

スキルアップ通信 VOL.183

部下「A 案と B 案、どちらがいいですか？」→豊田章男の返事が凄すぎてビビった

部下が上司に企画を提案する際、どんなプレゼンをすれば通るのか。2009 年にトヨタ自動車社長に就任し、23 年から会長を務める豊田章男氏が、判断基準を語った部下がやりがちな提案の「意外な落とし穴」、上司が「気を付けなくてはならないこと」とは――。（イトモス研究所所長 小倉健一）

「僕の判断基準です」と豊田章男が名言したこととは？

「広告費を増やすか、減らすか」と聞かれれば会議は広告費の話になる。だが、売れない原因は商品そのものかもしれない。「東京に出店するか、大阪に出店するか」と聞かれれば家賃や市場規模を比べるが、答えは「どちらにも出さない」かもしれない。

A と B を詳しく調べるほど、「A か B か」という問い自体を疑いにくくなる。完成した提案書には、何を載せ、何を捨てたかという作成者の判断まで埋め込まれている。資料が立派になるほど、その枠も正しく見える。だが、比較表の精度が高いことと、問いの立て方が正しいことは別問題である。間違った 2 択を正確に比べても、いい意思決定にはならない。

だから豊田は、特定の誰かに相談するのではなく、普段からさまざまな人の意見を聞いておくと言う。

豊田は「誰に相談するというよりも、普段からいろんな人の意見を聞いて」と語っている。そうすると、「書類とか提案書に上ってきた時と、自分がリアルな世界を見てきた時のギャップを見る」ことができる。そして豊田は、「それがね、僕の判断基準です」と明言した。資料上は正しくても、現場で見た景色と違ったり、違和感があれば、「なぜこの 2 案しかないのか」と聞ける。資料しか見ていないトップは、資料を作った人が設定した世界の中でしか判断できない。

そして豊田は、トップのもう一つの弱点も口にした。「実はね、本当に孤独なんですよ」

豊田は、会長という立場では「いくら僕が下手に回っても」「プレッシャーをなくしてあげても」、「やっぱり付度（そんたく）しちゃうんですよ」と語っている。

この発言を踏まえれば、部下は上司の好みをすぐ覚えて、提案する前に選択肢の C や D を捨て始める。トップが何も命令していなくても、トップ好みの A と B だけが届くようになる。その危うさを象徴するように、豊田はこう話した。「上司は部下のことを理解するのに 3 年かかります。部下は上司のことを 3 分で理解しちゃいます」

トップの仕事は決めて責任を取ることに

豊田は自分の仕事を「あくまでも決めることと責任を取ることに」と話す。「例えば明日なんかしなきゃいけないって時には、ある程度ね、すぐ効果が出るような答えをする」。1 年後の話なら、「人間の考え方とか人間の経験って本当に多様だから」、多くの人からアイデアを集める。豊田自身も、「アイデアっていうのはね、無尽蔵にいろんな人から言ってもらった方がいいんだよね」と語っている。つまり、アイデアを全部トップが生み出す必要はない。多くの素材を集め、最後に決め、その決定の責任を取る。それが豊田の語る会長の仕事なのである。

多くの会社では、ここが逆転している。部下に A 案と B 案を作らせ、上司はどちらかに丸を付ける。失敗すれば「なぜこんな案を出したのか」と言う。これでは決裁者はいても、意思決定者はいない。豊田章男の意思決定は、A と B のどちらかを選ぶところからではなく、その 2 択が作られる前から始まっているのだろう。

DIAMOND online より

【今昔クイズ】昭和時代と現代の言葉は違う！言い方が変化した問題

・「とっくり」という衣服は、今はなんと呼ばれているでしょうか？

1. タートルネック 2. ジャージ 3. ワンピース

・「ズック」は、今はなんと呼ばれているでしょうか？

1. スニーカー 2. 靴下 3. タオル

・「お勝手」は、今はなんと呼ばれているでしょうか？

1. リビング 2. ダイニング 3. キッチン

・「衣紋掛け（えもんかけ）」は、今はなんと呼ばれているでしょうか？

1. 物干し竿 2. ハンガー 3. 突っ張り棒

令和 8 年 10 月 1 日からハラスメント対策が強化されます！

カスタマーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、以下の措置を必ず講じなければなりません。

◆事業主の方針などの明確化及びその周知・啓発

◆相談体制の整備

◆事後の迅速かつ適切な対応

◆対応の実効性を確保する為に必要なカスハラ抑止のための措置

◆そのほか併せて講ずべき措置