

短信

## 米国トヨタの多様化推進策の概要

李 嘉 永

### はじめに

企業は、社会の一員として、いかに振る舞うべきか。この問題は、現在、様々な側面から、ますます重要になりつつある。国際社会においては、グローバル化の進展に伴い、とりわけ多国籍企業の事業展開について、その消極面と、積極面とが、クローズアップされている。その一つの取り組みとして、国際連合におけるグローバル・コンパクトが挙げられよう。また、応用倫理学においては、企業倫理の理論的・実践的研究が、日本においても定着を見せている<sup>1)</sup>。さらには、経営学の地平においても、いかにして企業がその社会的責任を果たすかという観点から、考察の枠組みを転換する動きがある<sup>2)</sup>。さらには、企業団体の内部から、社会問題といかに向き合うかという点に、関心が高まっている<sup>3)</sup>。このように、企業

のあり方を問う動きがある一方で、企業自身はこの問いかけにどのように対応しているのであろうか。

この点に関しては、様々な実践がある。寄付活動やボランティア支援など、社会問題への企業のかかわりは、広く行われている。しかしながら、企業そのものが社会問題を引き起こしているとするれば、そのような取り組みは、果たして適切だといえるだろうか。おそらく、そうではあるまい。当該問題は、企業が推進している事業活動そのものに起因するものであり、そうであれば、本業において問題を解決し、かつ再発防止に努めることこそが、妥当な対応なのではないだろうか。

そのような事業改編について、ひとつの重要な事例がある。それが本稿において紹介する、米国トヨタの多様化推進策である。米国トヨタは、人種差別的な広告に起因する社会問題を引き起こし、市民社会との対話の末に、全社的な多様化を進めるといふ戦略を二〇〇一年八月に

打ち出した<sup>(4)</sup>。ここでは、近年の議論にまさに合致する理念や方法がちりばめられている。その概要を示す文書が、「トヨタの二一世紀多様化戦略——今日そして明日のトヨタにおけるマイノリティ参画の包括的計画」(TOYOTA'S 21ST CENTURY DIVERSITY STRATEGY, A Comprehensive Program for Minority Participation in Toyota Today and Tomorrow)<sup>(5)</sup>である。それでは、その内容を概観することとする。

### 導入部——トヨタ多様化戦略の骨子

まず、多様化推進にあたって、その基本的な理念、本質的要素、実際に転換を行う領域、そしてその展望が示されている。

基本理念としてまず、これまでトヨタが担ってきた自動車産業内でのリーダーシップについて改めて再定義し、継続的な改善と、人間への尊敬という二つの原理に根ざした包括的戦略によって、企業内の多様性についても、先導者たることを宣言した。そして、そのために、今後一〇年間で、数十億ドルを、マイノリティ参画のために費やすとしている。

当該戦略の本質的要素としては、次のような要素から

なる持続的多样性プラットフォームを構築するとしている。すなわち、①従前の企業理念(「トヨタのあり方」Toyota Way、すなわち前述の二つの原理)に、多様性を結び付けること。②管理職からの支持を確保すること。③実現可能な目標を設定すること。④説明責任を果たすにあたって、当該改変を測定し、判断するための基準を設定すること。⑤新たな能力と理解を獲得するために、訓練・教育プログラムに従事すること。⑥多様性管理体制を打ち立て、全社的に多様化を推進すること。⑦コミュニケーション戦略を引き続き採用し、すべてのステークホルダー(利害関係者)と進捗状況について意思疎通を維持すること、である。

以上のような枠組みを用いて、多様化イニシアティブを推進するとしている。そして、ここに相当の人的・資金的資源を投入し、さらには、自動車産業全体に多様化を波及させるという意欲を示している。その結果、マイノリティのコミュニティに有意義な経済的利益をもたらすであろうとしている。

しかし、上記の取り組みは、より良いトヨタを創造するための通過点であるとしている。すなわち、多様化を達成することによって、新たな提携先を確保する機会を創出することになり、また、市場においても、新たな顧

客開拓のための能力を獲得することになる。さらには、コミュニティからの尊敬を得て、他者との違いを示していくことになる、としている。すなわち、多様化を推進することによって、ビジネスの拡大につながるという確信に裏打ちされているのである。このことは、いわゆる「啓発された自己利益」(enlightened self-interest) という理解に基づくものであると指摘できよう。

### 多様化戦略の指導原理

この多様化戦略は、単なるツールや技術ではなく、前述の「トヨタのあり方」Toyota Way という態度、哲学、文化、すなわち企業理念そのものに位置づけられている。したがって、全社的な、根本的変貌を目指すものであり、このことから、前述したように、今後一〇年間で、数十億ドルの「投資」を行い、その使命や中核的ビジネス戦略との連携を図るとしている。具体的な改革としては、次の九分野でのイニシアティブを推進するとしている。すなわち、①トヨタ多様性諮問委員会の設置、②コミュニティ支援、③職業訓練、④小売管理開発、⑤マイノリティ広告、⑥ディーラー比率、⑦調達、⑧雇用、⑨多様性管理体制である。それでは、個々のイニシアティブに

ついて、紹介することとする。

### 九分野におけるイニシアティブ

① 調達・マイノリティ経営企業との取引 調達の分野においては、トヨタでは既に一九九〇年代半ばから、マイノリティ調達プログラムを実施しているが、その規模を一層拡大している(一億ドル規模)。また、これに加えて、下請け業者にもその目標値(調達額のうち5%)の達成を求めていくとしている。この両面により、一層広範なマイノリティ企業の利益向上を図ることができると。また、この調達システムに、説明責任制度を組み込み、さらに訓練プログラム、自動車産業界最大のオポチュニティ・フェアを実施するとしている。

② 広告・新たなアフリカ系アメリカ人経営広告代理店 この多様化推進策策定の直接的契機が、人種差別的な広告であった。このことから、今後代理店選定に当たって、一層多くのマイノリティ経営代理店と取引を行うべく、向こう三年間毎年五〇〇〇万ドル(計一億五〇〇〇万ドル)を費やし、アフリカ系アメリカ人、及びヒスパニック系代理店との新たな関係を構築するとしている。これにより、潜在的な顧客開拓が可能になるとしている。

また、マーケティング素材の適切さを確保するために、広告多様性認知パネルを設置し、広告内容の審査とフィードバックを担保するとしている。

③ディーラー比率・マイノリティ所有者の創出 ディーラーについて、その狙いは明らかだとしている。つまり、最高のディーラーを抱えることである。この哲学を敷衍して、トヨタはマイノリティ・ディーラーシップ・プログラムを設置し、ディーラーに関しても多様化を図るとしている。具体的には、今後一〇年間、毎年四〜六件、新規にマイノリティ・ディーラーと契約し、かつディーラー開発予算として、二〇〇二年に二五〇〇万ドル増額するとしている。その結果、マイノリティ・ディーラーの利益向上のみならず、産業界においても例示になるとしている。

④雇用・マイノリティ比率や包括の強化 米国トヨタは、従前からマイノリティや女性の雇用について積極的であったという経緯があり、一九九九年のフォーチュン誌「米国企業におけるマイノリティの比率調査」では、第五位と評価された実績がある。今回さらにその推進を図り、管理職への登用拡大、多様化担当取締役の設置、比率改善のための雇用・人材保持戦略を採用している。また、現在保有する人材育成ツール（トヨタ大学、キャ

リア・ネット、マイノリティ奨学金など）を、この多様性戦略と関連付けるとしている。

⑤小売多様性イニシアティブ「前進への道」―産業へのマイノリティ参画(1)― さらに、小売環境において多様性を増進するために、「前進への道」という新たなプログラムを立ち上げる。このプログラムは、トヨタおよびレクサスのディーラーと提携し、ノースウッド大学やトヨタ大学との連携のもと、マイノリティの雇用、訓練、能力開発を支援することにより、ディーラー管理職・技術職へのマイノリティ参画を図ることである。そのための予算措置は一〇〇万ドルである。その結果、マイノリティ・コミュニティにかなりの経済的効果を生むと期待している。

⑥小売多様性イニシアティブ「前進への道」―産業へのマイノリティ参画(2)― 既に、ロサンゼルス都市連盟自動車訓練センター(ATC)。一九九三年に設立したロサンゼルス都市連盟とのジョイントベンチャー。無償の職業訓練を都市居住者に提供)が八五〇名に上る市民に訓練を行ってきたが、今後も年一〇〇万ドルの資金を提供するとしている。同様の訓練センターを、米国東部にも設置する計画で、その予算は四〇〇万ドルである。その経済効果としては、数億ドルを見込んでいる。

⑦コミュニティとの関わり…マイノリティ・コミュニティと利害関係者支援 業務そのものとの関連のみならず、地域社会におけるマイノリティ支援をも、この多様化戦略は打ち出している。その理念は、「良き企業市民」であり、どちらかといえばフィランソロフィーに近い。しかしこの点も重要だとして、財政的支援や、企業ボランティアの提供を通じて、マイノリティ・コミュニティを支援するとしている。その規模としては、最低限寄付活動の一〇%をマイノリティ集団に割り当てるとしており、さらに、管理職・取締役を非営利団体に派遣して、業務指導にあたる。

⑧多様性諮問委員会…外部の助言と説明責任 米国トヨタ自動車販売は、日本に本社を置く一〇〇%株式保有の海外子会社であるため、米国流の取締役会構造を持たなかった。それを補うべく、多様性諮問委員会を設置するとしている。社外の地域の指導者から構成され、その専門分野も、経営、法、労働、政府と、多彩である。また、人種・ジェンダーバランスを確保するこの機関は、多様化戦略の進捗状況について情報提供を受け、さらにそれに基づいて助言を行うとしている。

⑨履行と説明責任…課題の進展をはかる さらに、以上のようなイニシアティブの成功を全社的に図るため

に、次のような五つのプランを立てている。一、トヨタの管理職が、この戦略をすべての社員に周知すること。二、当該戦略の履行が、書面で策定された実際的な目標値と実際のタイムテーブルによって行われること。三、十全の遵守を確保するために、個々の分野で指導担当者を配置し、四半期ごとに担当取締役に報告すること。さらに、管理職にインセンティブを提供すること（昇給など）。四、目標を達成できない事態を想定して、事前に偏差システムを導入すること。五、社外組織との連携を維持し、この戦略が実際に機能するよう確保すること、である。

### おわりに

以上が、米国トヨタの多様化戦略の概要である。発表から既に一年が過ぎようとしており、実施に関する作業がいままさに進んでいる状況である。<sup>6</sup>この取り組みを支持しているのは、各ステークホルダーの多様性こそが積極的意義を持つ、という捉え方である。つまり、人材の多様性が、発想やニーズの多様性に直結する、ということだ。このことが実際に機能するかどうかは現時点では未知数である。しかし、いずれにせよ、企業がその社会的

責任を果たそうとするその変革の際には、参照する価値のある事例であるように思われる。今後の展開に、大いに注目したい。

## 注

(1) 倫理学の理論と実践を簡明に整理したものとして、梅津光弘、『ビジネスの倫理学』、丸善、二〇〇二年。また、部落問題との関連における企業倫理の取り組みを調査したものととして、部落解放・人権研究所、企業部会『企業倫理と人権・部落問題調査報告書』、部落解放・人権研究所。

(2) 例えば、谷本寛治、『企業社会のリコンストラクション』、千倉書房、二〇〇二年。

(3) 例えば、関西経済連合会の企業と社会委員会は、二〇〇〇年に、米国における企業の社会的責任に関する実践を調査している。その概要については、関西経済連合会、企業と社会委員会『企業と社会委員会米国調査団報告書』、関西経済連合会、二〇〇〇年。

(4) その経緯の概要は、柏木宏「アメリカ・レポート、21世紀の人権運動(17)、注目される米国トヨタの多様化推進策」『部落解放』第五〇三号、二〇〇二年六月、四二～四五頁。

(5) 当該文書は、米国トヨタのHPにおいて、入手可能である。<http://www.toyota.com/about/diversity> (二〇〇三年七月二十八日、掲載確認)

(6) 二〇〇二年度の実績については、「多様性の声」(VOICES OF DIVERSITY)と題された多様性年次報告書が公表されている。多様性諮問委員会の構成員とその活動内容、多様化推進担当チームの概要が紹介されるとともに、多様化推進策の全ての側面について、実例や当事者のインタビューを交えて報告されている。調達に関しては目標値を既に上回り、マイノリティ・ディーラーとの新規契約も予定の六件を達成した。さらには職業訓練やマイノリティ・コミュニティへの教育機会のための資金援助・寄付についても、当該戦略に基づいて改革された。さらに社内的にも、「多様性チャンピオン計画」を立ち上げ、社内文化の変容、多様な人材の確保・昇進に努めている。詳細については、当該報告書を参照されたい。  
<http://www.toyota.com/about/diversity/diversityreportfinal.pdf>