953年に東京大学工学部機械工学科を卒業した。ニューヨーク大学経営大学院にて経営学修士(MBA)を取得した。

父・喜一郎没後の1953年、トヨタ自動車販売に入社した。1974年に取締役、1980年にトヨタ自動車販売取締役、1982年に工販合併でトヨタ自動車常務に就任した。1984年にフリーモント準備室長としてトヨタ自動車とゼネラル・モーターズの合併新会社「ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング」(NUMMI)を設立し、社長に就任した。以後トヨタ自動車専務、副社長を経て、1992年に社長に就任した。

1995年に病氣療養のため取締役副会長、取締役相談役(後に非取締役)となる。1996年に経済同友会副代表、他に、日本自動車工業会最高顧問、豊田中央研究所代表、トヨタ学園理事長、トヨタ財団会長など。

病氣療養によりトヨタ自動車副会長退任後も、豊田工業大学とシカゴ大学の共同事業としての大学院大学(Toyota Technological Institute at Chicago: 豊田工業大学シカゴ校)設立に参加し、2003年にはその最初の入学式に渡米して出席するなど、足は不自由であるものの、精力的に活動している。現在、豊田自動織機取締役を兼務する。

豊田章男

(Wikipedia「豊田章男」 2017.08.04)

1956年5月3日 - トヨタ自動車 第十一代社長 (2009.6-) 日本の実業家、経営者。学位はMBA(バブソン大学・1982年)。トヨタ自動車株式会社代表取締役社長、日本自動車工業会副会長、東和不動産株式会社取締役会長。株式会社名古屋グランパスエイト代表取締役会長。トヨタアルバルク東京株式会社代表取締役会長。

学校法人トヨタ東京整備学園理事長(第5代)、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会副会長、ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング副社長、日本自動車工業会会長(第15代)を歴任した。

豊田章一郎、博子の長男として愛知県名古屋市に生まれた。愛知教育大学附属名古屋中学校、慶應義塾高等学校を経て、慶應義塾大学法学部法律学科卒業。バブソン大学経営大学院修了(MBA)。在学中にはアメリカ合衆国ハワイ州へ渡り、アメリカ合衆国大統領を輩出するプナホウスクールで学んだ。慶應義塾大学法学部法律学科在学中にはホッケー部に在籍、ホッケー男子日本代表に選出された。大学卒業後は渡米。語学を目的としていたが、バブソン大学(マサチューセッツ州)のビジネススクールに入学、MBAを取得(1982年)した。

MBAを取得したのち、アメリカ合衆国の投資銀行(A. G. Becker & Co.)にて勤務した。1984年、金融機関を辞し、トヨタ自動車に入社した。トヨタ自動車への転職を決意した章男に対し、父である章一郎は「(章男を)部下に持ちたいと思う人間は今のトヨタにはいない」と戒めたうえで、特別扱いはしないと語り渡された。その為、豊田章男は、トヨタ自動車に対して履歴書を提出し、豊田章一郎は、社員としての入社を認めた。

入社後は、生産管理や国内営業などを担当した。係長から平社員への降格人事も経験したものの、販売部門への「カイゼン」活動の横展開などを通じ、販売部門の改革を主導した。1998年には、自動車関連の情報を総合的に提供するウェブサイト「GAZOO.com」を立ち上げた。その後、アメリカ合衆国カリフォルニア州にて、ゼネラル・モーターズとの合併企業「NUMMI」の副社長を務めた。

2000年に同社取締役、2002年に常務取締役、2003年に専務取締役、2005年に副社長に就任した。役員になってからは「GAZOO」や「G-BOOK」などの情報事業の他、中国事業を担当し、第一汽車や広州汽車との合併会社の社長や副社長なども歴任した。また、世界戦略として推進した「トヨタIMVプロジェクト」の立ち上げを統括したほか、調達部門のトップも歴任し

た。国内営業を担当する役員に就任して以来、各地の自動車ディーラーに対して飛び込み営業を自ら実施しており、各店に対し頭を下げて回るなど積極的な営業活動を行っている。

2009年1月20日、トヨタ自動車は、豊田章男の社長昇格を含めた総人事に関して、未来的な思想を持つ打開策を勧めた為に、その発表を行った。記者会見に臨んだ豊田章男は「自動車業界が二十一世紀も必要とされるのか、今が瀬戸際」との危機感を表明した。この人事案は、同年6月の総会によってその予定と発表された。同年6月23日、総会によってその人事が承認され、代表取締役社長に就任した。2012年の役員報酬は1億8400万円。

2010年1月、新型プリウスをめぐる世界規模でのリコール問題が拡大するなか、ダボス会議への出席を優先し、表舞台での対応を副社長らに委ねた。結果として豊田章男が記者会見を開くことが遅れたため、一部メディアから批判を浴びた。2010年2月24日にはアメリカ合衆国の代議院監視・政府改革委員会の公聴会に出席し、リコール問題についての質疑応答が実施された。なお、豊田章男は英語で応じることもできたが、この時は正確に意味を伝えるためにあえて通訳を介して質問に答えた。

2013年から、レクサスインターナショナル、第1トヨタ、第2トヨタ、ユニットセンターの4つの事業ユニットを各副社長と分担する、事実上の4トップの新体制を開始し、豊田はレクサスインターナショナルを担当することになった。

2014年11月23日、ガズレーシングフェスティバルにてモータースポーツ以前から自動車開発時に試乗テストを担当するテストドライバーの業務を理解したいと考えており、「自動車会社の一員として、評価の仕方を教えてほしい」と成瀬弘に頭を下げて指導を求めた。成瀬はトヨタグループの開発ドライバー数百名の中で頂点に立つマスターテストドライバーとして知られ、「トップガン」の異名を持つほどの技術の持ち主であり、豊田は急ブレーキなどの訓練だけで2年をかけるなど成瀬の薫陶を受けた。

その結果、豊田自身も国際C級ライセンスを取得しており、クルマ好き、レース好きで知られるようになった。モータースポーツを「もっといいクルマづくり」「クルマファンづくり」の根幹に据え、その活動意義を積極的に発信している。ドライバーとして競技に参加する際には「モリゾウ」と名乗り、同名義のブログを公開している。トヨタ・アルテッツァやレクサス・IS、レクサス・LF-Aに搭乗し、度々ニュルブルクリンク24時間レースに出場している。

排気量5000cc、423馬力の大出力エンジンを搭載するスポーツカー「レクサス・IS F」の開発にも自ら関わった。「クルマファンのみなさんに、最初に86を見ていただきたい!」との思いから、富士スピードウェイで開催された「ガズレーシングフェスティバル」にて、観客らの前で

自らドライバーとしてサーキットを走行し、完成した「トヨタ・86」を披露した。2012年よりTRDラリーチャレンジなどの国内ラリーイベントにも参戦。2017年からの世界ラリー選手権（WRC）復帰を推進し、TOYOTA GAZOO Racing ワールドラリーチーム総代表に就任した。

—カーデザイン

豊田は営業・販売など非技術系の分野を手がけることが多かったが、技術畑にも関心が強い。前述の開発時の試乗テストに限らず、カーデザインについても熱心に取り組んでおり、モーターショーの際にはカーデザイナーとともにブースを巡って研鑽を積むのが恒例となっている。モーターショーでのデザインの勉強について、豊田は「東京モーターショーも、『クルマの味づくり』に向けたトレーニングの大切な場所だと述べている。

—サッカー

またサッカーにも造詣が深く、トヨタが事実上の親会社となっているJリーグ所属の名古屋グランパスの運営会社「株式会社名古屋グランパスエイト」の取締役を2010年7月より務めている。多忙の中でスタジアムに度々足を運んでおり、名古屋がJ1初優勝を決めた試合にもかけつけている。2015年にはグランパスの代表取締役会長に就任した。

参考文献:

『豊田喜一郎文書集成』 和田一夫編 名古屋大学出版会 1999

『豊田喜一郎伝』 和田一夫・由井常彦 名古屋大学出版会 2002

『トヨタ経営の源流』 創業者・喜一郎の人と事業 佐藤義信 日本経済新聞社 1994

『決断』 私の履歴書 豊田英二 日本経済新聞出版社 2000

『未来を信じ一歩ずつ』 私の履歴書 豊田章一郎 日本経済新聞出版社 2015

『時流の先へ トヨタの系譜』 中日新聞社経済部編 中日新聞社 2015

『新企業統治』 大中忠夫 (株)グローバル・マネジメント・ネットワークス 2015

『武士道マネジメントー持続進化経営プログラミング』 同上 2014

週刊東洋経済 2016.04.09 「経営者 豊田章男」 東洋経済新報社

週刊東洋経済 2010.06.24 東洋経済新報社

日経トレンディ 2016.12.29 日経ビジネス

著者略歴

大中忠夫(おおなか・ただお)

<https://researchmap.jp/nucbaonaka>

株式会社グローバル・マネジメント・ネットワークス代表取締役 (2004～)

CoachSource 所属エグゼクティブコーチ (2004～)

名古屋商科大学大学院客員教授 (2021～)

三菱商事(1975-91)、GE(1991-94)、PwC コンサルタント(プライスウォーターハウス・クーパーズ・コンサルタンツ 現 IBM)ディレクター (1994-2001)、ヒューイット・アソシエーツ(現 AON) 日本法人代表取締役社長 (2001-03)、グローバル・マネジメント・ネットワークス代表取締役社長(2004-)、名古屋商科大学大学院教授 (2009-20)

東京大学工学部原子力工学科卒 (1975)、カーネギーメロン大学経営大学院修士 (1983)

主な著書：

「[創造進化の思考技術](#)」 2021

「[Creativity Installation Protocol](#)」 (英語版) 2021

「[キャリア設計の行動技術](#)」 2021

「[創造力プログラミングー人間力を探求する](#)」 2019 (共著)

「[Toyota CEOs' Five Mian Principles](#)」 (英語版) 2018

「[Corporate Sustainability Governance](#)」 (英語版) 2015

「[持続的進化を実現する企業経営戦略体系](#)」 2015

「[持続的進化を実践するマネジメント技術体系 \(上\)](#)」 2014

「[持続的進化を実践するマネジメント技術体系 \(中\)](#)」 2014

「[持続的進化を実践するマネジメント技術体系 \(下\)](#)」 2014