

豊田喜一郎の創業者精神とゆらぎ

長谷川 光 圀

Abstract

This article is engaged with the reconsideration of entrepreneur-spirit in the Toyota Automobile Industry. Specially, it explores a relation between the entrepreneur-spirit of founder of the Toyota Automobile Industry and a brewing of fluctuation. The founder of the Toyota Automobile Industry is Kiichiro Toyoda. His entrepreneur-spirit is worthy of notice not only a influence on the Toyota Automobile Industry until today, also the brewing of fluctuation.

I 序

トヨタ自動車工業株式会社（以下、トヨタ自動車工業）の創業者は、豊田喜一郎である。彼は、本格的な国産自動車製造の確立に生涯を捧げた事業家である。即ち、先人の大失敗にもかかわらず広大な使命感をもち、国産自動車製造の確立のために全組織体系を創造し、国産車大衆化を積極的に推進した。真に、革新的リーダーである。また、豊田喜一郎の創業者精神（entrepreneur-spirit）は石田退三によって⁽¹⁾、経営実践上必要であれば、新しい解釈が付加され、あるいは表現が変更されながらも基本的に遵守され、やがてトヨタ自動車の全従業員の精神的基盤にまで発展し、普遍化されていった。

そこで、先ず創業者豊田喜一郎の思考の原点にふれ、続いて彼の創業者精神を明らかにし、かつそれが自己組織化システム（system of self-organizing）のゆらぎの醸生（brewing of fluctuation）にどのように作用しあるいは及ぼしているかについて検討しよう。

II 豊田鋼領とトヨタ・グループの社是

1 豊田喜一郎の思考の原点

豊田喜一郎は、父佐吉と同様に豊田一族の家長であり、頭首である。佐吉は、弟平吉と佐助をコアに、鈴木利蔵と大島理三郎等の強力な協働者を得て豊田自動織機製作所を設立した。同様に、喜一郎は、義兄豊田利三郎と弟英二の絶大な支援と、国産車の製造という志を同じにする竹内賢吉、神谷正太郎、菅隆俊、大島理三郎、池永龍、伊藤省吾等、そして隈部一雄を筆頭とする大学研究グループの協働・協力の下にトヨタ自動車工業株式会社を設立した。そこに共通する点は、家長を中心とする家族的共同体思考 (familien Gemeinschaftsdenkart) である。例えば、このことはトヨタ自動車工業に関係する人なら、誰れ彼れなしに愛し、面倒をみることは親の子に対するようなものであったという尾崎政久の喜一郎評⁽²⁾に端的に表明されている。しかし、家族的共同体思考は、家族的な一体感によって全従業員の底力を結集し、トヨタ自動車工業の発展を推進させるだけでなく、団結心の強い、しかも温かい家族的な共存共栄の絆を確立していこうとすることにある。

豊田喜一郎がいつの時点で国産自動車製造への進出を決断したのかは、明瞭でない。『トヨタ自動車20年史』によれば、“自動車の国ニッポン”の実現は豊田喜一郎の夢であり、また喜一郎の父、発明王佐吉の遺志である。佐吉は生涯を自動織機の発明に捧げたが、かねがね日本の自動車を日本人の頭と腕でつくりたいものだと考えていたとある⁽³⁾。しかし、父佐吉の遺志であったとしても、1930年代の日本のように、産業全般の技術的水準がまだ低い状況で一民間企業組織が自動車（とりわけ乗用車）製造事業に乗り出すとすれば、それはいささか無謀な試みだと考えるのが、現代ですら常識である。自動車産業は裾野がきわめて広い産業である。裾野が広いということは、一企業組織・一企業家の自助努力のみでは解決できない問題が多々あることを意味する。加えて、企業組織・企業家の事業に投入できる技術的・資金的・組織的能力が無制限でない以上、自ら傘下に自動車製造に関連する全産業をお

くことも不可能に近い。従って、この自動車製造事業を創造し、一定程度の成功に導くことは、産業全般の技術的水準が低ければ低いほど困難である。また、たとえ技術的に自動車の製造が可能であったとしても、所得水準にみあった価格で販売できなければ、経済的な成功はおぼつかない。このように考えれば、喜一郎が1930年代の日本で自動車の製造に乗り出すことがいかに無謀な試みであるかが分かる⁽⁴⁾。

ただ、1936年11月の「トヨタ自動車一周年を迎えて」によれば、豊田喜一郎は、父佐吉の在世時代から何時か自動車製造をやってみたいと思い紡織機の製造も実はその段取りの一部として考えていたので、エンジンの設計や研究には比較的早くから着手していたという⁽⁵⁾。このことから、彼は緻密で細心な下準備の上、かつ豊田自動織機製作所の経済力をもってすれば十分に可能であると確信し、自ら最終決断したと考えられる。

2 豊田綱領とトヨタ・グループの社是

豊田佐吉は、外国に負けない自動織機の発明を生涯の仕事とし、幾度の失敗を乗り越えて1902年に世界最新の自動織機を完成した。さらに、彼はその自動織機の完成を契機に、1926年11月に株式会社豊田自動織機製作所を設立し、巨万の富をもたらした。喜一郎はその富を義兄豊田利三郎とともに相続するが、父佐吉の助言もあり、国産自動車の製造を決意した。即ち、豊田英二曰く、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎は、いずれ我が国でも十人に一台ぐらいにまで自動車が普及すると思い、1937年8月に豊田自動織機製作所の自動車部門を分離・独立して、トヨタ自動車工業株式会社を設立したと⁽⁶⁾。そして、特に喜一郎が自動車を始めた時、彼が夢見たのはシボレーやフォードに負けない乗用車、それも最新の技術を盛り込んだ大衆乗用車を造り、国民に供給することだったと⁽⁷⁾。新たに株式会社を設立する場合には、出資を幅広く募るために設立趣意書を作成し、出資に応ずると予想される人物や機関に配布されるのが普通である。しかし、トヨタ自動車工業株式会社の設立に際して、そのような設立趣意書はない⁽⁸⁾。これは、豊田家に関係す

る少人数の出資によって設立されたことにかかわっている。そこで、義兄利三郎の立場が注目される。英二曰く、喜一郎と利三郎は性格も責任感も置かれた立場も違っていた。喜一郎には、「トヨタはおれのもの」といった意識があった。もとをただせば、おやじ佐吉からもらったもので、元も子もなくなってもいいという感じである。ところが利三郎の方は、「トヨタはおやじさん（佐吉）から引き受けたものだから、当然事業を発展させ、財産をふやさなければならない」という使命感を持っていた。喜一郎のようにゼロにするわけにはいかない。基本的な立場が、全然違うのであると⁽⁹⁾。この立場の相違が、豊田喜一郎の自動車事業の創出と経営に微妙に影響することになった。

ヒルシュマイヤーと由井は、いう。明治期の先駆者たちは、雄大で野心的な計画に熱心であった反面において、具体的な問題の処理は、一般にこれを後継者ないしはスタッフとして採用・育成したより専門的な人材にまかせなければならなかった。その際、彼等は欧米の企業家と違って、自分の息子や親戚に依存しないで、俊敏な知性と広い視野をもった青年たちに期待をかけた⁽¹⁰⁾。特に、高等教育機関の大学や専門教育機関の高等商業の卒業生たちは、完全に近代的企業者精神の態度を共有しており、相互に相手を理解し、そして本質的には冷静な経済合理性に立脚して全体の動向とビジネスの諸条件を判断した。その結果、彼等は、ビジネスの社会とその組織やあり方において全般的な趨勢に多大の影響を与えたばかりでなく、日本の工業化の運命を左右するようなビジネス・パワーを発揮した。だが、高等教育機関や専門教育機関の卒業生でない人々は、重要な貢献のないグループに属するというわけではないが、その多くが個人的才覚、経験による練達、資金運用の手腕のような能力で新しい分野の先駆者となり、自助的成功者になったが、彼等はビジネスの社会とその組織やそのあり方において、また日本の工業化の運命を左右するビジネス・パワーにおいてほとんど影響力をあたえなかったと⁽¹¹⁾。豊田喜一郎について云えば、自動車事業の先駆者の一人であるが、東京大学工学部の卒業生である。この意味で、彼は近代的企業者精神、即ち、冷静な

経済的合理性に立脚して全体の動向とビジネスの諸条件を判断する精神を有するだけでなく、雄大で野心的な事業計画に熱心な特異な人物であった。

然らば、豊田喜一郎の企業者精神、特に創業者精神とは、何か。喜一郎は、父佐吉の遺訓を整理して「豊田綱領」を制定し、佐吉の6周忌の命日にあたる昭和10年10月30日にトヨタ自動車工業の関係者に発表した（第1表を参照）⁽¹²⁾。その意図は、トヨタ自動車工業の創立に先立ち国産自動車の製造の

第1表 豊田綱領

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

方向に、全従業員と関係者の意欲を統一するのに役立てることにあった。つまり、『トヨタ自動車30年史』によれば、豊田関係事業の中で唯一の機械工業である豊田自動織機製作所を母体として自動車製造事業が生まれ、トヨタ自動車工業の創立に発展するまでには、実に10年にわたる準備期間が必要であったと記されていることから⁽¹³⁾、喜一郎には、どうしても全従業員と関係者を鼓舞する指導理念が必要であったと思われる。豊田綱領は、幸いにしてトヨタ自動車工業のみならず、グループ全体で社是として掲げられ（第2表を参照）⁽¹⁴⁾、今日に至るまで経営者や全従業員の精神的支柱として作用し続けているのである。その際、喜一郎の創業者精神を基本的には遵守して、経営実践上必要な場合には、新しい解釈を付加し、あるいは表現を変更することでトヨタ自動車工業グループに浸透させていった継承的経営者、石田退三の役割も見逃せない⁽¹⁵⁾。

豊田綱領の第1項で、第1点は明治以来の「富国強兵」や「産業振興」の国策を企業組織の精神に反映させたものであり、産業報国の実を挙ぐべしとは業を産み、国益に寄与するということである。その第2点は上下一致、つまり全従業員が協力一致し、会社の業務達成に献身することという意味である。豊田綱領の第2項は、豊田綱領の中核をなすものである。即ち、研究と

第2表 トヨタ系グループ会社の経営理念

社名	制定(年)	内 容
日本電装	社是 (昭和31年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 信用を尊び, 責任を重んず 2. 虚飾を排し, 和衷協力, 誠実事に当る 3. 研究と創造に努め, 常に時流に先んず 4. 最善の品質とサービスを以て, 社会に奉仕す
トヨタ自販	経営理念 (昭和43年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自動車の販売ならびに, これに関する事業を通じて, 豊かな社会をつくる 2. 秩序ある販売により, 企業の永続した安定成長を期する 3. たえず, 潜在購買力を開発し, 市場を拡大する 4. 広く, 内外に情報を求め, 常に時代に先んずる 5. ビジョンと目標を持ち, 前向きに行動する
トヨタ車体	社是 (昭和38年)	<p>わが社は, 国際的視野に立ち, 研究と創造にはげみ, よい製品によって社会に貢献し, 社業のたゆみない進展をめざす</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 開発: つねに時流に先んじ, アイディアと時間を尊重する 2. 和親: 誠実と信頼により, 明朗と協調を図る 3. 感謝: 反省を進取の糧(かて)とし, 勤労のよろこびに生きる
豊田紡織	社是 (昭和42年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自己の職務を誠実に果し, 社会に貢献しよう 2. 研究と創造に励み, 絶えず前進しよう 3. 豊かな心を持って和をつくろう 4. 質素で地味な生活を愛し, つよく生きよう 5. 健康を感謝し, 日々のなかに心の糧を見い出そう
豊田工機	経営方針	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自主技術により優れた製品を生産し, 企業の発展につとめるとともに, 我が国産業の振興に寄与する 2. 常に技術の豊田工機として実力の蓄積につとめ, 独創的技術の開発と品質の向上をはかる 3. 全員が相互信頼のもとに総力を結集して, 国際的トップ・メーカーとしての地位の獲得につとめる
関東自動車	基本方針 (昭和41年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不断の創意と努力を結集し, 企業の発展と社会への貢献を期する 2. 研究改善を重視し, 社会の要望する品質価格の製品を実現する 3. 特色ある生産の体制を確立し, 「世界のトヨタとしての着実な発展」に寄与する

出所: 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 1993年, 20頁より作成。

創造に心を致し, 常に時流に先んずべしとは, 「日本人の頭と腕で外国品に負けない立派な国産品をつくる⁽¹⁶⁾」という豊田佐吉の精神に通じており, 研究と創造は常に科学する心と新しいものを生み出す考えを重視し, その目的

は最善の工夫により最良のものを創り出すというところにある。従って、自動車製造事業にとっては、欧米の自動車に負けない立派な国産自動車の製造が研究と創造の急務とされるところであることを示唆している。豊田綱領の第3項は、全従業員は贅沢を戒め、検約に努め、職務に対して真面目な態度で励むことを謳ったものである。豊田綱領の第4項は、励み合う中で対人関係に際し、思いやりと優しさを持って「和」を尊び、これを社会と家庭の結びつきにまで高めることで家族的な共同体 (familien Gemeinschaft) を形成せんとすることを意味している。そして、豊田綱領の第5項は、地域社会からの恩恵の感謝と地域社会の人々への本業を通じての恩返しの精神を表わし、家族的な共同体あるいは家族的な集団主義を強化する役割を持つものである。

そこで、この豊田綱領を踏まえて、さらに豊田喜一郎の創業者精神の実践行動をゆらぎの醸生 (brewing of fluctuation) との関係において明らかにしよう。

Ⅲ 豊田喜一郎の創業者精神とゆらぎの醸生

1 創造的情熱と自発性

豊田喜一郎は、国産自動車の製造に計りしれない創造的情熱 (creative Zeal) と自発性 (voluntary) を発揮した。即ち、1930年代の日本のように、産業全般の技術的水準がまだ低い状況で一民間企業組織が自動車 (とりわけ乗用車) 製造事業に乗り出すとすれば、それはいささか無謀な試みだと考えるのが、現在ですら常識と考えられる。しかるに、何百万円という機械を買いこみ、およそ3年間何百人もの人が一所懸命に働いて、自動車を一台も市場に出さなかったら、たいがいの株主が心配するだろう。無論、当事者としても、なんとか一台でも二台でも、造らねば申し訳ない気持ちになるろう。だが、そんなふうにして、できあがった自動車は決していいものにはならない。…自動車ができれば、かならず儲かるのならいいが、始めの何年かは損がはつきりしているだけに、この事業の確立は難しい。第一、この私自身でさえ、

当時に自動車を本気でやる者は、よほどのバカ者だと思っていた。しかし、当然もうかる事業を当然の方法でやるのなら、それは誰だってできる。それより誰もがやりたがらず、またやり難い事業をモノにしてみせるところに、事業家のそして技術屋の面白みがある。もし失敗した時は、自分の力が足りなかったと潔くハラを切れればいいではないか。出来るところまでやってみよう。やれるだけ頑張ってみたい。さらに、どうせやるなら世人が一番難しいという大衆乗用車を造ってみようというハラを決めたのである⁽¹⁷⁾。しかも、単なる情熱家ではなく、自発的活動の姿勢を示したのである。つまり、自動車事業への参入のためには、越えねばならない二つの障壁がある。一つは「技術的実力の養成」であり、もう一つは「経済的実力の養成」⁽¹⁸⁾である。喜一郎は、入念に下準備し、事業計画の立案と実施によって自発的にその二つの障壁を乗り越えていったのである。

TI (Texas Instrument社) は、実に興味深い調査を行った。つまり、最近の新製品戦略(開発から生産と販売までを含む)で成功したものと失敗に終わったもの、あわせてほぼ50の戦略プログラムを調べ、失敗したものには必ず一つの共通点があることを見出した。即ち、その戦略プログラムには、例外なく創造的情熱をもって自発的に活動する優れた人材がいなかったということである⁽¹⁹⁾。ピーターズとウォータマンもまた、同様のテーマでアメリカと日本の会社10数社の過去20年間の事業開発24例に関する調査を試みた。その結果、事業開発24例のうち成功例は15例であり、このうち14例には、創造的情熱をもって自発的に活動する優れた人材の存在が認められた。特に、意外だったのは、アメリカと日本のデータが全く一致したことである⁽²⁰⁾。このことに関連して、某会社の経営者は次のように語った。即ち、新製品戦略を実行するか否かを決める場合に、新しい基準を用いることにしている。その第1基準は新製品戦略に創造的情熱を傾けて自発的に活動する優れた人材がいるかどうかであり、第2基準は市場の可能性、そして第3基準は新製品戦略の経済性である。だが、第2基準と第3基準は、第1基準に比べて重要度はずっと低く見積もらなければならないと⁽²¹⁾。

豊田喜一郎の強い創造的情熱と自発的活動の態度は、かくして協働している部下に共感を与え、大きなゆらぎを醸生し、やがて従業員達によって技術革新の創造活動として継承されていくことになった。

2 人材の掌握と活用

豊田喜一郎は、いう。我が国の自動車工業の確立は製造の確立のみならず、学術的研究の確立もあい伴わなければ、この事業は線香花火の様な事業に終るのではないでしょうか。…学術的研究が本事業と共に進歩しなければ、本事業の確立は永久に出来ない事と思います。本事業は、自動車製造の事業のみ独立に考える事は出来ません。最新学術の応用が伴う最も文明の先端を行くごとき工業であります。一技術者の智識の及ぶところでなく、各方面の智識力の集合に依って成り立つ工業でありますと⁽²²⁾。そして、彼の人材の掌握と活用 (holding and utilizing of manpower) は、その基本ラインに沿って展開される。即ち、自動車製造の事業を主として担当する、管隆俊、大島理三郎、池永龍、伊藤省吾、そして製造支援として竹内賢吉、神谷正太郎の人材活用であり、学術研究の推進を担当する隈部一雄、三島徳七、山田良之助、拔山四郎、和田三造、拔山大三、成瀬政男の人材掌握である⁽²³⁾。これは、今日のいう産学協同システムのチームプレイであり、形式に捉われない開かれたコミュニケーションと産学協同によるナレッジの共有化を可能にし、助長する。

ファースト・シカゴ銀行の信条 (commitment) の一つは「人材こそが、われわれの成功の鍵である」とし、われわれはファースト・シカゴ銀行の目標、目的の遂行、達成に専念する高潔で有能な人々を惹きつけ、育て長く引きとめることに努力しなければならないとある⁽²⁴⁾。また、IBM (International Business Machines社) の哲学の一つは、一人一人を大切にすることである。これはそんなに難しい考えではないが、IBMでは、この点に事業運営の最も多くの時間を割き、そのために最大限の努力をしていると⁽²⁵⁾。つまり、成功している会社の事例を観察すると、人あるいは人材の重視は、共通の条

件になっているのである⁽²⁶⁾。ここでいう人材の重視（又は掌握）は、必ずしもベスト・アンド・ブライテスト（best and brightest）、即ち最高の人材を意味しない。というのは、最高の人材を擁しているという信念は一種の知的尊大さを生み、やがてこれが営業面では市場シェアを低下させ、企業組織的には、協力心を消失させるからである。例えば、最高の人材を擁する会社は、チームプレイヤーではなく、個々のスター選手で成り立っている野球チームになぞらえる。そこでは、会社全体の力は、個々の人達の力の総和に及ばない。仮に、スター選手にチームプレイを強要するならば、スター選手は即座に退社するという事態が起ころうと考えられる。

企業組織の人材の重視（又は掌握）は、開放的に産学協同システムを採用する場合とそうでない場合と比べて、また、スター選手よりもチームプレイヤーを重視することで、はるかに大きなゆらぎを醸生し、これを通じての自己組織化ダイナミクスを活性化する。

3 活動の自由性と支持的関係

大企業組織の成長の原動力は技術革新であるが、技術革新というのは、ビジネスの本流から離れたところで発生するから、活動の自由性（freedom of action）は不可欠である。この活動の自由性は、少なからず創業者の採用する組織構造のタイプに関係している。例えば、バーンズとストーカーは、イギリスのレーヨン工場とエレクトロニクス産業の実態調査から、機械的組織構造（mechanistic organization structure）と有機的組織構造（organic organization structure）の二つのモデルが存在することを明らかにした。また、レーヨン工場のように技術革新の進歩が遅く、比較的安定した環境の下では、タスクに対する明確な職能的専門化、職能的役割に結びつく職務・権限及び手続の明確化、職務・権限及び手続の職能的地位への責任転嫁、統制・権限及び命令の垂直的階層構造、上司による命令と指示、そして特定の知識・経験及び熟練の重視等によって特徴づけられる機械的組織構造が有効であり⁽²⁷⁾、対してエレクトロニクス産業のように技術革新の進歩が速く、変化の激しい不

安定的環境の下では、タスクに対する知識と経験の専門化、限定された職務・権限及び手続からの脱皮、統制・権限及びコミュニケーションのネットワーク構造、すべての情報の階層的分散、命令と指示よりも情報と助言、そして広く産業・技術及び商業環境に関する知識の重視等によって特徴づけられる有機的組織構造が有効であるとした⁽²⁸⁾。しかし、今日では一つの組織構造の中に有機性と機械性が共存し、大きな環境変化に直接対応する機能部門は有機性をもたせ、その変化に間接対応する機能部分は機械性をもたせるという考え方が戦略的に、又実証的に有効であるとされる⁽²⁹⁾。さて、活動の自由性であるが、全般的に機械性が強い組織構造の場合には、それらの特徴から理解されるように小さくなり、対して全般的に有機性が強い組織構造の場合には、同様にそれらの特徴から理解されるように大きくなる。

さて、トヨタ自動車工業はどうか。創業期においては、業務活動の標準化（機械化の意味を含む）を目指しながらも、技術革新の進歩の速い不安定な環境変化の時期にあり、タスクに対する知識と経験に基づく専門化志向、明確に限定できない職務と権限及び手続、情報の階層的分散、そして広く産業・技術及び商業環境に関する知識蓄積の重視等の諸点から、有機性の強い組織構造に分類されるであろう。豊田喜一郎は、そのことを裏付けるように、会社設立の2年後に次のように述べている。トヨタ自動車工業も国策会社として各方面の研究を続けて来たのである。例えば、カーバイトを使用してアセチレン・ガスの研究を進めたが出来上ってくるカーバイトが不足していたり、或いは本炭車にしても本炭が制限されている他一般的にも広く研究されていて、特にトヨタ自動車工業の研究が突飛なものではなかったと。勿論将来色々なものを研究する下準備と手慣しとしてはガソリン・エンジンくらいは自由に出来る様にしておかねばならないが…次に進歩すべきものはディーゼルであろうと思うのであると⁽³⁰⁾。そして2ヶ月後、彼は今また蓄電池自動車の製作方針を発表している⁽³¹⁾。このように開発研究が同時進行で多方面に広がっているのは、彼が活動の自由性を広く容認していたことによるものと考えられる。また、東京美術学校と高等工芸学校の両校学生から車体のモデル図案を

募集するなど⁽³²⁾、そこには形式ばらない、型に嵌らない自由な活動を読みとることができる。

自由な行動には、支持的関係 (supportive relation) が必要である。この支持的関係の中でも、豊田喜一郎は中心的役割を演じていた。例えば、豊田綱領の第2項の「時流に先んずべし」を実践し、材料試験場が必要だとわかると200万円もの大きな犠牲を払うことも厭わなかったというように。活動の自由性と支持的関係がいかに重要であるかは、多くの成功している企業組織がそうであるように、GE (General Electric社) の事例が如実に物語っている。即ち、GEでも研究員から出てくるアイデアの中には、一見使いものにならないためスケネクタディ (中央開発研究所) から正規の開発予算を出せないとされるものがある。だからGEでは、野心的な研究員が他のプロジェクトから予算をくすねてきてひっそりと取り組めるだけの余裕を随所に残している。この非公式的な日陰の研究成果が、今日では急成長製品の一角を担っている。しかし、その成功はそれほど単純でなく、もし彼等を擁護し、積極的に支持するあるいは支援する関係がなかったならば、日の目を見ることはなかったであろうと⁽³³⁾。

活動の自由性は、型に嵌ったあるいは定型化され、固定化されたゆらぎの醸生の小さい活動よりも、状況の変化に適宜に対応できる技術的革新を多く生み出すゆらぎの醸生の大きい活動に関係している。そこには、活動とコミュニケーションのボーダレス化、幅広いナレッジ共有化の余地等が包含され、これがトップ又はミドルの支持的関係によって一層に助長されることになる。

4 技術革新と失敗の寛容

技術革新 (innovation) は、企業組織を大企業組織に成長せしめた原動力である。豊田綱領の第2項で「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」を掲げ、豊田喜一郎もシボレーやフォードに負けない乗用車、それも最新の技術を盛り込んだ大衆乗用車をつくり、国民に供給することを目指した。そして、エンジン及びミッションの製作の際に、その製作に最も適した一台

5万円も6万円もする高価な最新の専門機械の購入を決断した⁽³⁴⁾。この技術革新を重視する創業者精神は、トヨタ自動車工業の伝統の重要なものの一つになっている。

ピーターズとウォータマンは、いう。或る人達は、TIを厳格すぎるといってやめていく。だがシェパード会長は、当社は大いに技術革新にあふれており、技術革新を至上とする体質が充満していなければOST（目標・戦略・戦術）システムは効果があがらないと述べている⁽³⁵⁾。また、スリーエム（Minnesota Mining and Manufacturing社）は現在に至るまで技術革新をつづけ、創業以来合計で5万以上の新製品を発表している。今でも、年間100をゆうに越える画期的な新製品が40余の部門から輩出され、さらに新しい事業部門が毎年つけ加えられている。それでもなお、同社は業績の点からいって申し分ない。60億ドルを超える売上げに対して、税引き後の純益6億7800万ドルをあげ、売上高利益率でもフォーチュン誌の上位100社中の第5位である。スリーエムの参入している業種はテープ、グラフィック・システム、研磨剤、接着剤、建築材料、化学薬品、保護材、写真、印刷用材料、制御システム、録音用品、電機製品、健康機器等で実用に多岐にわたるが、このような多様性にもかかわらず、スリーエムには一つのテーマが流れている。つまり、塗装、接着技術等の分野で技術革新の大部分を受け持つ化学技術者が、あくまでも会社の主流であり、主役であるという考え方である⁽³⁶⁾。

技術革新の成功の特効薬は、ない。ただ一つ云えることは、技術革新の成功の鍵が失敗の数の勝負だということである。豊田喜一郎もまた、このことを豊田自動織機製作所の体験から学習していたようである。例えば、同じ物を1千個作ると、大概の職工は手が馴れて間違の無い物をつくる様になります。最初の数百個の中には良い物も出来ますが、手が定まるまでは、これを捨てる位の覚悟が必要でありますと発言し⁽³⁷⁾、実際にシリンダーブロック、ヘッドの鑄造に悪戦苦闘し、シリンダー5千6百個の不合格品を出すという大失敗を経て、ようやく成功にこぎつけるのである。失敗の数による会社の成功の好例は、ヒューレット・パッカード（Hewlett-Packard社）、スリーエ

ム、TI、ブルーミングデール (Bloomingdale社)、IBM、マクドナルド (McDonald社)、GE、そしてジョンソン&ジョンソン (Johnson&Johnson社) 等⁽³⁸⁾である。これらの会社には、共通する考え方がみられる。即ち、仮に新しい開発事業が始められ、その成功の可能性が10%であるとすれば、同事業を10件開始すれば、その内の一つが成功する確率は確率論によって65%までに上がり、さらに同事業を25件に増やせば、どれか一つの成功の確率は90% (少なくとも二つが成功する確率でいっても75%に近く) となる。このことの意味合いは、補足する必要もないくらい明白である。つまり、たとえ一つのことを成功する確率が低いとしても、試行の数を増やせば、その内のどれかが成功する確率はきわめて高くなるということである⁽³⁹⁾。

若い技術革新グループや技術革新の担い手達が「これだ」と本能的に感じても、あえて危険を承知で踏み出すことはありえない。あえて彼等が危険を冒すとすれば、それは大きなゆらぎを認め、技術革新と失敗の寛容 (tolerance of failure) さを重要視する創業者の精神に関係する。

5 現場主義と形式ばらない開かれたコミュニケーション

大前研一曰く、日本の経営者は従業員にいつも言いつづけている。第一線にいる者が一番よく仕事を知っている。だから、創意工夫は“現場”から出てこなくてはならないと⁽⁴⁰⁾。この現場主義 (shopism) は、トヨタ自動車工業に典型的である。つまり、ここでいう現場主義は、経営者が製造現場に出る場合によっては、従業員と一緒に仕事上の問題解決に取り組み、そのことによって経営者の現場重視の姿勢を示し、絶えず現場を掌握すること、同時に現場担当者に権限と責任をもたせ、現場従業員が仕事上の問題解決へ自主的に取り組むことを期待することである。また、製造現場に即していえば、一見単調に見えつつも毎回微妙に異なる作業を注意深く確実に遂行するように問題の発見、解決、改善の判断力と解決力を働かせ、さらには前後の製造工程への気配りを働かせることを求めることである。ただ、現場主義といえば製造現場に傾倒しがちであるが、今日では販売現場との連携に焦点が

移行しつつあることを見逃してはならない。例えば、斉藤尚一は、座談会「前社長をしのぶ」の中で、現場の人のいうことはよく聞いてもらえたと述べ⁽⁴¹⁾、平一郎は同座談会において試作品に限らず、全般的にわれわれのような現場の人間のいうことも、始めから終わりまで耳を傾けて聞かれたのはチョット人の真似のできないことであると語っている⁽⁴²⁾。また、北村忠は同座談会で学校を出た人は現場で見たりやったりしなさいと再三いわれたとしているが⁽⁴³⁾、これは次の逸話に基づく。私（豊田喜一郎）は最初に議論を先にして実地したが、父と或ることについて議論して私の方が勝った。即ち、実行して見る価値なしと判断した。その時とにかくやって見よと云われたので已むを得ずやって見た。それが私の予想を裏切って良い成績を示した。つまり、人間というものは案外つまらぬ考えをもっていてそれを実際やって見ると、自分が考えて良いと思った事が案外つまらなかったり、悪いと思った事が案外よい事もある。これ即ち、現場実地第一主義の教訓の賜であると⁽⁴⁴⁾。

第二次大戦後ヨーロッパ諸国の多数の経営者や技術者がアメリカの生産性研究のため渡米した産業視察団は、その報告書で次のように述べている。即ち、これまで多くの人々は、アメリカの高い生産性がすぐれた技術や能率のよい機械設備によるものだと考えていた。しかし、アメリカの産業をつぶさに視察した結果、視察団の人々は、この考えが誤りであることを知った。彼等は、生産性向上の鍵がまさに働く人々の能力を効果的に発揮させるための経営者の態度と自らの潜在的な能力を信じ、果敢に職務や仕事に挑戦し、問題と改善に意欲を示す従業員の態度にあるという事実を確信するにいたったからであると⁽⁴⁵⁾。即ち、仕事上の問題解決、改善への自主的に取り組む機会を現場に大幅に認める経営者姿勢、換言すれば大幅なゆらぎを現場に醸生することは、豊富なアイデアを生み出す源泉となるということである。

加えて、現場との形式ばらない開かれたコミュニケーション（nonformal-open communication）を交わす豊田喜一郎の姿勢を現場における社長の側面とすれば、さらに技術者と経営者としての社長の側面があり、技術者仲間においても経営者仲間においても形式ばらない開かれたコミュニケーションを

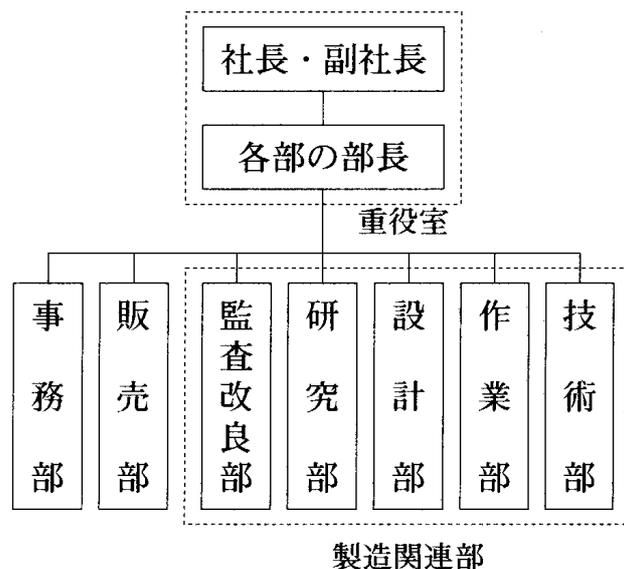
交わす姿を座談会「前社長をしのぶ」⁽⁴⁶⁾で如実に語られていることから、これはさらにアイデアを創造するゆらぎの醸生を助長することになる。また、ヒューレット・パッカートの経営幹部やマクドナルドの経営幹部は気楽にコミュニケーションができること、互いに障害なく自由に話し合えること、即ち形式ばらない開かれたコミュニケーションが優良会社に絶対に必要であると力説している⁽⁴⁷⁾(即ち、ナレッジの共有化効果)。

6 単純な機能的組織

豊田喜一郎は、いう。時代のあらゆる工業は、分業的組織をもって未曾有の進歩と発達と生産向上とを獲得してきた。自動車工業もその異例であるはずがない。しかし、分業組織が威力を発揮するには、その準備時代として、設計と製作との標準化が先ず確保されなければならないし、それは関係工業の協力によること勿論であるが、斯工業の総合性を高めることによってより能率的に所期の目的に到達し得るものであることは、十分に肯定されるのではないだろうか⁽⁴⁸⁾。フォードの車の性能確立は関係工業の総合性を強化し、

利用したことに起因するが、さらにその大量生産と廉価とに関係して、彼が採った車の標準化についても我々は考えてみなければならない。即ち、フォードが一わたり材料と工作機械製作技術の整備が出来てから着手したことは、その標準化であった。この問題が解決されてから、初めて大量生産と廉価製作とが問題となるのではないだろうか。我が国の現状を観察すれば、現在はまだこの標準化への準備時

第1図 トヨタの機能的組織



出所：和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会、1999年、243頁より作成。

代といえよう。材料の浮動性、工作機械の不備等は、ひいては製作技術の浮遊性を誘致し、この技術の非普遍的なこと、特殊性がやがて設計の標準化を著しく阻害し、この設計の浮動性は必然的に自動車の標準化を遷延するものである。換言すれば、材料と工作機械の専門化が出来なければ設計の標準化も出来ないし、設計の標準化が出来なければ車の標準化も有り得ない。現在の国産自動車工業は、車の標準化に必要とするそれらの基礎工業の育成整備の時代である。従って、現在製作技術の標準化も確立していないのであるから、今日早急に部品工業の専門化（即ち、分業化）をなすことは、実に大きな冒険ではないだろうか⁽⁴⁹⁾。

かくして、彼は最初の組織としてきわめて総合性の高い工場管理組織と、これに販売部と事務部を加え、かつ最高意思決定機能を持つ重役室を配置した単純な機能的組織（pure, functional organization）を設置した（第1図を参照）。ここで、総合性とは、一台の自動車に数千個の部品を使用するので、この数千個の部品をうまく統制し、その複雑なる全事業をできるだけ簡潔化することを意味する。この単純な機能的組織の特徴は、基本的な構造を単純にしておくことによって、実際に組織の柔軟性を確保できること、ラインの下部にまで権限を委譲することを重視し、現場における自律性をなるべく多くの人々に与えること（現場主義を参考）、本社レベルでは比較的少数の人間しか擁していず、そこにいるスタッフの役割も本社で書類をチェックすることよりも、現場に出向いて問題の解決、改善にあたることの方が多く、タスクフォースやプロジェクト・チームをはじめとする臨時的な仕掛を活用して仕事を進めることができること、そして製品の価格と品質に対する会社の愛情が原価管理と成果計算を通じて、明確かつ直接的に正直に評価づけることである。

この組織構造の重要性は、今日大企業組織病と称される組織問題（主な原因は、硬直的でゆらぎの醸生が不活発であること）に直面する多くの会社に反して、単純な機能的組織構造を採ることでゆらぎの醸生を活発にし、その組織問題を克服し成功している典型的な会社、即ちジョンソン&ジョンソン、

ヒューレット・パカード、エマーソン (Emerson Electric社)、ダナ (Dana Corporation社) 等によって十分に裏付けられるであろう。

7 国産車の大衆化志向

国産車の大衆化志向 (popularizing of a homemade car) という豊田喜一郎の経営方針は、次の4点から十分に窺うことができる。

如何に良い自動車ができても、高価で経済的に使用できないものでは役にたたない。自動車を使用するか使用しないかは、結局値段の問題に落ち着く。はたして日本ではどれくらいの数量を造れば、国産車として適当な値段でできるであろうか。これは、誰れもが知りたがる数字であるが、誰れも確答することができない。現在売れる値段で売らなくてはならない。売れる値段とは、どのくらいの値であるか。少くとも外国車より安くなければ売れないであろう。愛国心に訴えて売るとしても、月に50台や100台はなんとかかなるとしても、300台や500台と多量に売り捌くことは難しい。やはり値段で競争しなくてはならなくなると⁽⁵⁰⁾。現在国産車として売れる値段を以って経済的に製造し得る可能性があるかどうか、値段を安くするのは良いが、それがために材料や製作を悪くして使用に耐えない様になってしまつては、結局なんにもならない。ここに、国産自動車の出鼻において、非常な困難がある。ただ、安くして良いものを製作すれば、必ず売れるという原則にはなんら変化はないが⁽⁵¹⁾… (製造費の廉価)。

我々の製作する自動車は、外国における場合のように、始終舗装された道路のみを走るとはいえない。時には酷い難路を、或いは道とはいえぬ道をも通らなくてはならない特殊な事情下にある。この点から考えても、外国車用の設計では、国産車の大衆化たり得ない。ここに、国産の大衆化に適する性能化の問題が存する。性能化には相当に難しい問題が伴うのではないかと、世間では考えられるかも知れないが、実は「廉価製造」に較べて割合に解決容易であると⁽⁵²⁾ (性能)。

大衆車本来の目的である“経済的に運転し得る”という点から大衆車の経

済性ということは、絶対不可欠なものとなる。それ故に、車自体の値段も安くならなければならないが、同時に車を運転するために要する日常経理も安くあがる必要がある。加えて、経済問題は、自動車をできるだけ長く新車と同様に能率良く使用し得るか否かということである。いかに優秀な材料で完全に造り上げた車であっても、永久に使用に耐え得るはずがない。ただわれわれが目標とするところは、使用の結果招来する磨滅、破損までの期間をなるべく永びかせ、やむを得ざる場合に際しては、容易に又速やかに修理できるようにすることであると⁽⁵³⁾ (運転上の経済性)。前者は材料の改善に、後者はアフター・サービスの実施によって解決される。

自由経済競争下にあっては相当の需要があっても良質と廉価なものが要望されているので、確実に実力に頼るのでない限り製品は販売されず、消費されず、従って製造業者の生存も許されない。そこで、新しく生産を開始しているのが小型自動車である。これは、日本の経済事情あるいは販売事情から最も適合する車種を選んだものであって、いわば新しい情勢に適応するための車種である⁽⁵⁴⁾ (小型車)。

豊田喜一郎の国産車の大衆化志向は、まさに今日最も注目されている顧客満足 (customer satisfaction) 志向のマーケティング活動である。ビジネス活動で顧客満足、換言すれば消費者主権に密着していなければならないというのは、当然きわまりない考え方であり、その根底には企業組織が外部から受け続ける最も大きなゆらぎの影響の一つであるということにある。ただ、多くの企業組織は消費者主権に密着しなければと、口先で言うにとどまる。対して、成功している会社、例えばヒューレット・パッカー、IBM、デジタル (Digital Equipment社)、キャタピラー (Caterpillar Tractor社)⁽⁵⁵⁾ 等は、特に価格、品質、信頼性、そしてサービスに理不尽ともいえるほど消費者主権を発揮している。

8 社会的使命感

豊田喜一郎の示すトヨタ自動車工業の社会的使命感 (sense of social

mission) は、常に愛国的立場であり、“業を産み、国に報いる”という意味の産業報国である。自動車工業は、難事業であった。従って、自動車工業こそ一等文明国でなければ企てられないとされた。我が国は、まぎれもなく世界の一等文明国になりつつあったが、唯一自動車工業だけが文字通り全く閉却されてきた。

豊田喜一郎曰く。幸にしてこの自動車工業の不毛地とされていた我が国にも関係法案、即ち自動車工業製造事業法が通過し、官民挙げてこの事業の成長発達に資していく気運が喚起されたことは、私達にとって欣快この上なきことと存じ、あわせてこれに携っていく者の責任の重大さを痛感しないわけにはいかない⁽⁵⁶⁾。自動車工業は、広範囲にいたる他の工業力の総合によって成り立っている。従って、この工業の確立は他の諸種の工業を促進発達させることともなり、近時躍進の一途をたどりつつある我が産業界を益々豊富にしていくはずであると⁽⁵⁷⁾。ワトソンは、繰り返し次のように語っている。企業組織の成功と失敗を分ける最も重要な原因の一つは、企業組織がどこまで組織を構成する人々の巨大なエネルギーと能力を引っ張り出すことができるかにかかっている。そしてそれは、働く人々の誰もが仕事に誇りを持つことができる自社の価値体系を確立しているかどうかにかかっていると⁽⁵⁸⁾。換言すれば、企業組織のメンバーは組織構成員であると同時に、社会構成メンバーである。そこには、二重の立場による心理的葛藤がみられるのであるが、企業組織が両立場に斉合しうる価値体系を確立、より具象的には社会的使命感を確立することでゆらぎの醸生を倍増し、組織構成員のエネルギーと能力を最大限に引っ張り出すことができるということである。このことは、成功している企業組織、即ちヒューレット・パカード、ジョンソン&ジョンソン、ダナ、デジタル、デルタ航空 (Delta Airlines社)⁽⁵⁹⁾ 等を観察すれば、十分に理解されるであろう。

IV 結

豊田喜一郎の企業家精神，特に創業者精神は，多くの企業組織の場合と同様に，強く個性的でありゆらぎ醸生的である。強い個性は「豊田綱領」に明文化され，トヨタ自動車工業の従業員に共有されつつ確実にいわゆる組織文化を形成する。豊田綱領をベースにした喜一郎の実践行動，つまり創業的情熱と自発性，人材の掌握と活用，活動の自由性と支持的関係，技術革新と失敗の寛容，現場主義と形式ばらない開かれたコミュニケーション，単純な機能的組織，国産車の大衆化志向，そして社会的使命感は意識しているか否かに関係なく潜在的にゆらぎを醸生する。そして，喜一郎の実践的行動は，トヨタ自動車工業を構成する人々の巨大なエネルギーと能力を最大限に引っ張り出すことに成功しているように思われる。このことは，次の研究を通じて裏付けられるであろう。

- (1) 次の文献を参考。石田退三『自分の城は自分で守れ』講談社，1969年。石田退三『人生勝負に生きる』実業之日本社，1964年。石田退三『商魂八十年』自研社，1973年。
- (2) 尾崎政久『三代自動車物語』自研社，1968年，207頁，209頁。
- (3) トヨタ自動車工業『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業，1958年，10頁。
- (4) 和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会，14頁。
- (5) 和田一夫編『前掲書』，105頁。
- (6) 日本経済新聞社編『私の履歴書 昭和の経営者群像8』日本経済新聞社，1992年，157頁。
- (7) 日本経済新聞社編『前掲書』，213頁。
- (8) 和田一夫編『前掲書』，172頁。
- (9) 日本経済新聞社編『前掲書』，212～213頁。
- (10) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展—近代化と企業経営』東洋経済新報社，1982年，245頁。

- (11) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『前掲書』, 250~251頁。
- (12) トヨタ自動車工業『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業, 1967年, 17頁。
- (13) トヨタ自動車工業『前掲書』, 19頁。
- (14) 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 1993年, 19~20頁。豊田綱領はトヨタ直系会社は勿論のこと, 即ち愛知製鋼, 豊田自動織機製作所, 豊田通商等, トヨタ・グループの他の会社においても社是として掲げられている。
- (15) 佐藤は石田退三の役割を重視し, 詳述している。佐藤義信『前掲書』, 40~52頁。
- (16) トヨタ自動車工業『前掲書』, 3頁。
- (17) トヨタ自動車工業『トヨタ自動車20年史』, 26頁。
- (18) 和田一夫編『前掲書』, 6頁。
- (19) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Business, 1982, p.203. 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年。
- (20) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.204. 拙稿「ソニーの成長と自己組織化ダイナミクス」山口経済学雑誌第50巻第3号, 2002年, 62~63頁 (参照)。
- (21) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.204
- (22) 和田一夫編『前掲書』, 134~135頁。
- (23) 和田一夫編『前掲書』, 245~247頁。
- (24) Davis, S.M, *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, 1984, p.36.
- (25) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.85.
- (26) この事例をベースにした研究の典型は, 人的資源管理論である。人的資源管理論は“組織は人なり”というスローガンで, 組織メンバーのエネルギーと能力を引き出すための動機づけの研究を行っている。例えば, Argyris, C., *Personality and Organization*, Harper & Row, 1957. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966.
- (27) Burns, T., and G.M, Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961, p.120, p.89.
- (28) *Ibid.*, p.121, pp90~93.

- (29) Lawrence, P.R, and J.W, Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967. pp.23～158. 拙著『企業組織論の展開』千倉書房, 1995年。
- (30) 和田一夫編『前掲書』, 309～310頁。
- (31) 和田一夫編『前掲書』, 312頁。
- (32) 和田一夫編『前掲書』, 92頁。
- (33) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.205.
- (34) 和田一夫編『前掲書』, 126頁。
- (35) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.103.
- (36) *Ibid.*, pp.224～225.
- (37) 和田一夫編『前掲書』, 19頁。
- (38) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.209.
- (39) *Ibid.*, p.209.
- (40) *Ibid.*, p.237.
- (41) 和田一夫編『前掲書』, 563頁。
- (42) 和田一夫編『前掲書』, 563頁。
- (43) 和田一夫編『前掲書』, 563頁。
- (44) 和田一夫編『前掲書』, 50頁。
- (45) Drucker, P.F, "Productivity is an Attitude", *Nation's Business*, April., 1952, p.27.
- (46) 和田一夫編『前掲書』, 550～571頁。
- (47) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op.cit.*, p.218. 拙稿「ゆらぎの醸生とナレッジの共有化」山口経済学雑誌第52巻第4号, 2004年, 45～66頁(参照)。
- (48) 和田一夫編『前掲書』, 445頁。
- (49) 和田一夫編『前掲書』, 444頁。
- (50) 和田一夫編『前掲書』, 99頁。
- (51) 和田一夫編『前掲書』, 100頁。
- (52) 和田一夫編『前掲書』, 368頁。
- (53) 和田一夫編『前掲書』, 376頁。

- (54) 和田一夫編『前掲書』, 519頁。
- (55) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, pp.178~179.
- (56) 和田一夫編『前掲書』, 91頁。
- (57) 和田一夫編『前掲書』, 108頁。
- (58) Watson, T.J, *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM*, McGraw-Hill, 1963, pp.4~6.
- (59) Peters, T.J, and R.H, Waterman, *op. cit.*, p.283.