

『トヨタの知識創造経営』

～ 矛盾と衝突の経営モデル ～

大藪恵美, 清水紀彦, 竹内弘高 著

日本経済新聞社 2008年

1. トヨタ — 経営学者泣かせな企業

トヨタほど経営学者泣かせな企業はないだろう。

本書は、次の一文で始まる。「グローバルな自動車産業で現在の地位まで上りつめていったトヨタの歴史は、ひとつの成功譚のようにみえるだろう。」直近の2008年3月期における売上高は26兆円、2007年の販売台数は900万台を超え、世界最大の自動車メーカーとしてGMを凌駕するに至った。高い成長率、収益性、株式時価総額など、どの指標をとってみても、トヨタが世界で最も成功している製造業企業のひとつであることに疑問の余地はないだろう。

「しかし…」、筆者達は続ける。「トヨタの成功には理解しがたいところがある。…グローバルに成功している企業に共通する特徴の多くを欠いているからだ。」たとえば、明確な戦略上のフォーカスをもたず、すべての国のすべての顧客のニーズに徹底して応えようとする。これは競争戦略論の「トレードオフ（二律背反にある一方を選択し、他方は切り捨てる）」の基本に反する。また、配当性向や投下資本利益率は低く、「トヨタ銀行」と揶揄されるほど大量の流動資産を有し、成熟産業において大規模投資を続けている。経営陣は日本人男性が中心、同質的で、組織は階層的かつ官僚的、社員は昇進せずとも会社に残り、成果を出さなくとも解雇されない。一般的な財務理論や組織論、人的資源管理論などの観点からは、ムダが多く非効率に映る。いや、筆者達の言葉を借りるならば、

「むしろ停滞しているか衰退しつつある企業に近い。」

さらに不思議なことに、カイゼンに象徴される漸進的な活動に邁進する一方、プリウスやレクサスに代表される飛躍的な革新を実現する。生産現場や物流管理における業務効率は高い一方、販売現場や人的資源管理においてはムダが多い。官僚的な組織である一方、上司に対する反対意見や批判が自由闊達に飛び交う。このように、トヨタは様々な矛盾やパラドックスに満ちており、既存の経営理論で簡単に説明することは難しい。

トヨタのめざましい実績と矛盾やパラドックスに満ちた実像を、一体どう説明すればよいか。筆者達は6年間におよぶフィールドリサーチを敢行し、その核心に迫ろうとする。2001年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科とトヨタ自動車グローバル・マーケティング部の共同研究として始まったこのプロジェクトを通じて、筆者達は11カ国の関連施設を訪問し、大部の内部資料を分析し、数多くの会議やイベントに参加し、張富士夫会長や渡辺捷昭社長から販売現場社員に至るまで220人以上のインタビューを実施した。2008年にその成果が結実したのが本書である。まず、『Extreme Toyota』と題した英語版が出版され、数週間のうちにその翻訳版『トヨタの知識創造経営』が日本の書店に並んだ。

BOOK REVIEW

2. 矛盾と衝突の経営モデル — タマネギの中心に内在した「6つの相反する力」

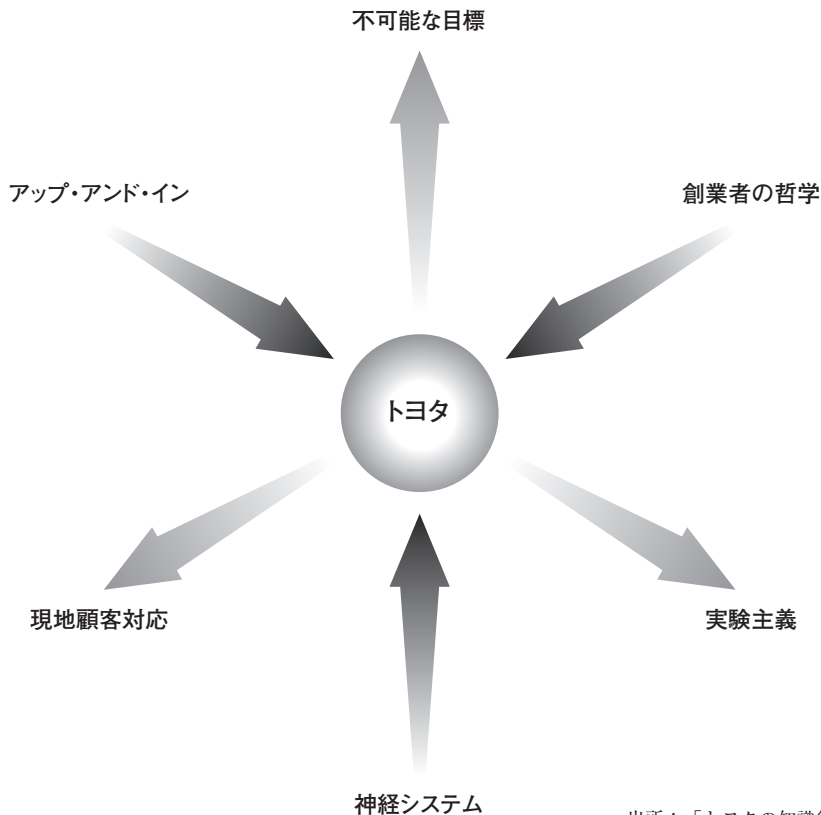
大規模なフィールドリサーチを通じて獲得した膨大なデータを読み解き、トヨタの本質をあぶりだそうとする努力は、「まるでタマネギの皮をむくような」作業だったという。タマネギの皮は涙なくしてむくことはできない。やはり、トヨタは経営学者泣かせなのだ。

「タマネギの皮をどんどんむいていくのだが、どこまでいっても中身にたどりつけない。…成功の理由を探ろうにも、さまざまな矛盾やパラドックスの存在が目について理解の邪魔をしていたのだ。」突破口が開けたのは、これらの矛

盾やパラドックスこそを分析対象として捉えることの重要性に筆者達が気づいた時だった。トヨタが分かりにくいのは、他の多くの企業が矛盾やパラドックスを回避・解消すべきものというロジックで経営を行い、それを分析することに慣れた経営学者も意識的にせよ無意識的にせよ、同様のロジックで分析対象を捉えようとするからではないか。トヨタは矛盾やパラドックスを消極的に回避、解消しようとするどころか、むしろあたりまえのこととして受け入れ、革新や成長の糧として積極的に活用しているのではないか。6年がかりでタマネギの皮をむき続けた結果、トヨタを理解する第一歩として、矛盾やパラドックスに照準を定め、筆者達が導き出

■図—1

トヨタを動かす6つの相反する力



出所：「トヨタの知識創造経営」, p.42

したのが「矛盾と衝突の経営モデル」であり、それを構成する「6つの相反する力」であった(図-1)。

本書は、第1章で矛盾やパラドックスに焦点をあてることの重要性に触れ、第2章で6つの相反する力を概観し、第3章から第8章において、6つの力をひとつずつ詳述する。6つの力は、3つの「拡張力」と3つの「結合力」によって構成される。「拡張力」とは、トヨタを新たな挑戦へと導く、外に向かって働く力であり、次の3つの力である。

- 「不可能な目標」 ほとんどの人が達成不可能だと思ふようなゴールを、達成手段はまだないと十分承知のうえで、設定する。(第3章)
 - 「実験主義」 納得がいくまで実験し、失敗から学ぶことを奨励する。(第4章)
 - 「現地顧客対応」 世界中の市場の先見性や多様性を取り入れながら、製品やオペレーションを現地顧客に対応させる。(第5章)
- また、「結合力」とは、企業をひとつにまとめる、内に向かって働く力で、多様になった経験や知見を組織に取りこみ、定着させ、複雑な経営環境の理解を可能とする力で、次の3つである。
- 「創業者の哲学」 創業者達の語録は、核となる価値観として社員が広く共有・実践し、企業文化の基礎となっている。(第6章)
 - 「神経システム」 縦横に張り巡らせたコミュニケーション・ネットワークを通じて知識や経験が交換され、誰もが何でも知っている状態を創り出す。(第7章)
 - 「アップ・アンド・イン」 人的資源管理において、学習と改善を通じて社員の創造性を常に高める必要性を強調し、雇用を保障する。(第8章)

筆者達は、トヨタの本質を捉えるには、この

6つの対立する力を理解し、全体としてどのように相互作用するかを把握することが重要であると説く。6つの力は互いに逆方向に向いているがゆえに互いに作用し、強化しあう。その影響で、トヨタは常に不均衡な状態におかれ、そこには根本的な矛盾が並存し、組織内に健全な緊張が生みだされる。緊張を超えるための解決策は妥協の産物や折衷案ではなく、背反する対立要素を超越したものであることが要求され、トヨタはその解決を通じて自己革新を続けていく。

たとえば、この6つの力が全体としてどう作用するかは、レクサスを例にとると次のようになる。1980年代、日米貿易摩擦の影響を受け、輸出自主規制に従っていたトヨタは、日本からの輸入を制限しながら、いかにアメリカでの売上を拡大するかというジレンマを抱えていた。その大胆な解決策のひとつが、高級車部門に参入し、一台ごとの売上や利益を増大することであった。問題は、当時トヨタが日本市場以外で高級車を販売しておらず、必要な技術を一から創り上げなければならないことであった。アメリカの高級車市場で成功するためには、加速性能を強化しなければならない一方、ガソリン消費の多い車に課される高税率を免れるためには燃費を向上する必要があった。アメリカ高級車市場での経験をまったく持たぬまま、「これまでつくられたなかで最良の車」を実現するという「不可能な目標」の追求が始まった。スピードと燃費など技術上相反する要素への妥協なき取り組みは、6年間にわたり「実験主義」を通じて進められた。しかし、最良の車ができたとしてもアメリカの消費者が無名ブランドの高級車を買ってくれる保障はなかった。そこで、レクサスの販売・マーケティング上の挑戦として、徹底した「現地顧客対応」を可能にするため、顧客層のライフスタイルを把握するチームが結成され、レクサス専用ディーラー網を構築するという、さらなる「不可能な目標」が設定され

た。

こうして「拡張力」が強くはたらくようになると、同時に、「結合力」が強くはたらく組織の一体性を保とうとする。たとえば、新車開発やディーラー網構築が進行した当時、レクサス部門のジェネラル・マネジャーによって「レクサス誓約」が起草され、顧客一人一人に「最良の車」と「我が家に招いたお客様のように接する」比類なきサービスの提供を約束した。これは、お客様第一主義と人間性尊重という「創業者の哲学」を再確認する機会を提供するものであり、それを実現するためのディーラー教育や車の状況を把握するために必要となるITシステムや専用衛星通信などの「神経システム」に大規模投資をすることにつながった。さらに、業績の思わしくないディーラーに対しては、「アップ・アンド・イン」の方針に基づいて、業績改善を支援した。本書は、1989年のLS400の市場導入、直後のリコール対策、1990年代後半の需要創造を経て、2000年以降高級車トップブランドの座を維持する過程について詳述している。このほか、北米市場においてY世代を対象に大きな成功をおさめた「サイオン」や、ヨーロッパ市場を魅了した小型車「ヤリス」、日本を経由せずにグローバル・カーを生産する「IMVプロジェクト」などについて、6つの力がどう相互作用して実現したか、という視点から分析している。

6つの力のいずれかが変化すると均衡が破れて緊張が生じ、それが触媒となって新たな軌道に向かう。こうしたダイナミズムはどのような組織にも起こりうるが、トヨタが他社と異なるのは、矛盾やパラドックスを社内でも創り出したり、意図的に課すことによって、常に不安定性が継続する状態を自ら作り出すことである。

第9章は、6つの相反する力を支えるトヨタの資源ベースに焦点をあて、同社が儉約精神によって手元資金を大量に蓄積し、組織の能力向上に必要とあらば惜しみなく投資する資源配分

プロセスを説明する。第10章は、ダイナミックモデルが負のスパイラルに陥る危険性を指摘し、トヨタの成功が常に危険と隣り合わせであると論じる。最終章では、トヨタ研究から導出した知見の一般化を試みている。他企業が学ぶべき点として、「1. 矛盾を当然のものとして受け入れる」「2. 矛盾を解決するために必要な手順を開発する」「3. 社員や外部の関係者すべてが解決策を提案できるようにする」の3ステップ、さらに、6つの相反する力に即して「10の矛盾」としてまとめている。

3. 本書の貢献と課題 — 「Extreme Toyota 2018」待望論

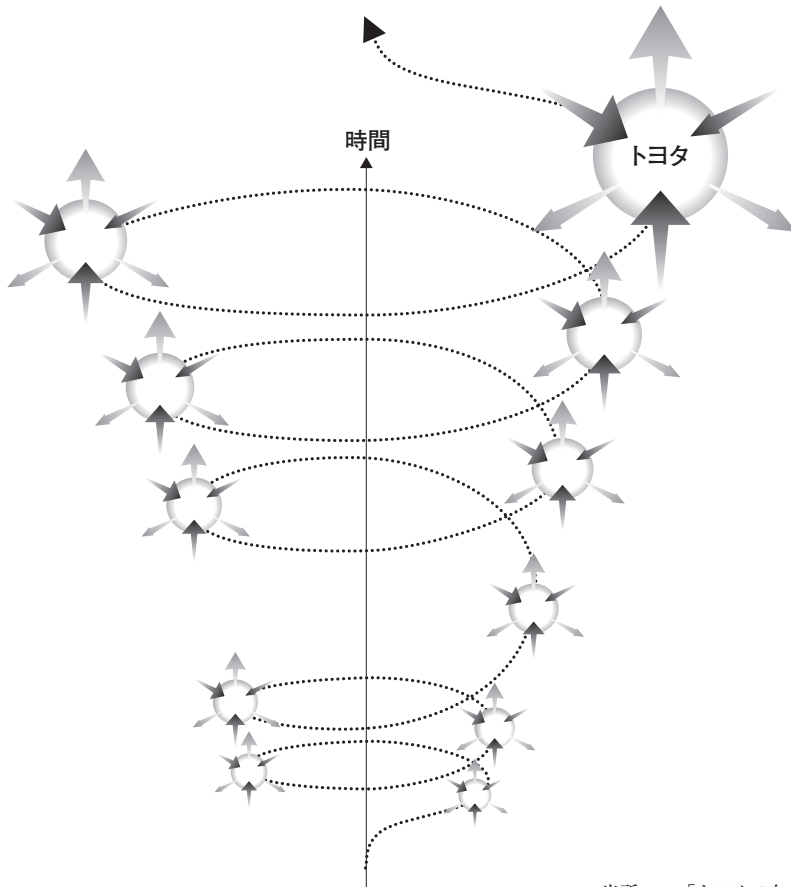
本書の貢献は、筆者達自身が、トヨタ同様、研究上の相反する対立要素を超越しようとしていることにあるといえる。中でも特筆すべきは、次の三点である。

まず、第一に「ハードとソフト」である。トヨタに関する研究は、従来、トヨタ生産方式に代表される生産管理手法や短期間の製品開発プロセスなどのハード面に関するものが多かった。トヨタの「ソフト面」、つまり、マーケティング手法や販売管理、人材開発、企業文化などは、ハード面と同じくらい重要でありながら、その重要性に見合った十分な研究が行われてきたわけではなかった。ハード面かソフト面どちらかを研究対象とする方が容易かもしれないが、本研究はあえて両方を対象とし、矛盾とパラドックスに正面から向き合う姿勢を貫くことで、その両者を包括するモデルを提唱している。

第二に、「エクストリームとユニバーサル」である。本研究は、トヨタという他の追随を許さない世界最高峰の企業を研究対象とし、その正体を究極（エクストリーム）の経営モデルとして明らかにすると同時に、それを概念化する努力を通じて、他の多くの企業へのインプリケーションを導出し、普遍（ユニバーサル）の知

■ 図 — 2

矛盾と衝突のダイナミックモデル



出所： 「トヨタの知識創造経営」, p.56

注：この進化の過程は通常ゆっくりとした漸進的なものだが、時間の経過とともに企業がより大きく複雑な組織体へと進化していくのにもない、花が一気に開くような飛躍的な動きを時にみせる。

識を生み出そうとしている。また、一社に照準をあて (sample of one)、6年間にわたり経営現場に根ざしたあらゆるデータ収集機会を徹底的に網羅しようとする研究姿勢は、それ自身がグラウンデッドセオリーアプローチを極めんとする「エクストリーム」を目指したものであるといえる。同時に、トヨタさながら、経営の現場を重視し分析する「現地現物」の研究姿勢や、研究過程において多数のケース教材を派生し教

育に生かす手法など、専門職大学院における実学研究のあるべき「ユニバーサル」な姿を示しているともいえる。

第三に、「ジャパンとワールド」である。すなわち、日本発の知見を生み出すと同時に、それを世界発信している。本研究は、日本を代表する企業の現場を、日本人研究者が渡り歩き、手足と耳目を駆使したからこそ獲得できた膨大なデータに基づいている。本書には、フィール

BOOK REVIEW

トワークを通じて接した人物の生の言葉や、「ヨコテン（横に展開する）」「仲良くケンカしろ」「ファイヤーサイド・チャット（炉辺談話）」など、トヨタの内部で飛び交う日常用語が満載である。これら日本発であるからこそ生み出すことのできた知見を、まずは英語版の出版を通じて世界に向けて発信している。

書評である以上、何らかのイチャモンをつけることなしに本論を終えることはできない。あえて注文をつけるとすれば、これも三つある。以下、紙幅の関係もあるので、手短かに述べる。

第一に、本書は従来の経営理論では容易に説明のつかないトヨタの本質について人間中心モデルを構築することによる説明を試みている。その土台には、野中郁次郎を源流とする知識創造理論があるが、従来の知識創造理論、および、人間中心モデル（たとえば、J. バーニーの資源ベース論、伊丹敬之の以人为本主義論など）とどう関連するのかわからないのか、その理論的な位置づけの詳細については、読者の努力に任せられている。

第二に、本書はトヨタ成功の源泉を、常に不完全であり続け、永久に変化し続けるモデルにあるとする。たとえば、同社が創業者の精神を明文化した文書を「Toyota Way 2001」と題し、その理由を「2001年にまとめられたものは、2010年、あるいは、2020年には違っているかもしれない。そのメッセージ性をきっちり折り込むためには2001でないとだめだ」（豊田章一郎名誉会長）とすることなどに表れている。この精神を踏襲するならば、本書が提唱する「矛盾と衝突の経営モデル」も、トヨタの過去から現在までの正体を明確にしたものであり、現状に満足することなく永久に変化し続けるかもしれないという期待を込めていえば、「Toyota Way 2001」同様、本書を「Extreme Toyota 2008」と題して欲しかったし、10年後にさらに進化した「Extreme Toyota 2018」の出版を

心待ちにしたい。

最後に、筆者達と同じ職場に身を置く者であるがゆえに知りうる裏話を披露するとすれば、評者はここ数年、早朝や深夜の職場で筆者達が議論する風景に何度か遭遇したことがある。そうしたときは決まって、筆者達の表情は穏やかながらも目は笑っておらず近寄りがたかったが、いま思えば、あれこそが立場を超えて「ヨコテン」し、「仲良くケンカ」し、自由闊達に議論を重ねる「ファイヤーサイド・チャット」の実践を垣間見た瞬間だったかと思う。望むべくは、そうしたリサーチプロセスを経て研究成果を日本発世界発信するノウハウを、評者を含む後続の若輩研究者が学び取る機会が数多くあればと願うところである。

評者：藤川 佳則

（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授）