

〈共同研究〉

「老舗企業における革新のメカニズム」

長年生き抜く企業の DNA を考える

—— トヨタウェイ 2001 に学ぶ ——

田村 満・眞鍋陽一郎

はじめに

私たち龍谷大学経営品質研究会は、「老舗企業における革新のメカニズムを探る」という研究テーマのもとで、過去に発行された老舗企業に関する書籍や論文に学びながら、実際の老舗企業を訪問し、老舗企業が永く存続し続けてきた革新のメカニズムを探っている。また、今後、更に経営環境が急激に変化する中で持続的成長をし続けるためには、次代に何をどのように伝承していけばそれが可能となるのか、そしてそのことが経営品質向上プログラムとどのような関わりを持つものなのかも含めて、明らかにしたいとの思いで活動をしている。

老舗企業が長く存続し続けてきたのは、伝統を重んずるとともに、様々な環境変化に対応して、絶えざる革新を続けてきたからと考えられることから、100年以上続いている老舗企業に一体どのような環境変化が起きたのか、逆に経営に影響を与えた環境変化は何だったのか、その要素を導き出し、その考えられる要素に対して実際にどのように対応したのか（変化をチャンスに変えたのか）を捉えようと考え、まずは(1)企業の存続に影響を与えた環境の変化はどのようなものがあったのか、またこれからあるのかを考えることにした。

そして、そのような環境変化に対応して生き残っていく知恵や仕組みをどのように企業の中（組織や人）に組み込んで維持・改善・進化させていくのか、また次代にどのように伝承していく

のかを生命の進化の基になっている DNA のルーツや特徴を捉えて、(2)長年生き抜く企業の DNA を考えてみることにした。近年「企業遺伝子」や「企業の DNA」と呼ばれるものが大企業を中心に広まりつつある中で、生体内における DNA の特徴との関係を捉えながら考察することは意味あることだと考えた。そして、実際にそのモデルになりそうな沢山の企業の中から、老舗企業ではないけれど、その実践活動が広く世の中に知られているという意味で、(3)トヨタの実践事例（トヨタウェイ＝トヨタの DNA）に学び、長年生き抜く企業の DNA の特徴と結び付けて考えようとした。

そこで、最初に企業の存続に影響を与える環境の変化にどのようなものがあつたのかを考えてみることにした。

1. 企業の存続に影響を与えた環境の変化（これまでと、これから）

(1) 100年前の世界からどのように変化したのか

30年後や100年後のテクノロジーやビジネススタイルはなかなか想像がつきにくい。しかし、遠くが分かりづらい時こそ、なおさら遠くを見るべきあり、その遠い未来を予見するためにはまず過去を振り返ってみることも大切だと思う。

ということで、とりあえず100年前の1912年はどんな年だったのかを代表的な出来事で振り返ってみることにした。

1912年は明治天皇が崩御し、時代は明治から大

正へ、タイタニック号沈没、南極探検隊帰国、ライト兄弟飛行機を発明、オリンピックに日本初参加、富山の米騒動、その2年後に第一次世界大戦が勃発、などがあげられる。

そして、老舗企業は少なくとも100年以上は事業を継続していることから、100年前から現在まで企業の経営に影響を与えた環境の変化はどのようなものがあったのかを整理してみると、大きく7つの変化が考えられた。

① 企業の力が及ばないところで甚大な被害を与えた主な戦争と天災地変

・戦争

1914年～1918年 第一次世界大戦、1939年～1945年 第二次世界大戦

・地震

1923年9月1日 関東大震災 M7.9、
1948年6月28日 福井地震 M7.1、
1993年7月12日 北海道南西沖地震 M7.8、
1994年10月4日 北海道東北沖地震 M8.3、
1995年1月17日 阪神淡路大震災 M7.3、
2004年10月23日 新潟県中越地震 M6.8、
2011年3月11日 東北地方太平洋沖地震 M9.0

② 戦後景気に影響を与えた主な経済環境・政治の変化

戦後の高度成長の後、オイルショック、円高不況、バブル崩壊、アジア通貨危機、ITバブルなどの経済危機の後に、いわゆる100年に一度といわれる世界金融危機のリーマンショック、超円高(ドル、ユーロ安)、世界に広がる財政破綻、そこへ3月11日の東北大震災、タイの大洪水(2011年7月～9月)と次々と大きな危機が訪れた。そして、世界の米国一極覇権から米中覇権の時代へ、G8からG20へ、低炭素社会という共通言語、日本政治の流動化時代、隣国の脅威、いまだ決着のつかない領土問題など政治的な動きも先行きに不安を与えている。

③ 需要に影響を与えた人口や平均寿命の変化と競争関係の変化

・人口の変化

日本は戦後急増2003年をピークに人口は減少傾向へ、そして少子高齢化が加速度的に進んで

きた。

明治 3500～5000万人、昭和 7000万～1億2000万人、2003(平成15)年 1億2,760万人と過去最高の人口に、その後減少傾向へ。

将来予測 → 2020年 12,401万人、2050年 10,059万人、2100年 6,414万人

→ 戦後の高度成長の原動力となった人口の急増、その後人口の減少とモノの普及によるモノあまり現象から成熟経済へ。

世界は2011年10月に70億人を突破し、どんどん拡大傾向へ。ただし、地域差が大きい。1900年 20億人、1960年 30億人、1974年 40億人、1987年 50億人、1999年 60億人、2011年 70億人 → 将来予測 2025年 80億人、2050年 93億人。

・平均寿命 明治 40才、昭和前半 50才、昭和中期 60才、昭和後半 70才、平成 80才 → ますます長寿(高齢化)社会へ進む。

・競争環境は国内にとどまらず益々グローバルな大競争へと範囲が拡大した。

例えば、近年シロモノ家電では高品質、低価格の中国や韓国製品が国内メーカーを脅威に陥れている。特に液晶やプラズマの薄型カラーテレビでは2008年を境に大きな痛手を被ることになり、ある大手家電メーカーでは競争から提携へと戦略転換を余儀なくされた。

④ 商品・サービスの価値や価格に影響を与えた技術の進化と情報革命

・半導体集積度の進化…ムーアの法則どおり1970年に10 μ mだった半導体の加工寸法はさまざまな壁を乗り越えて40年で1/200(50nm)に→高速、高集積、低電力、高信頼性、低コストに大きく貢献。

・通信の高速大容量時代へ…ナローバンドからブロードバンドへ。

・アナログからデジタル・ネットワークへ
電話、FAX、複写機、カメラ、プレーヤー、レコード、コンピュータ、映画のフィルム記憶媒体、家電、電波、自動車、などアナログからデジタルに切り替わり、より幅広い用途が広がるとともに、更にネットワーク化で様々な機器とつながり、新たな価値が創り出されてきた。

- ・情報伝達手段の変化 (デジタル化・電子化)
紙、印刷、新聞、雑誌→ディスプレイ、電子ペーパー、I フォン パソコンからI フォンへ そして、双方向のコミュニケーションが簡単にとれるソーシャル・メディア時代 (ユビキタス・スマートシティ) へ。
- ・所有から利用へ
レンタカー、クラウドによるさまざまなサービスの提供など、共同利用の仕組みでより安くより便利になる。
- ・エネルギー
火力、電気力、原子炉→環境にやさしい持続可能な自然エネルギーへ (3.11 より更にその傾向が強まってきた。)
- ・移動手段の変化 (より早く、より環境にやさしく)
馬→自動車 (ガソリン、ハイブリット、電気、ソーラー、燃料電池) 汽車→電車、リニア、新幹線 飛行機→ジェット機、ロケット
- ・機械による自動化・省力化、ロボット化→アンドロイド、人工知能、人工頭脳

⑤ 情報革命の進化などによる販売や購入方法が変化

- ・業種・業態の変化
商店街→大手スーパー・百貨店→専門店・業態店→コンビニ→TV・ネット通販
- ・広告 新聞・雑誌・ラジオ→テレビ→ネット (ツイッター・口コミ・コミュニティ)
- ・購買のプロセス セールスの提案を受けて、他社と比較して購入→買い手がネットをつかって性能と価格を調べ、口コミの評判を確認して、ネットで発注→中抜き購入へ

⑥ 人間のライフスタイル・ワークスタイルや購買動機・ニーズ・価値観の変化

- ・モノがない時代はモノを持っていることやその機能が価値を持つ。しかし、モノがあふれてくると個人の多様な好みや個人の価値観で買うか、買わないかが決まるようになってきた。例えば、昔は時計を持つこと、そして正確かどうかで購入基準になっていたが、今は、正確は当たり前となり、時計を持たない人 (携帯が代わりになる) がいたり、持っても TPO にあわせて時計を選択するようになってきた。例えば、手にはめると元気になるという理由でロ

レックスを購入する人がいたりする。

- ・環境意識が高まると環境対応製品を選んで買うようになってきた。

⑦ 以上の環境変化の中でマーケティング (企業戦略) そのものが変化

佐藤知恭氏の『あなたが創る顧客満足』の中では、生産主導からサービス主導へと企業戦略が変遷したと述べている¹⁾。コトラーの『マーケティング 3.0』では、製品中心から消費者志向へ、さらには価値主導へ変わっていくと述べている²⁾。また B・J・パイン II, J・H・ギルモアの『経験経済』では経済システムが 農業経済→産業経済→サービス経済→経験経済へと進化していると述べている³⁾。これらの著書を参考に戦後の日本のマーケティング戦略の変化を推察してみると。以下のようなになる。

成長時代<戦後～90年> (供給<需要) 造れば売れる時代

生産主導…市場が未成熟で、商品の普及率が低い時代→価格の安い商品を出せば、販売にあまり力を入れなくても売れていた。
技術主導…新しい技術を開発して、他社に一步先んじて優位に立つ戦略 しかし、各社の技術水準が上がり、差がなくなってきた。

品質主導…技術的な差異化ができなくなって登場したのが品質主導戦略 70年代後半には品質の高さが世界で認められるようになった。

成熟時代<90年～> (供給>需要) 顧客価値に合えば売れる時代

サービス主導…市場が成熟し、製品が複雑化・高度化と情報を含めたサービスが付加価値として意味を持つようになる。

顧客主導…企業が消費者に選ばれる時代になると顧客主導戦略が現れ、今までの戦略との違いは企業側ではなく消費者の視点で見ていること。

共創・共感の時代<21世紀～> 顧客、社員および社会が共感できる理念とビジネスストーリーを持ち、顧客の課題解決や夢の実現に向けて、顧客参画で共創する仕組みを持っている企業が選ばれ

る時代になってきた。

商品やサービスだけでなくどんな忘れがたい経験を演出するか（経験デザイン）、企業の経営理念（志）にいかにお客様や社会の人々が共感を呼ぶか、など、商品やサービスが生み出す価値に加えお客様の個別の価値観を総合的に満たす企業が選ばれ、応援される時代が変わってきている

（事例）ボルヴィック「1L for 10L」プログラム、鎌倉投信（日本を元気にする企業を集めたファンド）、居酒屋てっぺん（夢を語る居酒屋）、吉村医院（自然分娩に拘った産婦人科）など。

（2）これからの30年で劇的変化を迎える

これから30年どのように変わっていくのか、まだまだ人間の想定範囲を超えないと思われるものの、テクノロジーと情報革命が更にスピードを上げて進化・発展し、世界は場所と時間を超えて更に関わり合いが高まり、地球の人々のライフスタイルやビジネススタイル、そしてビジネスモデルが大きく変わっていく。

（事例）情報革命がもたらす将来の主な出来事を予測すると、

- ・人類最大のパラダイムシフトが2018年に起きる。
- ワンチップに入るトランジスターの数が人間の脳細胞の300億を超え、30年後には脳細胞の10万倍に。
- ・30年後の3万ぐらいのスマホには楽曲が5000億、新聞3億年分、動画3万年分が入ることになる。
- ・紙の新聞や雑誌、書籍、CDなどを運んだり、プリンターのO/Pを紙で打ち出すこともほぼ100%ありえなくなる。
- ・あらゆる電化製品がデジタル化し、靴やメガネやあらゆる製品にチップが入り、無限大のクラウドの超高速のネットワークにつながり「見る」「学ぶ」「出会う」「遊ぶ」「働く」などのさまざまな体験が進化していく。
- ・頭脳コンピュータを持ったロボットが、救急医療、災害救助、介護・家事など人間と共存し、なくてはならない存在に、医療技術の高度化でDNA治療、人工臓器、IPS細胞などが一般化、

現在の死亡要因No.1のガンの治療も進み平均寿命も100才超えになる。

- ・地価や維持費の高い都市中心のオフィスはやがて周辺都市や地方にシフトし、新しいワークスタイルを生み出す。

など、いろいろな環境の変化が起きてきて、これからは起きていくことは間違いない。

以上の考察から企業に最も影響を与える要素を、以下の6項目に大別することにした。

- ① 企業の力が及ばないところで甚大な被害をもたらす天災地変と戦争や紛争の勃発
- ② 世界とのつながりの中で起きる景気や政治・経済環境の変化
- ③ 商品やサービスの需要と供給のバランスと競争環境の変化
- ④ 技術革新や情報革命による商品やサービスの進化
- ⑤ 提供プロセスと購買プロセスの変化
- ⑥ 人間のライフスタイル・ワークスタイルや購買動機・価値観の変化

そして、企業への影響は一律ではなく、その企業の属す業界、戦略、組織力、取扱商品・サービス、商品・サービスのライフサイクル、競争環境、お客様の特性などで、相互に関係しながら影響を受けるものと考えられる。

このような変化の中で如何にしていき続けていくかそれは自然界や人間の歴史そして長く存続しつづけている老舗の企業の生き様の中にそのヒントが隠されているのではと思います今後、実際に老舗企業を訪問して、その企業にとって大きな影響を与えた変化は何で、そしてそれに対してどのように乗り越えてきたのかを探ることにする。

しかし、一番の解決策は今後も変化し続ける中で、その変化を捉えそれを乗り越えていく人間やその集合体の組織に変化に適合させ解決していく力を組み込むことが何よりも重要と考え、それを生命体のDNAのメカニズムに学びながら、変化に対応して、長年生抜く知恵や仕組みを企業のDNAとして考察することにする。

2. 長年生き抜く企業の DNA を考える

企業の DNA を考える前に生命体の存続を可能にしている DNA の起源 (ルーツ) とその特徴を調べてみることにする。

(1) 生命体の DNA の起源 (ルーツ) と特徴を探る

現代の宇宙科学では、我々が存在するこの宇宙は約 137 億年前にビックバンにより始まり、現在も加速度的な膨張を続け、生成・発展を続けていると考えられている。その宇宙の中で育まれて誕生した地球の歴史は約 46 億年 (地球の寿命は 126 億年とも言われているので、日本人の平均寿命に換算すると 30 才)、そして、地球上にウイルスに近い生命体が現れてから約 37 億年が経つ。それから約 1000 億の種が現れ、過去に生物の絶滅規模の大きな危機が 5 回もあったにもかかわらず約 1 億の種が生き残っている。37 億年という我々の想像をはるかに超える年月が経っても、**種の存続率は 0.1% もあることになる**。そして現在、おそらく地球上で、その進化の先端に立っているのは約 500 万年前にチンパンジーと枝分かれをした人間と考えられる

また NHK スペシャル「遺伝子」日本人のルーツを探れによると、人類発祥の有力な仮説は、アフリカ単一起源説 (アラン・ウィルソン 1934-1991) で 20 万年前にアフリカに現れた女性 (グレート・マザー) が現代人共通の祖先となり、9 万年前にアフリカ、アジア、ヨーロッパに分かれて 20 種類ほどが存在したとされている。中でもネアンデルタールとホモ・サピエンスの違いは喉仏の位置による話す能力にあった。ホモ・サピエンスは **チームワークを必要とする狩猟活動を通して言葉とコミュニケーション能力を発達させてその知識を共有しながら進化してきたが、ネアンデルタールは言葉が不得意で絶滅したとされている**。

最後に人の設計図をたどると、人種の区別や国家による国境などはまったくなく、そこに見えるのは **大自然の一員として生きている人** という存在だけですと結んでいる⁴⁾。

生物の種の存続を可能にしているものは生物の

体内にある、自分たちの活動を決定付ける DNA (デオキシリボ核酸) という遺伝子である。この DNA の主な特徴は

1. 代々受け継がれる個性 (らしさ) を表す。
2. 蛋白質合成により様々な酵素や骨格を作り出すこと (機能的・実践的) と身体の状態やライフステージに応じて遺伝子を使い分ける。(環境変化に柔軟性を持つ)
3. 遺伝子が膨大な情報を複製する。(情報量が多くても伝承できる仕組みを持つ)

の 3 つの働きがあると考えられている。

また、突然変異で出来た良い種が環境に適応して増殖していけば、それが新種として次の世代でも生き永らえることにもなる。しかし、猫が犬になったり馬が牛になったり種そのものを変えて、存続するという働きは現在では確認されていない。

DNA の中に保持されている情報が、自分たちを環境に適合させるかどうかによって、繁栄できるか否かが決まる。自分たちが住む環境の中で何をすればいいのかを必死に探し出し、遺伝子に残すことで子孫が繁栄する道を探ってきた。

つまり、生物の遺伝子 (DNA) は、「**自分たちの種が生き延びるために必要な進化を遂げるように働く**」ということになる。

また、生物が生き残るためにさまざまな生物が **共生するという知恵**を編み出し引き継がれていることも生物体系を進化させるベースとなっているのも見逃せない。

(2) 企業の DNA とは？

一方、人間の集合体でもある企業の存続率を見ても、毎年数多く設立される企業のうち 85% は設立 5 年後に、93% は設立 10 年後になくなって、30 年では 99.98% なくなっているといわれている。

つまり、企業はたった **30 年の間の存続率は 0.02% で、30 年前にあった企業 (個人事務所含む) 約 370 万社は現在まで 8.4 万社しか生き残らなかったことになる**。

従って、企業にとって、「**厳しい市場競争の中で生き残り、成長を続けるために何が必要か**」という命題は非常に重要である。

キーワードは、「**持続的な成長**」でありそのた

めの「変化への対応」である。

以下のように、著名な学者がジャンルは違えどよく似たことを言っているのは興味深く、生物の生き残りのための進化と共生は企業のそれと共通していることを表わしている。

「この世に生き残る生き物は、最も力の強いものか。そうではない。最も頭の良いものか。そうでもない。それは、変化に対応できる生き物だ⁵⁾。」

「変化はコントロールできない。できるのはその先頭に立つことだけだ⁶⁾。」

「変化に直面した時に取りうる最善の防御策は、変化を糧にする組織をつくることである。変化を正常な状態を乱すものとして見るのではなく、変化こそが正常な状態だと考える組織にするのだ⁷⁾。」

「人は他人のために存在する。何よりもまず、その人の笑顔や喜びがそのまま自分の幸せであるひとたちのために。そして、共感という絆で結ばれている無数にいる見知らぬ人たちのために⁸⁾。」

人類の生き残り、進化・発展の手段の一つとして近年に編み出された知恵が企業という形態だとしたら、それは地球環境や社会も含めた共生の考え方のもとで事業を営むことが進化の最先端にいる人間に課せられた責任であり使命なのではと思う。

また、その言葉通り、企業環境の変化は常に起こるもの、自分たちが変化を起こすこともあるが、多くの企業は変化を後追いつている。そして、その変化への対応が遅れば遅れるほど、企業経営は致命的な状況に追い込まれる。

実際に、変化への対応が遅れ、厳しい状況に追い込まれてしまった企業の例は数多くあり、「変化することが当たり前である」という考えが組織全体に行きわたらず、今まで通用してきたやり方を変えることに対する抵抗が大きかったためである。

そこで、企業が持続的成長を果たすための企業のDNAの明確な定義は存在しないが、生命体のDNAの働きを参考にして、下記のように3つの特徴に整理することにした。

- ① 企業の特徴(らしさ)が明らかになっている。
- ② 企業のらしさを発揮でき、しかも変化に対応

できるような組織・人や仕組みをつくれる。

- ③ 生き続けるための知恵や仕組みを進化させ、次代に伝承できる仕組みを持っている。

そして、このことが持続的進化発展に繋がる長年生き抜く企業のDNAの特徴だと考えた。

企業が持続的成長を果たすために課題となるのは、まず「変化を取り込んで進化・発展し続ける組織や仕組みをいかにして創り上げ、伝承していくか」になる。そして、経営幹部の最も重要な役割は企業の歴史や伝統を尊重しながら、今後30年、100年と続くためのDNAの種や土壌を社会と共生しながらともに創り上げることだと思う。

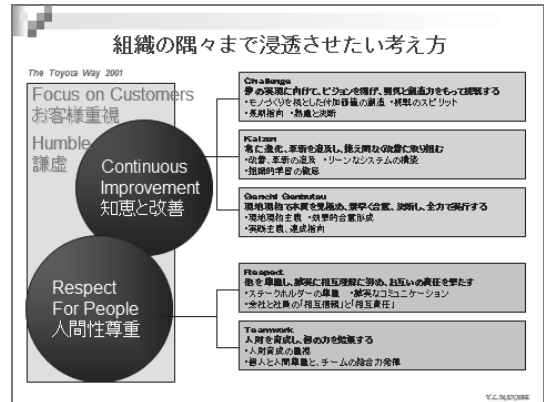
そこで、企業のらしさを発揮するために、変化を取り込んで、改善し続ける風土を人と組織に組み込んで、進化し続けるトヨタのDNAを実践事例として学ぶことにした。

ここで、トヨタを事例にあげた理由は、下記のように先ほどの企業のDNAの3つの特徴とうまく関連付けることが出来るからである。

- ① 「企業らしさ」としては、常にお客様重視し、お客様に焦点をあてて「顧客価値」づくりを目指し、常に謙虚に、現状に満足せずにはやまない改善を続けていること。
- ② そして、その実現に向けて、「知恵と改善」と「人間性尊重」を2本柱とし、「知恵と改善」は「チャレンジ、改善、現地現物」に「人間性尊重」は「リスペクト、チームワーク」に分解されこの5つの考え方を、組織・人・仕組づくりの基本としていること。
- ③ また、その結果として、「トヨタ生産方式」「ジャストイン・タイム」「かんばん方式」など、トヨタ独自の、生き続けるための知恵や仕組みを進化させ、次代に伝承できる仕組みを持っていること。

以上のことから、次にトヨタの組織の隅々まで浸透させたい考え方とその具体的な実践に役立つ知恵と方法をトヨタウェイ 2001 (トヨタのDNAノート) として、社内で実際に展開されていた内容を解説付きで掲載する。

3. The Toyota Way 2001 (トヨタの DNA ノート) に学ぶ



- ・トヨタは創業以来、「よりよいモノづくり」を追求することを通して、社会に貢献することを理念としてきたが、その中で、トヨタ独自の経営上の信念や価値観がつくりあげられ、また経営管理や実務遂行上の手法が編みだされ、トヨタの競争力の源泉として伝承されてきた。
- ・しかしながら、それらはトヨタで今まで働いてきた人々の意識・認識の中にはあるものの、明示化・明文化されてないものも少なくない。また、日頃疑いも無く使っている常識、手法もその理由を論理的かつ体系的に理解していない場合も少なからずある。
- ・一方、このように暗黙のうちに存在している様々な信念・価値観・手法を維持・伝承・進化させていくことが、これからのグローバルトヨタの発展にとって非常に重要になってきた。
- ・このような背景の下、2001年、「暗黙知」としてトヨタの中に受け継がれている経営上の信念・価値観が、誰の目にも見え、体系だって理解できるよう、「トヨタウェイ 2001」として整理・集約された。

- ・お客様・社員・取引先・地域社会・株主というステークホルダーに対し、どのような価値を提供したいのかというトヨタの意思を表明したのが、「トヨタ基本理念」である。この「トヨタ基本理念」を企業活動の中でいかに実現するかという視点から、トヨタに働く人間としてどのような価値観を共有し、どのような行動をとるべきかを示したのが「トヨタウェイ 2001」である。
- ・これはトヨタの組織にとって自律神経的な機能を果たすべきものであり、健全で活力ある経営を維持しながら「トヨタ基本理念」を実現させていくための中枢を担うものである。
- ・トヨタウェイ 2001 の 2 本の柱は、「知恵と改善」そして「人間性尊重」である。現状に満足せずより高い付加価値を追求し、そのために知恵を絞りつづけること、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけること、この 2 つを常に念頭において行動することが、すべてのトヨタで働く者に求められている。
- ・「知恵と改善」は「Challenge、Kaizen、Genchi Genbutsu」に、「人間性尊重」は「Respect、Teamwork」に分けられるが、今回は、この中から、「Respect」と「Kaizen」の概要を紹介する。

Respect

The Spirit Way 2001

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。(人間の可能性を信じる)

1. ステークホルダーの尊重

企業は、付加価値の提供により、お客様やその他のステークホルダーに満足いただき、そのお陰で対価(利益)を得て、存続していることを自覚しなければいけない。

※(GMとの合併事業について)

「米園経済のお陰に立つよう何としても成功させたい。」(豊田英二)

「一にユーザー、二にディーラー、三にメーカー。」(神谷正太郎)

(アメリカ、ケンタッキー州でのTMM開所式にて)

「私はこの門出にあたり、TMMが必ずや皆様のご期待に添い得ることを確信しております。同時に良き企業市民としての自覚を持ち、輝かしい未来を目指して、アメリカと共に力強く前進していく覚悟であります。」(豊田幸一郎)

5

トヨタ自動車

Respect

The Spirit Way 2001

2. 会社と社員の「相互信頼」と「相互責任」

会社は社員を信頼し、成長と活躍の機会を提供し、個人の貢献に報いなければならない。また社員は、会社が優れた業績を挙げ成長するよう最善を尽くし、全体最適の実現に向けて貢献する責務を負っている。

個々の社員は、自立的に自己の働き方とキャリアを選択し、自己の能力を向上させ、自ら課題を創造して成果を生み出していくことを目指し、会社は自分自身の成長と能力発揮に向けて努力する社員を支援し、会社の業績・個々人の貢献に応じて、長期安定的に労働条件を向上していけることを目指す。

※「…世界のトヨタへ輝かしい栄光を奏でるべく、会社、組合とも相たずさえて努力することを目指す。」(昭和37年労使宣言)

6

トヨタ自動車

- ・まず、「Respect」の1つ目は、ステークホルダーの尊重である。企業は、付加価値の提供により、お客様やその他のステークホルダーに満足いただき、そのお陰で対価(利益)を得て、存続していることを自覚しなければならない。このためには、社員一人ひとり(人間)の持つ能力を信じ、任せてその能力をフルに発揮できるようにすることが大切である。
- ・この考え方は、アメリカへの進出に際して大きな力となった。元々、管理者と労働者の対立構造であったところに、長期安定雇用を条件に多能工化を持ち込んだ。従来は、搾取されまいとした細かな規定でガチガチ(機械の一部、モダンタイムス的)であったが、このような環境のところに、仕事をしやすいように工夫する権限を与えた。
- ・この考え方の浸透によって、UAW(United Auto Workers 全米自動車労働組合)が職務規定のあり方が見直されるまでに至った。

- ・「Respect」の2つ目は、会社と社員の「相互信頼」と「相互責任」である。
- ・会社は社員を信頼し、成長と活躍の機会を提供し、個人の貢献に報いなければならない。また社員は、会社が優れた業績を挙げ、成長するよう最善を尽くし、全体最適の実現に向けて貢献する責務を負っている。個々の社員は、自立的に自己の働き方とキャリアを選択し、自己の能力を向上させ、自ら課題を創造して成果を生み出していくことを目指し、会社は自分自身の成長と能力発揮に向けて努力する社員を支援し、会社の業績・個々人の貢献に応じて、長期安定的に労働条件を向上していけることを目指している。
- ・話は変わるが、トヨタでは労使協議は年4回、1回3時間程度行われる。一般的に、大企業では労使協議も双方の上層部だけが集まることが多いようであるが、トヨタでは社長をはじめとする全役員と組合側は執行役員全員が出席する(約100名)。また、労使双方から職場委員長や部長など約300人もオブザーバーとして出席して、双方、腹を割って、会社の現状や問題点を素直に話し合っている。

Respect

The System May 2003

3. 誠実なコミュニケーション

(1) オープン、異質性の受容

オープンでグローバルな意識・視点を常に持ち、世界各国の法を遵守することは勿論のこと、様々な文化・民族、個々人の多様性を尊重し、異質性と多極化を容認することが必要である。

※「障子を開けてみよ。外は広い。」（豊田吉吉）

(2) フェア、聞く耳を持つ文化

何事にもフェアであり、人に対して公平かつ率直に接する。誰の意見であろうと、筋の通った意見には、真摯に耳を傾ける。

※「従業員を欺いてはならない。」（豊田英二）

「…下請けいじめにより親企業が業績を上げるというような意図は、トヨタ生産方式の考え方と全く相容れないものです。」（大野耐一）

7
© 2003 豊田通商株式会社

Respect

The System May 2003

3. 誠実なコミュニケーション

(3) 自己表現、自信、イニシアチブ

真にステークホルダーへの貢献につながる内容を希求し、どのような舞台でも、堂々と、相手に理解されるよう、持論を展開し、また、真摯な説得を通じて他を巻き込むよう努力する。

(4) 言行一致、有言実行

自己のプロ領域の業務には自律的に全力で取り組み、やるべきことをやり、実施結果には責任を負う。また、常に事実に基づく情報発信を行い、逆に、発信した内容は確実に実行する。

※「何をやっても良い。但し、責任を持て。」（豊田喜一郎）

「誰でも考えることは同じで、喜一郎が天才であった訳でもなんでもない。考えたことを実際にどこまでやるかだ。」（豊田英二）

8
© 2003 豊田通商株式会社

- ・「Respect」の3つ目は、誠実なコミュニケーションである。
- ・まず、オープンでグローバルな意識・視点を常に持ち、世界各国の法を遵守することは勿論のこと、様々な文化・民族、個々人の多様性を尊重し、異質性と多極化を容認することが必要である。何事も一旦はまずは容認する。その上で「どっちが正しい」の視点から、もちろんその国の情勢を踏まえて、段階的、計画的にトヨタウェイの考え方に誘導する。
- 2つ目としては、何事にもフェアであり、人に対して公平かつ率直に接する。誰の意見であろうと、筋の通った意見には、真摯に耳を傾けることが重要である。

- ・誠実なコミュニケーションの3つ目は、真にステークホルダーへの貢献につながる内容を希求し、どのような舞台でも、堂々と、相手に理解されるよう、持論を展開し、また、真摯な説得を通じて他を巻き込むよう努力することである。
- 4つ目としては、自己のプロ領域の業務には自律的に全力で取り組み、やるべきことをやり、実施結果には責任を負う。また、常に事実に基づく情報発信を行い、逆に、発信した内容は確実に実行することが重要である。

Respect

現場力
ー現場こそが価値を生み出すエンジンー

- ・ 1 つひとつの現場の努力が企業の土台を支えている
※自分の頭で考えられる人づくりを行う。それにはひとりひとりに試させ、失敗させ、自分自身で考えさせる必要がある。だから人づくりには手間も金もかける。
- ・ 創発戦略の担い手は現場社員一人ひとり
※「言われたこと」をどれだけやったかではなく、「言われなかったこと」をどれだけやったかで評価する。
- ・ 愚直にコツコツ、とことん、あたり前のことをあたりまえにやる
- ・ 現場力の維持は経営者の責任

9
トヨタ生産方式

Respect

TPS（トヨタ生産方式）のベースにあるもの
ー品質を工程でつくりこむ
(これまでの慣れたやり方を変える)ー

- ・ 目的：人を育てる
- ・ 改善の順序（再投資時の優先順序）

①人 間	＜一般的な改善＞
②仕組み	①設備
③設備	②システム
	③人間

※遠回りに見えるやり方だが、これが変化の時代にオールトヨタで変わり続けられる体質を生み出している

10
トヨタ生産方式

- ・ ここで、価値を生み出す源である「現場力」についてお話する。現場力とは自ら考え行動できる力のことであるが、最近これが欠けている組織が増えてきているように思われる。所謂、指示待ち人間の増加である。
- ・ 1 つひとつの現場の努力が企業の土台を支えている。自分の頭で考えられる人づくりを行う。それにはひとりひとりに試させ、失敗させ、自分自身で考えさせる必要がある。だから人づくりには手間も金もかける。
- ・ 創発戦略の担い手は現場社員一人ひとりにある。創発は現場での偶然を重視し、そこから戦略が形づくられることを狙いとしている。「言われたこと」をどれだけやったかではなく、「言われなかったこと」をどれだけやったかで評価する。
- ・ 愚直にコツコツ、とことん、あたり前のことをあたりまえにやる。「あたりまえ」とは、挨拶するとか、安全第一とか、整理整頓するとか、お客様との約束を守る、健康を維持するといったようなことである。
- ・ そして、これらの現場力の維持は、経営者の責任としてとらえている。

- ・ このトヨタウェイが具体的な形になったものが TPS (Toyota Production System) 「トヨタ生産方式」である。TPS は、USA で「リーン生産方式」として紹介され、グローバル・スタンダードになっている。
- ・ TPS はものづくりの「手段、手法」ではなく「人づくり」ととらえたほうが良いと思われる。人間の知恵のすごさを認めて、人間の持つ可能性の大きさを信じるのが大切である。
- ・ 品質を工程でつくりこむことが重要である。完成後の検査で良いものだけを残すのではなく、製造過程で随時チェックして、悪い部分があれば次の工程に回さない。これはコスト削減においても同様で、机上の計算で削減するのではなく、現場での日々の改善により継続的に行うことが重要である。
- ・ 品質向上やコスト削減は現場のひとりひとりの肩にかかっている。だから改善の順序は、即ち再投資の優先順位は、まず人のことから始めて、設備導入は最後といった取組が多い。一方、一般的な改善、即ち、競争力をなくした仕組みは、設備から入ることが多い。これでは環境の変化にスピーディーな対応は難しく、また、差別化も図れない。
- ・ 遠回りに見えるやり方であるが、これが変化の時代にオールトヨタで変わり続けられる体質を生み出しているものと思われる。

Respect

人財育成

一人財を育成し、個々の力を結集するー

- ・ やってみせる

※山本五十六
やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ

- ・ 気づかせる

※啐啄同時
「啐」：鶏の卵から雛がcaえるときに、雛は卵の殻の内側からコツコツとつついて合図を送る。
「啄」：同時に母鶏の方でも、外側から殻をつついて破ってあげる。

11

Kaizen (改善・改善また改善)

The Toyota Way 2002

1. 改善、革新の追及

(1) 事実に基づくプロセスの継続的改善

- ・ 全ての社員が改善マインドを持ち、
- ・ 「現地現物」に基づいて、絶えずシステムやプロセス、方針や方法に目を向け、
- ・ 問題意識を持ち続けて行動する

13

- ・ ここで、トヨタ流の人財育成について、私が教えられ、実践してきたことを紹介する。
- ・ まず、規範、基本、原理・原則といった、基本となる考え方や動作は山本五十六方式で、徹底的に叩き込む。所謂、「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」である。まずは、上司自らやって見せることからスタートする。
- ・ この基本以外は教えるのではなく「気づかせること」に重点をおいている。これを「啐啄同時」という。これは禅宗の教えで、機が熟して、部下と上司が、両者相応ずることを意としている。「啐」とは、鶏の卵から雛がcaえるときに、雛は卵の殻の内側からコツコツとつついて合図を送る様を、「啄」とは、母鶏が外側から殻をつついて破る様のことである。これが同時に行われないと雛は生まれえない。部下の育成についても、上司や先輩は教えすぎないようにすることを重視している。上司は、ファシリテーター(手助け役)に徹することが大切である。ガマンすることが大切。「考える」そして「考え抜く」人を育てることが重要である。
- ・ この人財育成に、大きな効果を発揮する「考え方・方法」が「Kaizen」である。

- ・ さて、改善に入る。「Kaizen」という言葉は、今や、国際語となっている。当初、アメリカでは全く新しい概念なので、正しく伝わらないことを避けるためにあえて翻訳しなかった。
- ・ 「Kaizen」1つ目は、「改善、革新の追及」である。改善においては、まず「事実に基づくプロセスの継続的改善」がそのもととなる。このためには、全ての社員が改善マインドを持ち、「現地現物」に基づいて、絶えずシステムやプロセス、方針や方法に目を向け、問題意識を持ち続けて行動することが求められる。
- ・ 改善は一度では終わらず、日々、少しでもいいからやり続けることが重要である。

Kaizen (改善・改善また改善)

(2) 改善の3つの段階

- ①結果の改善……対症療法
- ②プロセスの改善……再発防止
- ③仕組みの改善……未然防止とレベルアップ
 - ・改善をやり続け、徹底することにより、革新を呼び込む

14

Kaizen (改善・改善また改善)

The System Way 2001

(3) 創意くふう、ベンチマーキング

- ・常に知恵とくふうをこらす
- ・誰の発案であるに拘わらず、卓越したアイデアを社内外に広く求め研究するとともに、社内外との比較を通して自らの実力を把握する

15

- ・改善には3つの段階がある。1つ目は結果の改善である。これは、問題がおこった時に、とりあえずその場をつくろうために行う改善で対症療法と言われるものである。2つ目の改善はプロセスの改善である。問題をおこした部分や箇所を発見し手を打つもので、再発防止を狙いとしている。最後は仕組みの改善で、問題がおきた「やり方全体」に目を向け、根本から作り変えることである。これは、未然防止とレベルアップにつながる。
- ・毎日、毎日の改善を怠ると、いつのまにか「大きな改善」が必要になってしまう。毎日の「小さな改善」の積み重ねが大切である。「小さな改善」はいつも元に戻せるので、失敗を怖れることなく、どんどんトライできるが、お金も時間もかけて行った「大きな改善」は失敗するわけにいけないので、慎重にもなるし、時期を逃してしまう場合もある。
- ・このように、改善は一時の成功に安住せず、より高い挑戦目標を掲げ、改善をやり続けることが大切である。そうすることにより革新を呼び込むことができる。

- ・改善、革新の追求の3つ目は、創意くふう、ベンチマーキングである。常に知恵とくふうをこらす。また誰の発案であるに拘わらず、卓越したアイデアを社内外に広く求め研究するとともに、社内外との比較を通して自らの実力を把握することが大切である。

Kaizen (改善・改善また改善)

The System Way 2001

(4) ブレークスルーの追求、タブーの排除

- ・前例やタブーに囚われず、不可能だと諦めず創造的アイデアによるブレークスルーを目指す

17

- ・改善、革新の追求の4つ目は、ブレークスルーの追求、タブーの排除である。前例やタブーに囚われず、不可能だと諦めず、創造的アイデアによるブレークスルーを目指すことである。

Kaizen (改善・改善また改善)

The System Way 2002

2. リーンなシステムの構築

(1) 原価低減による利益追求

- ・市場が売価を決める中で、最高の品質と効率を追求し、中長期的に原価を低減させることによって、利益を生み出すことを目指す

18
© 2002 田村・眞鍋

- ・「Kaizen」の2つ目は、リーンなシステムの構築である。リーンなシステムとは「贅肉のとれた」の意である英単語の lean (リーン) を用いてリーン生産方式と命名されている。
- ・まずは、原価低減による利益追求である。市場が売価を決める中で、最高の品質と効率を追求し、中長期的に原価を低減させることによって、利益を生み出すことを目指す。
- ・価格の決め方は、一般的には「売価 = 原価 + 利益」の数式において、原価に必要とする利益を載せて売価を決める、所謂、原価主義が多いようであるが、トヨタの利益確保の考え方は原価主義より原価低減である。供給者志向より顧客志向、を大切にしている。

Kaizen (改善・改善また改善)

The System Way 2002

(2) ムダ、ムラ、ムリの排除

- ・付加価値を生まない活動・事象である「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的に排除する
- ①やめることはできないか
- ②簡単にならないか
- ③変える事はできないか

19
© 2002 田村・眞鍋

- ・「リーンなシステムの構築」の2つ目は、「ムダ・ムラ・ムリ」の排除である。現場では、このことを、先頭の3文字をとって「3ム」とか、後の3文字をとって「ダラリ」とか呼んでいる。
- ・この仕事は価値を生んでいるのだろうか、やめることはできないか、もっと簡単にならないか、他に変わる事はできないか、といったような観点から、付加価値を生まない活動・事象である「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的に排除するように心がける。
- ・生産現場においては「7つのムダ」があるとしている。①不良の手直しのムダ ②つくりすぎのムダ ③加工のムダ ④運搬のムダ ⑤在庫のムダ ⑥動作のムダ (長い動線) ⑦手持ちのムダ である。また、その他の現場においては、残業時間、お客様区分、サービスのバラツキなど、全ての部門で言える。
- ・このように、今の仕事は何のためにやっているのか、何が役に立たないのか、何が邪魔をしているのか、といったことを常に考えながら仕事をするのが大切である。

Kaizen (改善・改善また改善)

The System May 2003

(3) 後工程尊重、ジャストインタイム

- ・全ての工程において、後工程をお客様とみなし必要とされる質・内容のモノ、サービスを、必要なタイミングで、必要なだけ提供する

20

Kaizen (改善・改善また改善)

The System May 2003

(4) 問題の顕在化、自動化

- ・第一線で判断可能な業務は、自律型にユニットを独立させ、権限の委譲を行い、ユニット毎に問題の顕在化と対応の早期化を促進する

21

- ・「リーンなシステムの構築」の3つ目は、後工程尊重、ジャストインタイムである。全ての工程において、後工程をお客様とみなし、必要とされる質・内容のモノ、サービスを、必要なタイミングで、必要なだけ提供することを原則とする。
- ・生産現場としては、どうしても余分に作りだめをして、後工程に間に合わせようとする心理が働くが、これが、あらゆるムダを発生させる原因となって、テイラーやギルブレスのいわゆる、科学的管理法がすすめた高能率現場にもかかわらず、生産性のあげにくい現場を出現させた。
- ・後工程を尊重すると、前工程は後工程が必要な分だけ供給すればよく、余分な供給がなくなる。また、このやり方だと、仕事を押し付けられるのではなく、自ら仕事を取りに行くことになり、仕事に対する気持ちも変わる。
- ・ご参考までに、テイラー・システムについて。テイラーは、管理についての客観的な基準を作る事で、労使間の不信感を打破して労使協調体制を構築し、その結果として生産性の増強や、労働者の賃金の上昇に繋がって、労使が共存共栄できると考えた。

- ・「リーンなシステムの構築」の4つ目は、問題の顕在化、自動化である。第一線で判断可能な業務は、自律型にユニットを独立させ、権限の委譲を行い、ユニット毎に問題の顕在化と対応の早期化を促進することが重要となる。
- ・人偏のある自動化について。日本では「動き」と「働き」を区別する習慣があまりない。「動く」とは、現場の作業では、「物のとりおき」「積み替え」「物を探す」という動作のことで、付加価値を高めることにつながらないこれらの動作を単に「動く」という。一方、「働く」とは、付加価値を高めるための人間の動作、即ち、動きに人間の知恵を加えて「働き」に変えて行く。これについては、次ページでもう少し詳しく紹介する。
- ・さらに、問題がおこると、それを顕在化することによって、皆の目にもとまり、改善が促されることになる。

＜ご参考＞自働化と自動化

自働化	自動化
異常があったら機械自身が判断して止まる	人がスイッチを切らないと動き続ける
不良を出したり、機械、型、治具を破損しない	不良の多発、大きな機械故障につながりやすい
異常停止で異常の原因がつかみやすい	異常発生時がわからず、真因への対応ができてにくい
結果として省人化(少人化)できる	省力化のみで人はそのまま

22
© 2005 株式会社 豊田

- ・「自働化」と「自動化」の違いはこのようなものである。
- ・ここで、「省人化」と「少人化」について少しふれておく。省人化とは、仕組みや設備を入れて人を省くことで、これでは人は育たない。一方、少人化とは、多能工化して個人の能力を上げることで、これによって、一人あたりの生産性が上がる。
- ・「少数精鋭」という言葉があるが、これは、精鋭な人を少し集めるのではなく、人が少ないから精鋭になる、と捉えた方がよいと思われる。

Kaizen（改善・改善また改善）

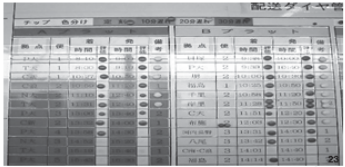
The Toyota Way 2001

3. 組織的な学習の徹底

(1) 状況の共有化

- ・眼で見る管理等の手法を積極活用し、関係者間での状況認識の共有化と気づきを促進する。

※管理ばん



23
© 2005 株式会社 豊田

- ・「Kaizen」の3つ目は組織的な学習の徹底である。これについては、まず「情報の共有化」があげられる。眼で見る管理等の手法を積極活用し、関係者間での状況認識の共有化と気づきを促進する。
- ・現場においては「管理ばん」が良く使われる。これは物流現場における「管理ばん」の一つであるが、これによって管理体制の整備が可能になる。
- ・この管理ばんは、出荷プラットに、「トラックが入って来て～倉庫から出庫した商品を積んで～出発するまで」の工程の管理をするものである。管理にあたってまず、①管理点を決める。この場合、10分遅れ、20分遅れ、30分遅れなどである。次に②管理項目を特定する。この場合、Bプラットや拠点とか何便といった項目である。次に③管理水準を決める。この場合、着時間、出発時間である。最後に、これが一番重要なのであるが、管理方法を決めておく。この場合、異常が起った時、誰が行動するかを決めておくことである。ここでは、10分遅れた場合、改善担当者が動いて、原因を調査し、改善に繋げる。20分遅れた場合、GLが改善担当者共々原因を調査し、改善に繋げる。30分遅れた場合、課長がGL、改善担当者共々原因を調査し、改善に繋げるといった具合である。
- ・この現場においては、30分遅れが発生したら大問題である。原因が台風や地震など、我々ではどうしようもない場合を除いて、仕組みの大幅改善が必要となる。日頃から、こまめに、10分遅れ、20分遅れに手を打っていれば、30分遅れはまずおこらないものである。

＜ご参考＞ 視える化

- ① 見えないものを見えるようにする
→自分の仕事を『視える化』
- ② 仕事の流れを見えるようにする
→仕事の波を『視える化』
- ③ 失敗や問題を見えるようにする
→問題の本質を『視える化』

カルマン/著 岩崎義人氏作成『はたはた人づくりにくくより』

25

よく見る本

Kaizen (改善・改善また改善)

The Toyota Way 2001

(2) 失敗からの学習

- ・失敗を隠蔽せず迅速に正し、個人的過誤のみを責めず、常に構造的な問題を探し出して対策を打つ（バッド・ニュース・ファーストの考え方）

26

よく見る本

- ・ご参考までに「管理ばん」に関して「視える化」をご紹介します。
- ・「視える化」とは、問題をみんなに視えるようにして、みんなで改善しようとするものである。その内容は、①自分の仕事を視える化する。例えば、1日の仕事を15分 or 30分単位で1週間書き出してみる。そして、同僚や他部署の人と比較し、お互い3点を発見し改善につなげるといったようなことである。②仕事の波を視える化する。例えば、9時から5時までの仕事量を時間ごとに書き出し、凸凹をなくす工夫を行うことによって平準化をはかるといったようなことである。③問題の本質を視える化する。例えば、先ほどの「管理ばん」や、現場で少しでも問題があれば、すぐにラインを止めて、真因を追求し改善を行う「あんどん」などがある。
- ・問題やムダがない会社はない。ないように見えるのは、表に出ず見えないからである。問題がない、うまくいっていると、安心をしているとある日突然大きな形で表面化することがしばしばある。職場は誰が見ても、うまくいっているのか、あるいは、問題があるのかを一目でわかるようにしておくのが理想である。
- ・問題を皆の見えるところに出して解決をする。見えないものを見えるようにすることで初めて改善は前に進むことができる。

- ・「組織的な学習の徹底」の2つ目は、失敗からの学習である。失敗を隠蔽せず迅速に正し、個人的過誤のみを責めず、常に構造的な問題を探し出して対策を打つことが重要である。
- ・「バッド・ニュース・ファースト」の考え方。ミスは個人の不注意からおきるものもあるが、それ以上に、個人のミスに見えて、実はミスを誘発しやすい仕組みに問題があると思った方がよいと思われる。
- ・かつて、こんな話を聞いた。ケンタッキー工場の話である。ケンタッキー工場の初期の頃、現場で「接着剤を間違える」といったミスが発生した。その理由は、接着剤が何種類もあり、容器（缶）の外見はほとんど同じで、品番だけが違っていた。当時の社長、張さん（前のトヨタの社長）は現場を見て「これは間違えうわ!」と言ったが、担当の管理課長はそれどころではない。工場のミスを調べるために、わざわざ社長が工場まで来た。それほど重大なミスをしてしまった。部長から、「Mr. 張は、必ず改善を聞くから考えておくように」と言われたが、課長はてっきりレイオフ（クビになる）されると思っていた。あんのじょう、社長から呼び出されて「再発防止はどうするのだ」と聞かれて、課長は思わず涙を流しながら対策案を答えた。その対策は満足するものではなかったので、5回のWHYを繰り返して、社長からのアドバイスもあり、「缶の色を変えること」で事はおさまった。というものであった。

Kaizen (改善・改善また改善)

The Toyota Way 2002

(3) 成功の標準化・横展

- ・成功のプロセスを標準として採用し、横展し、組織内に定着させるよう努める。
- ・外に対しては、デファクトスタンダード化を目指す

28

よく見る言葉

<ご参考> 5Sとは

整理…要るものと要らないものを区別し、要らないものは即刻片付け破棄すること

整頓…必要として残したものを、必要なときに必要なだけ取り出したり、使いやすいように場所を定め並べておくこと

清掃…仕事をやりやすく、又安全作業が出来るように作業動作や歩行に支障のないよう綺麗にすること

清潔…整理・整頓・清掃の良い状態を維持すること

躰…決められたことを正しく守る習慣をつけること

29

よく見る言葉

- ・「組織的な学習の徹底」の3つ目は、成功の標準化・横展である。成功のプロセスを標準として採用し、横展し、組織内に定着させるよう努める。外に対しては、デファクトスタンダード化を目指すというものである。
- ・成功のプロセスを探るとは、やり方そのものではなく、なぜ、そのようなやり方になったのかを探る、どんな仕組みかを探ることが大切である。先ほどのベンチマーキングのときも同じである。
- ・デファクトスタンダードとは業界標準のことで、TPSは「リーン生産方式」としてデファクトスタンダードとなっている。

- ・最後に、トヨタにおける「5S」を紹介する。「整理」とは、要るものと要らないものを区別し、要らないものは即刻片付け破棄すること。「整頓」とは、必要として残したものを、必要なときに必要なだけ取り出したり、使いやすいように場所を定め並べておくこと。「清掃」とは、仕事をやりやすく、又安全作業が出来るように作業動作や歩行に支障のないよう綺麗にすること。「清潔」とは、整理・整頓・清掃の良い状態を維持すること。そして「躰」とは、決められたことを正しく守る習慣をつけることである。
- ・5Sは仕事全般に通じる考え方。特に「情報の活用」においては大切である。情報は十分に5Sをやっていないと問題解決ができない場合が多いものである。
- ・また、整理・整頓は生産性向上、付加価値につながる。整理は在庫や動きのムダ防止につながる。整頓は探すムダを防止につながる。清潔・清掃は地球環境対応につながる。清潔は機械のトラブルを防止し、清掃によって問題点が見つけやすくなる。最後に、躰や作法はコンプライアンスにつながる。
- ・余談であるが、将棋の詰めのチャンスをプロでも見逃すが、詰め将棋では絶対詰まるのはなぜなのか。詰まるような駒の配置と十分な持ち駒が整理整頓されているからではないのか。

- ・以上、トヨタのDNAと言われている「トヨタウェイ」の中から「Respect」と「Kaizen」について、その概要を紹介した。今後、機会があれば「Challenge」「Genchi Genbutsu」「Teamwork」についても紹介したいと思う。

おわりに

1999年ハーバードの教授たちが「トヨタ生産方式の『遺伝子』を探る」という論文をハーバードビジネスレビューで紹介した。この論文の概要は、GM、キャノン、SONY等、様々な会社や組織がトヨタのやり方を導入しているが、トヨタほどの成果を上げたところはない。トヨタが成果を上げられるのは、現場の隅々にまで知識やノウハウが浸透しているから、つまり遺伝子、DNAに刷り込まれているからだと結論付けている。

この論文の結論のように、「現場の隅々にまで浸透させたい知識やノウハウ」の源となる「考え方」と「浸透して伝承していく方法」の一端をこのトヨタウェイ2001の資料で感じ取ってもらえたのではと思う。

最後に、長年生き抜く企業のDNAとして次代に伝承していくためにはその企業のDNAのもとになる、①その企業のらしさ、つまり企業の大切にする考え方と価値観を具体的な実践方法を添えて分かりやすく具体的に表現し、②それを確実に一人ひとりの習慣になるまで人と組織に染み込ませる方法と仕組みをつくり、③そして、それを環境変化に合わせて進化させ伝承していく仕組みづ

くりとうまく繋がりあって初めて可能となると結論付けられるのではと思う。

今後、老舗企業を訪問し、その企業の転機となった大きな環境の変化は何があったのか、そしてそれをどのように乗り越えてきたのか、その企業が長年、生き抜いてきたDNAといわれるものはなんだったのか、そしてそれをどのように次代に伝承してきたのかを明らかにしていきたいと考えている。

そんな考察の中から、「老舗企業における革新のメカニズム」を探っていきたいと考えている。

注

- 1) 佐藤 知恭『あなたが創る顧客満足』 日本経済新聞社、2000年、36～40ページ。
- 2) フィリップ・コトラー／ヘルマウン・カルタジャイ／イワン・セティアワン（藤井清美訳 恩蔵直人監訳）『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞社、2010年、19ページ。
- 3) B・J・パインII, J・H・ギルモア『経験経済』 ダイアモンド社、2005年、19ページ。
- 4) NHKスペシャル『驚異の小宇宙 人体Ⅲ（DVD）日本人のルーツを探れ～人類の設計図～』 1999年に放送、NHKソフトウエア。
- 5) 出典はないけれどダーウィンが言ったと伝わっている言葉。
- 6) P・F・ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつくりだせ!』 ダイアモンド社、2000年、表紙（カバー）。
- 7) フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティングコンセプト』 東洋経済、2000年、36ページ。
- 8) 新田 光敏『ソフトバンク新30年ビジョン』 ソフトバンククリエイティブ(株)、2010年、100ページ アインシュタインの言葉より。