

〔論 文〕

日本企業の意思決定と危機管理の現状と課題

明 泰 淑

(札幌大学経営学部)

はじめに

近年、頻発している日本企業のリコール問題を考察することが本稿の目的であるがその際、危機管理 (crisis management) ・リスクマネジメント (risk management) の根底にある意思決定問題について、再検討することが重要になってきている。

意思決定 (decision making) は、人間行為を生み出す判断基準の選択行為として、人間行為を左右する重要な働きである。ひるがえって、今日の企業の危機管理の現状をみると、危機を管理するという人間行為を正常に機能させる意思決定の仕組みが、いかにあるべきか、十分掘り下げられていないように思われる。

そこで本稿では、近年の日本企業における危機管理、リスクマネジメントの仕組みと、その中における意思決定の構造をどのようにみるべきかを検討し、それを通じて危機管理の仕組の破れ目を発見することが目的である。すなわち、危機管理、リスクマネジメントの問題領域と意思決定の仕組みの問題とをクロス・チェックして、現実起こった事象を例題として、危機における意思決定の問題について考察しようとするものである。

その際、危機管理、リスクマネジメントの破れ目を検討する手段として、近年の日本企業におけるトラブルの事例として、トヨタ自動車の「暴走事故」、および松下電器における「FF式石油暖房機の欠陥死亡事故」などの「リコール問題」を取り上げてみよう。そのために、意思決定と危機管理に関する先人の諸理論を簡単に見ておこう。

1. 意思決定理論の先行研究の検討

危機管理・リスクマネジメントの問題領域としての「リコール問題」と、従来の意思決定理論との関係性について、まず始めに検討しておきたい。

一般に日本では、「危機管理」は、Crisis managementの対訳語、「リスクマネジメント」は、Risk managementの対訳語として用いられている。両者の概念は、大部分は重複すると考えられているが、クライシス・マネジメントは、危機事態の発生後に対処の方法をいかにすべきかを問題とするのに対して、後者のリスクマネジメントの方は、危機事態の発生を予防するために、リスクの分析・評価・対処方法などを問題とする概念であり、本稿では、これら両者の概念を包括的に扱うために、以下では「危機管理・リスクマネジメント」として一体的に表記している。

さて、「リコール問題」をリスクマネジメントの問題領域として考察しようとするならば、企業をはじめとしていかなる組織体においても、①リスクの把握・特定、②そのリスクの発生頻度と影響度の評価、③リスク評価基準に応じた対策といった一連のプロセスを経てリスクの発生・被害の極小化を目的とする人間行為としての「意思決定」decision making を合理的に行うことが重要となる。したがって、「リコール」という「リスク」をマネジメントの対象として「意思決定」のプロセスに意識的に位置づけることが重要となる。「リコール」という「リスク」が発生したという事実からみると、そのマネジメントのプロセスに何らかの破れ目が存在し、こ

れが管理者には認知されなかったことになる。そうした破れ目を発生させた意思決定行為のどこに問題があったのか、また、その破れ目を発見して対策を講じるには、いかなる意思決定上の問題点をクリアしなければならないか。この観点から、まず、従来の意思決定理論の検討を少しばかりではあれ、見ておきたい。

意思決定理論を1960年代に完成させたのは、H.A.サイモン（Herbert A. Simon）であるが、彼によれば、意思決定とは問題や機会を明確にし、行動を選択することであり、そのための意思決定のプロセスを、①情報の収集、②代替案の探索、③代替案の評価、④選択、実施、結果のフィードバックの一連のプロセスであると考えている。この考えを経済学では、意思決定モデルに従って「利潤極大化」を求めて、あらゆる可能性を探索する人間行為であるとされている。^(注1)

その理論の中で注目すべきことは、サイモンの意思決定理論の成立以来、人間は「制約された合理性」しか持ちえないという考え方が優先し、あらゆる代替案ではなく、「価値前提」および「事実前提」で条件づけられた限られた範囲の代替案が探索され、「満足化基準」に照らして意思決定が行われる、という考え方が広まってきている。

「制約された合理性」とは、人間はすべてのことを知りうるはずがなく、それゆえ、人間が認知できないことや予測不可能なことが原因となる事故は必ず起こりうるという考え方である。したがって、それらの事故に対する予測を出来る限りの範囲で準備するという危機管理・リスクマネジメントの考え方が発生するのである。ここで、意思決定と、危機管理・リスクマネジメントとが結びつくが、その結びつき方は、人間の知恵の範囲で解決できるものに限定されざるを得ないと考えられている。

しかし、ドラッカー（Peter F. Drucker）は、こうした意思決定の限界性とその超越の必要性を指摘している。以下では、ドラッカーの所論から、限界性と超越の論理を見ておこう。

P.F.ドラッカーによれば、著書『経営者の条件』において、「意思決定とは、エグゼクティブに特有の仕事である」という^(注2)。これに関連して、『現代の経営』のなかで、意思決定論について具体的に述べているので、以下にその特徴を見ておこう。同書では、「経営管理者であることの意味」のなかで、「経営管理者とその仕事」と題して、エグゼクティブの仕事内容を分析している^(注3)。それによれば、経営管理者は、2つの特有の責任を持ち、それらは①投入された資源の総計を超える生産物を生み出すこと、②あらゆる意思決定と行動に於いて、当面するニーズと長期のニーズを調和させることが、彼の責任内容であるという^(注4)。特に、意思決定の5段階プロセスの中、4段階の最善の解決策の選択において、エグゼクティブの重要な基準は4つある。①リスク、②経済性、③タイミング、④人的制約である。特に、③タイミングと④人的制約の二つの基準は、危機管理の指揮にとって、経営行動を決定していく上で重要なポイントである。たとえば、タイミングについては、緊急時の劇的な行動か、長期に継続的な努力を傾けるべき行動か。ただちに組織全体の視線を新目標に向けさせるか、最終的な目標をしばらく明確にしないままにするか。タイミングとは、このような知覚の能力であり、論理的分析能力とは一線を画するものである。このようなドラッカーの指摘は、平たく言えば、経営者が持つべき感性、事業機会の知覚能力が重要だということであろう。この論点こそが、本稿が取り上げようとする危機管理における中心的論点の一つである。

さらに、④人的制約とは、いかなることを言うのか。ドラッカーは、ある意思決定はその実行に当たるべき人たちの、能力以上のものを要求する場合があるという^(注5)。つまり、トップが意思決定を出しても、意思決定そのものを遂行する人々の中に、能力や仕事の基準を引き上げるような仕組みを織り込んでおく必要があり、また、その能力を持つ人を探すことが必要である、と指摘している。意思

決定をうまく機能させるためには、ブレン（brain）と実行部隊を備えておくことが重要である。

また、『経営者の条件』においては、正しい意思決定の条件とは、判断であり、いくつかの選択肢からの選択であるという。その選択した意思決定は、「決定した行動に成果を上げさせることの方が、さらに重要であり困難」であり、成果を上げるために選択されるものであり、そのために取りうる行動であるという^(注6)。

したがって、選択なしには、行動は取れず、その行動なしに変化はなく、変化なく成果は得られないとし、これらを考えるのが経営上の意思決定の本質であると指摘する。

ドラッカーによれば、「経営管理者はあらゆることを意思決定を通して行う」としており、「それらの意思決定は日常の定型化された仕事として行われる」と述べている。つまり、「マネジメントとは意思決定のプロセス」であり、マネジメントにより意思決定の重要性は、一般に認識されているというのである^(注7)。しかし、意思決定についての論議のかなりの部分は、問題を解決することに集中しており、そのことは間違った焦点の当て方であると指摘している。なぜならば、「問題の解決を重視してよい意思決定はさして重要ではない日常の戦術的な意思決定である」からであるという。

ドラッカーの意思決定論には、「戦略的意思決定」と「戦術的意思決定」の2つの概念があり、「戦略的意思決定」のもとでは、範囲、複雑さ、重要さがどうであろうとも、最も重要なことは、正しい答えを見つけるのではなく、「正しい問い」を見つけることであるという。したがって、「戦略的意思決定」は、問題の理解、解決案の作成、解決策の選定、効果的な実行という5つの段階がある。それらは、①問題の定義、②問題の分析、③複数の解決案の作成、④解決策の選定、⑤効果的な実行である。すなわち、仕事の上であれ何であれ、ただちに意思決定を行える問題などほとんどない。意思決定において最初の仕事

は、本当の問題を見つけ、それを明らかにすることである。この段階に、いくら時間をかけてもかけすぎるということはない。

これらの個々の段階にはそれぞれさらにいくつかのステップがあるが、いずれにしる、「戦略的意思決定」とは、「戦術的意思決定」より高次元のものであるがゆえに、「経営管理者層は、その技能やレベルにかかわらず、戦略的意思決定を行う」必要があるという^(注8)。

これまでの直感による「戦術的な意思決定」も必要ではあるが、高度の技術と想像力を必要とする今日、それらの調整は、「戦略的意思決定」の枠内で行われるため、直感を維持することはできなくなると指摘し、「戦略的意思決定」を重要視する。

以上のようにドラッカーの意思決定の考え方を見ると、本稿で取り上げている、日本企業の危機に際しての、意思決定の問題点が見えてくるように思われる。その意味で、次節では、「リコール問題」において、どのような意思決定者をめぐる問題点が検討されるべきかを考察しておこう。

2. リコール問題の所在と要因分析

本稿の関心である日本企業のリコール問題を論じるにあたって、これまで、諸外国から与えられている日本製品に対する高い評価から製品品質に関する低評価へと展開した事情、そして日本企業のバッシングにまで至った一連の経緯、事実について素描し、「リコール問題」の所在とその要因を分析してみよう。

(1) トヨタのリコール問題

リコールとは、一種の法的措置を意味するものであり、コンプライアンス（法令遵守）に関わる問題であるが、より包括的にいえば、製品の安全、安心にかかわる問題である。日本では、ユーザーが、定期点検以外に何らかの不具合や異常を感じてディーラーに持ち込む場合、部品の交換や整備点検をディーラーがこれを無償で行い、最小額の部品実費を顧客に払わせ、技術料などは、サービスと称して無償とし、修理・整備を基本的に「無

償修理」として処理するが多い。このような欠陥の修理、保障という顧客別対応の場合と「リコール」とは、根本的に異なる対応なのである。「リコール」という次元は、同じ型式の車について不特定多数の地域のユーザーから広くクレームが訴えられ、ディーラーからその情報を聞いて、メーカーが同型式車の特定の部品や構成部品などに瑕疵があると認めた場合に、部品の無償交換を含み無償修理することを国土交通省陸運事務所に届け出たうえで、新聞・TVなどに発表し、該当する顧客に直接、文書をもって無償修理を呼び掛ける一連の手続きの全体を指して用いる概念である。そこでは、国土交通大臣に対する申請・許可の一連のプロトコル（手続・手順）を誠実に実施することが販売者であるディーラーにも、製造者であるメーカーにも課される法的措置である。これを怠ると、国土交通大臣は、型式認証の取り消し命令を発することができる。したがって、この二つの領域を厳密に分けてディーラーもメーカーも対処しているのである。

今回、トヨタで起こった、「リコール問題」になると、同じ型式認証の車の全てについて呼び戻し（リコール）で修理、保障しなければならない。これには大変なコストと手間がかかる。例えば、いちいち顧客に電話を入れ、お詫びとリコールの理由を説明し、現物の自動車を呼び戻し、工場で修理するだけでなく、営業担当者の対応、代車の手配など、これらすべてに手間とコストがかかることである。このような大掛かりな問題になる以前に、無償修理として処理してしまい、リコールにはしたくない、という事情が絡んで、個別対応の修理・保障で済ませようとする傾向がある。日本では、そのようにして、顧客の不満を無償修理で対応することによって、ユーザーのクレームが収束するが多い。この方法は、場合によっては「リコール隠し」として、違法性が発生する危険がある。しかし、アメリカでは、日本のようなディーラーシステムの下での顧客対応ではないことに加えて、アメリカ社会が「訴訟社会」であるた

め、もし、トヨタが善意で、車に欠陥があるという蓋然性だけで対応すると、それを理由に大型訴訟に巻き込まれる可能性が高いと思われる。推測するに、これらの点も無視できない要因ではなからうか。

近年、トヨタ車のリコール騒ぎは、すでに起こっていた不具合が多発したことの延長上で明らかになったことであり、北米で以前から指摘されていたように、「カムリ」の「急加速事故」調査、「タンドラ」のアクセルペダルの戻りが悪いなど多くの苦情、別売りのフロアマットのアクセルペダルへの引掛りなどの苦情を、トヨタが「欠陥を絶対認めない」という方針の下、解決しないまま放置したことによるものであると思われる。すなわち、2010年、アメリカで起こったリコールの発端は、2008年4月ミシガン州で、急加速による激突事故へ誠実に対応しなかった、北米トヨタの企業体質がもたらした問題である。すなわち、トヨタからすれば「予期せぬ加速」が原因で起こった事故に対して、顧客にトヨタの純正品ではない、フロアマットを使用したことで起こった事故だから、責任はトヨタにあるものではないとし、リコールに消極的であった^(註9)。

そのような苦情への対応が、アメリカ国民の不信を買い、結局、800万台近い対象車のリコールに至る。その費用は、2011年3月期決算まで、2年続けて4000億円近くになるといふ、大きな痛手に繋がっている。事故当初、顧客のクレームに即時に対応すれば、これほど大きな痛手に至らずに済んだことであろう。グローバル的な市場拡大、利潤追及のみを進め、世界生産1000万台を目標に急激に生産や販売を進めた結果が、800万台というリコールを引き起こした背景だと思われる。

これに関連して面白いコメントがある。「2001年以前から既にコストは下降傾向にあったにもかかわらず、さらに、コストダウンに固執した結果、品質まで傷つけてしまった」という、前CEO渡辺捷昭氏（第5代社長、在任2005-2009年）のコメントは、トヨタの経営戦略が利益至上主義のみに焦点が当

てられていたことを浮き彫りにしている。このことを今回の事故対応の仕方に照らしてみると、いまのところ利益優先主義の先行がリコール問題を引き起こした背景であると思われたい。

事故が起り、問題が大きくなった後で、「対応が遅い」という米国側の指摘を受けてから、ようやく豊田彰男社長が米国や中国へ出向き、謝罪している。壟蹙を買った挙句、アメリカでは和解金やアメリカ政府による5,000万ドルの制裁金を支払わされる。事後のフォローとして、従業員集会にて従業員を激励したり、企業の責任者としての誠意を示したようだが、結果としてトヨタのリコールに関する集団訴訟が2010年現在138件、4つの公的調査の対象になっていることから、トヨタの「リコール問題」が終息したわけではない。

冒頭に述べたように、トヨタの「リコール問題」が今季初めて起こったことではなく、まるでセレモニーのように定期的に起こっていることに注目する必要がある。なぜ、トヨタほどのグローバル企業が、一度や二度ではなく「リコール問題」を題材にして事故対応などがやり玉に挙げられているのか。それには、根底に何らかの意思決定にかかわる要因があると思われる。推測するに、まず、現実的にトヨタの対応の拙劣さが挙げられよう。海外進出先において、その国に見合った対応の仕方ではなく、日本式で事故処理の対応をしているのではないか。

そのため、事故発生後、それをめぐる対策会議において議論を重ねている間に時間が過ぎて、当事者および米国政府はその対応の遅さと貧しさに不信感が募り、怒りを増幅させたのではなかろうか。スピードの速さ、迅速経営（agile management）が求められる今日、対応の遅れは、致命的なリスク対応の欠陥になろう。それは、何に起因するだろうか。

P.F.ドラッカーの意思決定のプロセス理論の立場から見ると、トヨタは当初定期的なリコール対応をすればよいと考えたと思われる。それは、戦術的な意思決定対応である。

しかし、トヨタのリコール問題は、経営トップがなすべき戦略的な意思決定問題であったというべきである。上述のドラッカーの戦略的意思決定の5段階論に照らしてみると、最も重視され、時間をかけて出来る限り包括的に議論されるべき第1段階の「問題の定義」が曖昧にされたままであった。そのために、第2段階の「問題の分析」が狭く部分的な範囲に限定され、アメリカのリコール制度の包括的な法制度についての理解が不十分であったがために、「多面的な解決案の作成」の段階が部分的で、かつ視野の広さを持ちえていなかった。したがって、解決策の選定も、限定的で、小出しにしているとの批判を招き、それゆえ、迅速な遂行を必要とされる第5段階の「解決策の効果的な実行」の段階も総合性を欠くものとなったと思われる。つまり、トップの対応が遅い、現地に任せきりで、非常に問題が大きくなり、かつ社会問題化した後になって対応したことは、ドラッカーの意思決定のプロセス理論から見ると、トヨタの経営行動・意思決定には、プロセス理論が弱かったのではないと思われる。

ドラッカーの意思決定プロセス論の中、自動車メーカーの事例をあげると「エンジニア部分は、製造部門や販売部門と相談することなしに、設計の変更を実施してはならないことが原則になっている」こともある。しかしながら、それは正しいこともあるが正しくないこともある。あらかじめ原則を明らかにしておくことは、「正しい意思決定」がしばしば「方針の変更そのもの」を要求することがあるからである。すなわち、意思決定において、何を、なぜ、変えなければならないのか、を徹底的に検討しないならば、一方において方針を変えようとしつつ、結果において旧の方針を維持することにもなりかねない。つまり、ドラッカーの指摘のごとく、意思決定のプロセスにおいて、大事なところを丁寧に議論するシステムがあったか、取り組みがあったかどうか、が問題であると思われる。

最終的にトヨタは莫大なコスト負担を支払っただけではなく、社会的に評価が落ちる

というダブルパンチを受けている。今回のトヨタのマイナス成果のリコール問題は、結果論ではあるが、事前に止めることのできる問題ではなかったのかと思われるのである。

(2) 松下電器のリコール問題

リスク管理の側面から考えると、リスクマネジメント委員会（2010年設置）まで置いているトヨタが、なぜ事故に即応できなかったかは、管理の内容に問題があると思われる。すなわち、トヨタ社の意思決定に大きな問題があることを示唆しているように思われる。なぜならば、「リコール問題」は、トヨタだけではなく、大手家電メーカー松下電器においても起こっており、松下電器が比較的にリコールへの対応が早かったこととは異なっていた。

松下電器が1985年から1992年まで製造し、15万台が販売された暖房機器が、バーナーに外気を送るゴムホースの亀裂により、CO中毒事故により、2005年1月死者が発生した。この「FF式石油暖房機」が原因となり死亡事故が発覚した2月10日、松下電器は、暖房機のみならず、石油給油機などからも完全撤退を決めている。このエアホース外れ事件は、死には至らなかった者も多いが、意識不明など重体事件数が2006年に明らかになっただけで51件を超えるほどである。この事件を契機に松下電器は、回収対象温風機152100番代のうち、97600台を回収、修理したとされる。当時、54504台については所在が不明とコメントしたものの、松下のファンヒーター問題は、事故が起きる何年も前から事故の可能性が指摘されていたという^(注10)。しかし、そのような事実があるものの、松下の、「FF石油暖房機」事故に対するリコール対応は、ある面で素早かったという評価を得ている。それゆえ、死亡事故を起こしながら、逆に、「さすが松下、グットカンパニー」という評価を得ている。それは、何れともあれ、松下電器が当該顧客たちの「リコール」に迅速に対応しただけではなく、自社商品に対する不具合を認め、マスコミなどで公表したこ

とが評価されているのである。実際、松下電器はTVでのCM（広告）を利用し、『ナショナルから大切なお知らせがあります』から始まる、事故商品に対するお詫びと回収に協力をお願いする広告は、事故批判をカバーして余りあるほどの好感度の広報戦略となったと評価されている。松下電器が「リコール問題」を起こすほどの製品点検を行っていなかったことへの批判よりも、「さすが、ナショナル、売るだけではなく不良商品への対応までも、最後まで責任を持つ会社」というイメージが広がっている。しかも、積極的に国内で起こった事故商品対応だけではなく、国内・海外において販売した電子レンジ12機種をはじめ、冷蔵庫5機種、衣類乾燥機8機種などにおいても、大々的なリコールを公表している。競争が激しく、業績が伸びない中で、リコールに積極的に対応することによって、さらなるコスト上昇は、企業業績の低下・低迷に繋がる。場合によっては、社会へのリコール告知そのものが、松下電器に致命打を与えるかもしれない。にもかかわらず、大規模リコールへ踏み切る決断が評価を集め、松下電器の意思決定は正しく、企業市民として取るべき行動を遵守したと評価されたといえよう。

この点について筆者は、2011年9月16日、パナソニック電工守口工場の品質・環境革新統括部の責任者を訪ねて、安全性問題について、品質への取り組みがどのように行われているかを、インタビュー調査した。松下電器のリコール問題についての対応と取り組み等について質問した結果、以下のような回答を得ている。すなわち、「FF石油暖房機」事故に対するリコールへの対応は、「人が死にいたる痛ましい事故が起こったので、企業の利潤追求論理よりも、事故への対応は当然で、関連製品のリコールおよび生産中止は、当然である」との即答であった。それと同時に、同社の基本的な考え方の基軸である、全社のリスクマネジメントへの取り組みの結果であると回答している。このような基本的考え方は、創業者の松下幸之助から出発していたと思われる。「先憂後楽の発想」、「失敗の

原因は我にあり」,「全てのことには兆しがある」,「小さいことが大事に至る」,「兆しを敏感に捉えて憂慮しなければならない」など,事業目的の達成を阻害する要因を防止していくという考え方である。このような,松下電器のリスクマネジメントに関する基本的な方針は,松下幸之助にはじまり,事業目的達成理念の中に脈々と生きてきたものであり,失敗の原因をなくすという,平常時から,リスクに対する経営戦略の策定・実施によるという。企業価値の向上につなげるという考え方が,リコール問題発生に関して,スピーディな対応となったのではないかとの回答であった。

松下電器のこのリコール問題への対応を巡って,意思決定過程を検討すると,ドロッカーがもっとも重要であると指摘する「問題の定義」という意思決定プロセスを松下電器が重視したところに,注目させられる。

松下電器の基本的な考え方を見ると,前述のように松下幸之助の遺した金言から有意義な示唆を得ることができる。「先憂後楽の発想」,「失敗の原因は我にあり」,「全てのことには兆しがある」,「小さいことが大事に至る」,「兆しを敏感に捉えて憂慮しなければならない」などの松下幸之助の考え方には危機管理の先見性を発見できる。

これらの松下の言葉から我々がくみ取ることのできることは,ドロッカーの意思決定プロセス論の考え方に照らしていえば,「問題の定義」と「問題の分析」のプロセスを統合的に捉えたものといえよう。

松下の「リコール問題」を手放しで褒める気はないが,少なくとも,度重なる「リコール問題」を引き起こしているトヨタの取り組みとは,対照的に大きな差があることは明らかであろう。事故の規模の差はあるにしても,なぜ,これほどの対応力の差が生じているのであろうか。両者における対応の仕方,危機管理・リスクマネジメントへの取り組み,関連する組織部署での意思決定の仕方に大きな違いが表れた証左であろう。

(3) トヨタと松下のリコール対応の格差

リコール問題を抱えている松下電器の取り組みと,トヨタ自動車とを照らし合わせると,トヨタの危機管理と意思決定に関して,以下の二つの問題が考えられる。

1. 危機管理・リスクマネジメントが十分に行われていない。
2. 意思決定の仕方と組織的な対応認識の不十分さが考えられる。

これらについていえば,グローバル化に伴い,企業の経営活動を取り巻く環境変化により,多方面にわたるリスクを想定しなければならない。ISO26000の考え方や,危機管理の定義からすると,危機管理とは,すでに起こったことに対してどう対応するのか,であると同時に予防や予測の問題をも含むようになってきている。

これに対して,リスクマネジメントは,発生確率に対する働きかけの仕方である。未来において,未だ起こっていないことにどう対応するかと,もし起こったらどのように対応するかという対策を立てることは,微妙に異なるように思えるが,根底では一連に結びついている。つまり,未来に予測されることと,事故が起こった後,その後に来る保障問題や,原因追究,社会的対応を定めて置くことが,リスクマネジメントである。このように定義付けられるならば,トヨタの「リコール問題」が2010年現在,初めて起こったことではないことからすると,トヨタはすでに多くのリコール問題の経験があり,そこから危機管理への対処を学んだはずである。にもかかわらず,今回アメリカで再度起こった事故に対する「リコール問題」への対応が遅かったといわれるのは,トヨタのどこに原因があるのであろうか。後述のように,「品質には絶対自信がある」という慢心と,渡辺捷昭前CEO (chief executive officer) が述べているように「コスト削減に取り組みすぎて品質まで傷つけてしまった」という,コストと品質との両面性がある中で,前者だけを追求していたのではなかろうか。

世界的に複雑で激しい競争が広がっている

今日、自社にとって有利で、かつ、不利にならないための戦略的思考が欠けていたのではなかろうか^(注11)。

これまでの経緯からして、誤解を恐れずに言う、適切な枠組みの危機管理・リスクマネジメントが行われていたとは言い切れないように思われる。企業の成長戦略の核となるトヨタの意思決定は、どのように行われ、それは組織的に営業現場ではどう吸収され、実施されていたのか、はなはだ疑問が湧いてくる。

危機管理・リスクマネジメントからみる意思決定プロセスについて、今回のトヨタにおける「リコール問題」を先行研究に照らしてみると、サイモンの意思決定モデルの確立が欠如し、利潤拡大のみが優先される「価値前提」および「事実前提」に基づき、限られた意思決定が行われていると推測される。しかも、危機管理・リスクマネジメントの実態は杜撰なものであると考えられる諸事実が、今回の事件を契機に表面化されている。

例えば、事故原因の所在がどこにあるのか、原因究明のため、トヨタ本社の幹部100人とエンジニアがアメリカへ向かって、リコールに繋がる製品の欠陥に対して、説明を行った際、なぜ未来の事故に対する予測ができなく、即時対応ができなかったのか、に関連して、米国トヨタ首脳2人が、「ペダルの不具合について1年前から知っていた」と証言したことに、トヨタの日本本社の幹部たちは言葉を失ったとされている^(注12)。このことは何を意味するものであろうか。まさに巨大組織が抱えている、情報のディスクリージャーがうまく機能しなかっただけではなく、グローバル企業としてのグローバル意思決定の不十分さ、組織的怠慢が起こっていると言わざるを得ない。

理念と現実が一体化せず、巨大組織の危機管理・リスクマネジメントへの取り組みがいかに不十分なものであるかが分かる。トヨタの側からして危機管理・リスクマネジメントを行ったとすれば、想定外であったと思うが、本来なら、そこまで想定しておくべきこ

とではなかっただろうか。トヨタの理念と行動が一致しないことが明確に表れたように思われる。

なぜならば、1997年に改正されたとする「トヨタ基本理念」の7点中、3点について注目したい。なかでも、

1. 「内外の法及び精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民を目指す。」
2. 「各国、各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。」
3. 「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。」

と、理念が語られている^(注13)。しかし、今回のトヨタの対応の仕方を見ると、トヨタの基本方針は、何ら現実化されていないように思われる。特に、「トヨタ行動指針」に書かれている、「私たちが、お互いにその内容をよく理解・共有し、社会に貢献することを念頭に置いて作られたものです」というトヨタウエイの行動指針は、キャッチフレーズにすぎなかったのであったのだろうか。

3. 危機管理を通じて見る日本企業の意思決定の限界

(1) グローバル化の下での組織と意思決定

グローバル化の進む中で、組織の在り方と意思決定の仕組みに大きな食い違いが起こっている。すなわち、60年代～70年代に海外進出した多国籍企業は、カントリーリスクとして、限定された意思決定で、危機・リスクへ対応できたと思われる。しかし、今日のような世界経済のパラダイムが変化しているなかでは、その危機・リスクへの取り組みは、かつてないほど、精細かつ多様な側面を想定しなければならない。

70年代～80年代の多国籍企業論での対応の仕方から見ると、トヨタの北米進出それ自体から説明する必要がある。1980年に海外に進出した他の日系メーカーよりも海外進出が

遅れたトヨタが、世界最強の生産性問題、労働問題、労使関係、人的資源管理などの諸相で今日的な問題把握が出来ていなかったところに問題がある。今日では意思決定問題としては扱われないが、意思決定問題という見方が古めかしいものかどうか、光を当ててみたい。

トヨタのリコール問題の流れについてみると、問題の本質は何か、という疑問がないわけではない。なぜならば、生産工程の不具合や、コンピューターバグの問題でも、解析上では問題もなく、システム上の問題もないと米国では判定されたからである。つまり、85件の事故のうち半数がアクセルペダルをブレーキと踏み間違い、あるいはブレーキを踏んだ形跡がなく、むしろスピードを出しすぎたことが確認された。ある老人が提訴した事件では、彼がわざと加速して横転したにもかかわらず、アクセルの不具合として虚偽証言する事件もあったと伝えられている^(注14)。このような結果をみると、今回の大規模リコール問題の本質は、何であったのか。トヨタ叩き、ゼネラル・モーターズ（GM）の怨恨説、トヨタ再構築妨害などの憶測も出回っている。しかし、事実としてアメリカでの数え切れないほどのリコール現象、アメリカ政府の対応、裁判所の判定などへ、遅れ馳せながらもトヨタは対応している。

これらの一連の行動をみると、トヨタにはリスクマネジメント委員会が設置されているにもかかわらず、なぜ、「リコール」へ対応ができなかったのか、がどのような理由によるものか、リスクマネジメントが形式的なもので、実質的な機能しないものではなかったのではないかという疑問が消えない。

（2）リスクマネジメントの思考様式

そもそも、危機管理とは、いざという時にどうしたらよいかの方法論である。これに対して、リスクマネジメントは、未来の、未だ起こっていないことにどう対応するかの予測や、危機事態への対応策を立てることであり、両者は異なる概念でありながら、一連に

結びついているといえる。

思考様式と現実の対応との間の相違点は何か。それは未来のこと、発生した事象への、さらにその先の未来における保障問題、社会的対応の問題であり、コンプライアンス組織の行動様式（危機管理室などの対応プロトコル）がどのように定められていたのか、という問題である。おそらく巨体化したトヨタの組織は、度重なるリコール問題の発生に対して、従来のようにカンントリーリスクとして片付けようとしているのではないか。アメリカでは、その対応の思考様式それ自体が問題になっている可能性が高い。

天災ではなく人災と言うべき事故としての人間行為に、なぜ組織的に対応できなかったのか。真の危機管理・リスクマネジメントがどのようなものであるべきか、改めてトヨタの組織的見直しが必要であろう。現実を生じているリコール事件は、2010年だけではない。すでに、2007年9月5万9千台、2009年9月、380万台ものリコールを届け出している。これらの事実は、何を意味しているのであろうか。

今回のトヨタのリコール事件と松下電器のリコール事件とは、規模の大きさが異なるが、基本的には生産事故・製品事故であり、会社としての対応の仕方によっては、売り上げ減に繋がるレベルを超えて、企業としての致命傷にもなりうる。そのような組織危機をいち早く察知して、リコールに対応した松下電器は、組織的対応が奏功したといえるのではないであろうか。

ものづくりの世界でのリコール問題については、不具合などの製品欠陥を100%排除することは困難であろう。それゆえ、リコールとして認めるプロトコルとして、最終製品のリコールの社内組織での認定の仕方、日本であれば国土交通省と協議・合意の下に認め、届け出を行うなど法的な手続き問題をいかに迅速に行うかが重要であろう。

また、当該製品がリコールに該当する事案か否か、技術部門の総力を挙げて検証しなければならない。今回のように検討の結果、電

子制御システムの問題であるという領域にまで問題が拡大した場合には、電子制御システムとして、あらゆる角度から実験を行う間に時間だけが流れていく危険性がある。その間をどうするのか、これはまさに、意思決定の問題であるが、どのような性質の意思決定の問題であるかを見定めておくことが必要である。

(3) ジャパナイゼーションと大量生産管理方式

1980年～90年代後半から一世を風靡したジャパナイゼーション（日本化）論の中心には、管理方式の在り方について、日本人の管理者と欧米の現地管理者との間には、大きな考え方の違いがあると考えられてきた。日本人管理者が現地のトップにいるのは当然で、そうしないと効率化がよくなるという考え方である。日本人管理者と現地人管理者との「文化の違い」が問題とされたのである。今回の事件は、このような論議の特徴を示しているようにも見える。今日では、そうした文化主義的アプローチは非合理的であると判断されているが、この論点が排除されたままに比較論的検討が可能であるのだろうか。

また、近年のトヨタがよく起こしているリコールを、「リコール問題」と混同しているという問題が検討されるべきである。なぜならば、製造部門について、各部門間で製造上の不具合によるリコールはどの部門・部署においても発生する。つまり、長大な流れ生産方式の組立型生産システムでは、不具合製品の発生は絶対なくせない悩みであると言われている。現代の生産様式には、そのような問題が必然的に含まれることは、次第に明らかになっており、そこでは部品点数が多ければ多いほど、不具合の発生する危険性も高い。また、それぞれの部品が、構成部品化してシステム化している。それが電子制御化されていることは、システム間の不具合が発生する危険性を排除できないと言われている。このシステム間のバランス問題に対して、トヨタのトップ層は、それがリコールに繋がらない

ように、問題解決に至るための意思決定の仕組みの穴を発見して埋める努力をどのように打ち出すことが出来ているのだろうか。

4. 意思決定の問題点と課題

経営者は、戦略的な意思決定を行わねばならない。しかし、前述のようなトヨタの対応を見ると、ドラッカーのいう、戦略的意思決定のプロセスが行われているとはいいがたい。今回のリコール問題を照らしてみると、顧客からのクレームや事故が起こった際、現地での対応は、機械的なもので終わっていた。フロアマットのアクセルペダルの絡みから起こった事故やブレーキやアクセルペダルの不具合について、顧客側は、「ブレーキを踏んだが効かない」とアクセルペダルを踏まなくても、止まらないと主張した。しかし、北米トヨタ側は、「品質には自信がある、問題が起こったのは、規格外フロアマットを使用したためであることやアクセルペダルを踏み過ぎによる事故ではないか」など、顧客の運転ミスが原因であると主張した。

ハイブリットによる問題についても、エンジンの電力を回収する際、回生ブレーキのみが立ち上がり、必要とする制動力が小さいため即座に機械式の摩擦ブレーキに切り替わる。その間、0.06秒のタイムラグが生じ、データ的に1秒間に100分の1秒単位でオンオフするABSの振動のようなものにすぎないと主張する。簡単に言うと、危険を感じて急ブレーキを踏むまでの空走時間は大抵1秒で、コマ数秒単位の遅れは日常茶飯事であるから問題ないという指摘もなされている^(注)。このように両者の対立点、認識のギャップは、次第にクレーム化して拡大していた。アメリカ運輸局からは、クレームへの対応を求めているが、北米トヨタの対応は場当たりので、遅いものであったため、運輸長官レイ・ラフッドが、「トヨタは、対象車をリコールしているが、ここまできるとかなりの時間がかかっている」と厳しいコメントを発している。^(注15)このような状況から見ると、海外へ進出しているグローバル企業として、グ

ローバルに考え統制していかなければならないのに現実的対応ができていなかった。この欠陥車を直ちにリコールしなかったことは、報告義務に違反し、米国運輸省（DOT）および連邦捜査局が罰金を課す根拠を提供した。米国法にたいする無知と、組織間のガバナンスができていない。それぞれの国や地域に対応するコンプライアンス行動ができていない、ということを示している^(注16)。つまり、問題発生時の顧客への素早い対応ができなかった原因は、その問題の本質を見極めていなかったところにある。ドラッカー流に言えば、「問題の定義」が明確にされていなかったことになる。

さらに、調査過程で明らかになったことであるが、問題のアクセルペダルについて、改善に取り組みられなかった原因を北米トヨタは本社に求めている。北米トヨタは、アクセルペダルに問題があることを1年前から知っていたので、トヨタ本社に対して、「アクセルペダルの設計変更を申し出たが、変更についての承諾を得られなかった」ので、設計変更に踏み切れなかったと証言している^(注17)。このことから、現地化されたとはいえ、製品に関する設計変更、デザインなどの変更に対する権限が北米トヨタに与えられなかったことがわかる。このことは、組織間のコミュニケーション、意思決定のプロセスに欠陥が生じていたことを意味する。

アメリカ運輸局を怒らせ、アメリカ社会を敵に回し、バッシングされた背景は、日本企業のコミュニケーション能力の不足と日本的な意思決定方式の貫徹によるものと思われる。アメリカの5つの州（ケンタッキー、テキサス、インディアナ、ウエストヴァージニア、アラバマ）に立地する工場において、合計17,000人の雇用を支えながら、1,600万ドルの課徴金を支払ったトヨタのリコール事件は、単に、グローバル化、組織欠陥、スピーディな意思決定の欠如によるものであったといえるのかもしれない。

事故後、トヨタのHP（ホームページ）では、リスクマネジメントに関して、社長を委

員長として各種委員と連携し、リスクへ対応するための体制を構築しているという。ここでは、あらゆる場合にも対応できる態勢、品質保持、リコールに対する積極的な対応、社会へ告知すること、良い企業市民として対応していることなどが既に表明されている。

日本を代表する大企業であるトヨタ自動車、松下電器の危機管理・リスクマネジメントについて、以上において検討してきた。そもそも、トヨタ自動車の「リコール問題」とは、どのようなものであるか。そしてほぼ同じ時期にリコール問題を抱えている松下電器の対応と比較してみたところでは、確かに、リコール問題の規模の差はあるものの、両社の間には、危機管理・リスクマネジメントへの取り組み方に違いが見られた。これらの対応の仕方から、世界経済のパラダイムがグローバル競争へと変化しているいま、巨大化・肥大化したビックカンパニーの日本企業特有の組織の縦割り運営がいまだに持続しているために、迅速な対応ができなかったのではないかと推測される。

企業の成功と失敗を左右する意思決定が機械的・官僚主義的に行われるならば、責任の所在が不明確な日本の組織の体質からして、危機管理・リスクマネジメントがうまく機能するはずがない。「リコール問題」に対処できず、今なお続いている根源には、組織構造と意思決定の仕組みに破れ目があるのではないかと、と言わざるをえない。もしそうであれば、この間の「リコール問題」が、意思決定の仕方の問題なのか、あるいは組織の在り方の問題であるか、個人の判断能力の問題によるものなのか、など、何が意思決定上の特徴となっているのか、はっきりと見極める必要があり、日本企業の意思決定について新しい概念を構築する必要がある。

古い組織の意思決定から脱皮して、新しい基本的なアイテム、キーワード、分析ツール、概念を形成することが必要であろう。日本企業の意思決定システムの在り方が、トヨタの事例にみられるように、リスクマネジメント委員会といった組織の設置だけでは問題

解決にならないという視点が重要であろう。危機・リスクに即応できる危機管理・リスクマネジメントのために実践的に意思決定ができる仕組みの再構築が求められているのであろう。

本稿は、札幌大学経営学部附属産業経営研究所の2009年度の研究補助金による研究成果の一部である。記して感謝する次第である。

(注および引用文献・URL)

1. 仲田正機・稲村毅・山下高之・笹川儀三郎 編著『現代の経営管理』ミネルヴァ書房、1990年5月、85～87頁。
2. P.Fドラッカー上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社、2006年11月、154～155頁。
3. P.Fドラッカー上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社、2004年2月、238頁。
4. 同上書 240頁。
5. 同上書 275頁。
6. P.Fドラッカー上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社、2006年11月、192～193頁。
7. P.Fドラッカー上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社、2004年2月、254頁。
8. 同上書 284頁。
9. <http://www.nikkei.com>2011.7.10
10. <http://panasonic-denko.co.jp/hot-carpet>
11. 生天目 章著『戦略的意思決定』朝倉書房、2001年3月、16～17頁。
12. <http://www.yahoo.co.jp>, komoriy.iza.ne.jp/blog/entry/1474372/
13. <http://www.toyota.co.jp> 「トヨタ行動指針」
14. <http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/lcc/20100223/1331072>
15. <http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/lcc/20100223/1331072>
16. <http://jp.autoblog.com/2010/02/04/toyota-fines-for-delayed-recall>
(リコール問題違反に対して一番大きな民事上の刑罰を受けたのはGMで、58万1344台のSUVに対するワイパーの不具合が発覚

した際に、運輸省の規則に従わず適時にリコールしなかったため、約9000万円の罰金が科された。)

17. <http://ja.wikipedia.org/wiki/2010年12>.

参考文献

- ・ 生天目 章『戦略的意思決定』朝倉書房、2001年3月。
- ・ ハーバード経営大学院編、(イムゼジュ訳)『経営の完成・意思決定の技術』ウンジンウィンズ出版社 (韓国語) 2008年10月。
- ・ 上野 治男『現場で生かすリスクマネジメント』ダイヤモンド社、2005年3月。
- ・ リスクマネジメント協会『2001 リスクマネジメント構築のための指針』2002年10月。
- ・ 日本工業標準調査会『リスクマネジメントシステム構築のための指針JIS2001』、日本規格協会、2002年4月。
- ・ 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社現代新書、1998年2月。