

トヨタ問題に学ぶ危機管理

■ 対応ミスの連鎖

「トヨタ車の安全神話崩れる」——米国におけるリコール問題が連日報道されている。問題の根幹はもっと早期に対応するべきであったことだ。ある報道によれば米国の消費者から、すでに2007年頃からトヨタ車のアクセルペダルの不具合に対するクレームがでていたという。この時点で細かな原因追求を行っていれば、以後発生してくる数々の問題解決がはかれていたかもしれない。初期における危機管理の欠如があったのではないか。

今回の騒動で2010年1月のトヨタ車販売台数は前月比47%減と大幅減少した。売上台数で10万台を割ったのは実に10年ぶりとのことだという。そして、国内でも最新型プリウスなどハイブリッド車のリコール。今回、一連のリコールにかかる費用の総額は1000億円に上ると見られる。

■ 潜在化する危機

90年代後半に日本のトヨタ系企業のエンジン部門で働いた経験を持つ技術者がウォール・ストリート・ジャーナルでトヨタ式改善について批判を述べている。それによれば改善はモデルチェンジで直接消費者にアピールできるような部分についてだけ進められ、眼につかない部分についてはあまり積極的ではなかったという。また、過酷な労働条件の下では、設計ミスのない製品をつくることは不可能だということを述べている（「カイゼン」の目的を見誤ったトヨタ ウォール・ストリート・ジャーナル 2010年2月15日）。

顧客からの信頼性の高さは企業価値を決める尺度である。今までトヨタが伝統ある米国の大手メーカーを追い抜いて頂点に立てたのも、安全と品質という無形の信頼性をコツコツと築いてきたからである。顧客が米国車より高価なトヨタ車を購入するのは、この信頼性のゆえであった。アフターフォローの手厚さもトヨタブランドの優位性であったはずだ。ところが、その

信頼性を裏切るような対応の甘さにより、トヨタ車についてのブランドイメージが崩壊の危機に見舞われている。経営にとっての危機は眼に見えないところに潜んでいるものである。

■ 危険に備える活動を

平時にこそ危機管理は重要である。好事魔多しというように、好調な業績の裏側には突発的な事故を招く危険が隠れていることがあるからだ。業績中心になる余り、細かなミスを見落とすことが起こりがちである。危機管理の原則は、不測の事態が発生した場合に、どの段階で、誰が、どういう手順で対応するのかをマニュアル化して明確化しておくことである。また職場における報・連・相や他部門との連携を強化しておくことも大切である。いざというときに慌てずに対応できる備えがあってこそ、企業業績の維持も安泰であるといえよう。

頂点に立つ者には、それにふさわしい品格が求められる。先日の横綱・朝青龍の引退劇も同様だ。横綱には単に勝負に強いだけではなく、日本の国技を担うものとして、格式を持った振る舞いや言動が求められていた。これを企業に置き換えれば、単に企業利益を追求するだけではなく、社会貢献や顧客からの信頼や満足向上を保証することが必要であるということだ。易经に「亢龍悔いあり」という掛があるが、亢龍とは頂点に上り詰めた状態をいう。こういう時こそ改めて足元を見る必要があるのではないか。

