

教科書 三澤一文『トヨタ式リーダー育成法』（日本経済新聞出版社、2014年）
74－81頁より抜粋

第2章 取り組むべき問題はどこにあるのかを決める

2－1 大きな問題は小さく分けて考える

大きくてあいまいな問題は小さくはっきりした問題に切り分けていくことが重要です。トヨタではこのステップがもっとも「トヨタらしい」とみずから社内ですべて説明しています。

豊田喜一郎が、豊田自動車第一号試作車を完成させるまでに、エンジンの馬力が所定の数値まで上がらない、という問題を解決するために、まず、採った方法がこのステップだったことが「トヨタらしさ」を象徴しています。喜一郎が手本（すなわちベンチマーク）として購入したシボレーの部品と、部位別、燃料別、温度別の切り口で、試作中の部品と詳細に検討したところ、二つの部品に問題があることを突き止めた、という経緯がトヨタ社内ですべて受け継がれています。

範囲の大きな問題をいろいろな角度から刻んで以後のステップで解決に導きやすくすることがここでの基本です。ケーススタディとしてトヨタ社内ですべて利用されている実務的ケースを2点、紹介します。

まず1点目は社内の交通費伝票処理の遅延問題です。経理部としては、毎月、発生した交通費の伝票処理は限りなくその月の月末の所定日までにしたいわけですが、なぜか翌月以降に遅延するケースが増えている、という設定です。その問題の所在を特定するために、伝票の種類別（国内出張費、海外出張費、通勤費、など）、部署別（営業本部、製造本部、開発本部、サービス本部、など）、さらに詳細な組織別（営業部、営業企画部、業務部、など）でデータを整理したところ、営業部の国内出張費の伝票処理の遅延率がもっとも高く、かつ、上がり続けていることが判明した、という解説です。ここまで、問題の所在がはっきりすれば、その後は打ち手も考えやすくなります。

2点目のケースは、車の日々の販売状況を示す販売日報の改善です。販売の実績と計画の差が、日々、正しくわかれば、営業員が改善のための打ち手を考えやすくなるので、販売日報は重要です。ここは、最近、販売実績の計画割れが続いている、という設定です。そこで、販売の計画と実績の差をもっと小さくするために、現状の販売日報に関する問題の所在を探れ、という問いになっています。問題の所在を特定するために車種別（排気量、価格帯、車体の色、など）、お客様別（性別、年齢、独身もしくは家族、通勤用もしくはレジャー用、など）、地域別（北海道、東北、関東、など）、タイプ別（セダン、RV、2Box、など）で販売日報データを整理し、その結果、計画と実績の差が相対的に大きいあるデータが現在の販売日報に無いことがわかった、という話の流れになっています。

ここで注意すべきは、大きな問題を、ただ、小さく刻んでいけばよい、という誤解をしてはいけません。人間の健康診断と同じで、問題の所在が分かりやすくなるようなデータの

分類（セグメンテーション）が重要です。糖尿病に起因する目の異常は、いくら精密な眼科検査だけを受けても根本治療にはつながらない、ということと同じです。

問題解決のこのステップには、問題の所在に「あたりをつける」ため、データや事実を仕分けるための一定レベルの経験知も要求されます。トヨタがこの問題解決のステップをもっとも「トヨタらしい」とみずから称す理由はそこにあります。実際、問題解決は複雑で高度になればなるほど「サイエンス」に加え「アート」の要素も必要になってきます。「アート」の部分は一朝一夕には身につけません。まずは、上記の交通費伝票の遅延問題や販売日報のデータ不足問題のような基礎的な問題解決の経験を数多く積むことが必要です。

2－2 どこから手をつけるかを考える

豊田喜一郎が取り組んだエンジンの馬力不足問題では、2つの部品に問題の所在があったわけですが、喜一郎が一つの部品問題にあたり、もうひとつの部品は他のメンバーが担当した、というストーリーになっています。問題の所在のあたりはついて、すべての問題に同時並行的に対処できるような恵まれた状況はそう多くありません。取り組むべき問題の優先順位を決める、もしくはチームの誰かと手分けする、という考え方を徹底することがこのステップのポイントです。

トヨタでは取り組むべき問題の優先順位をつける方法として①重要度（問題の解決によってもたらさせるだろうインパクトの大きさ）②緊急度（仮に問題は小さくても他への影響度が大きいケース）③拡大傾向（時間とともに他への影響度がますます大きくなる可能性が高い）の3つを代表に挙げています。たしかに、この3つの条件で優先順位はおおよそ決められることは多いでしょう。ただし、複数ある問題のあいだでの相対比較になりますので、適切な相対比較が難しい新分野や未経験の分野では、なかなか簡単に順位は決められないことも多いでしょう。

優先順位をこの段階で確定することが困難な場合には、暫定的に順位を決めて、簡単になんらかのテストを試みる、その上で優先順位を入れ替える、という方法が現実的です。対象となる複数の問題が完全に独立して対処できるものでなく、思いつきで、互いに干渉しあうようなケースもありますので、この簡単テスト方式は重宝します。

また、自分だけでなく、当該の問題に関する専門家など周囲の関係者ともよく相談して、優先順位づけの「勘」「直感」もはたらかせることも重要です。

2－3 どの業務が問題を引き起こしているのか、突き止める

上記のステップで定義された問題を引き起こす業務がどこにあるかを特定するのがこのステップです。日々の仕事は個々人の業務の集合で成り立っていますので、単に問題の所在だけを指摘しても、それは具体的な行動に結びつきません。上記の豊田喜一郎のケースでは、問題の部品の製造工程のある特定業務に関係がある、というストーリーです。その製造工程の業務を見直すことで、問題解決のめどがたった、わけです。

同じく、上記の交通費伝票の遅延問題の場合は、関係者へのヒアリングを通じて、問題の営業部の中でとくに経費精算担当で伝票が滞っていることが多いことが分かった、という設定になっています。交通費伝票は、①起草者の営業員本人、②所属するグループの経費精算担当、③グループ長、④営業部の経費精算担当、の4つを経由して経理に回るわけですが、ここでは、経理部へ回る直前の④でボトルネックが発生していることが特定できた、としています。

また、車の販売日報のケースでは、①販売担当者ごとの日々の計画値の決定、②実績値の集計、③計画値と実績値のシステム入力、④日報データの分析・加工、⑤日報データの配布・共有、という5つの業務の流れを想定しています。問題になっている欠落データは、関係者のヒアリングの結果、オフライン、つまりノートの上では各販売担当者は自分で持っていることがわかったので、いかに、それをシステムに負担感なく入力できるか、つまり③の業務に問題の所在が絞り込めた、というストーリーです。

企業のなかで発生している問題を単なる問題の指摘にとどめず、より具体的な業務にまで踏み込む姿勢は、いかにもトヨタらしい、と言えるでしょう。トヨタは机上の調査や分析だけでことを進めることを戒めます。問題の所在を「現地現物」で業務にまでブレイクダウンするトヨタ式を習慣づけましょう。

2-4 よくある質問と答え

質問1. 大きな問題はどのくらい小分けにすべきでしょうか？

（答え）問題の所在にあたりをつけるには、問題自体の複雑さや問題解決者の経験知の大小が大きく左右しますので、一概にどこまで細分化すればよいかの基準はありません。注意すべき点は、後の問題解決ステップで行う **Why?**の繰り返し問答をこのステップでしないことです。ここでは **Why?** ではなく **Where?**を数回繰り返しながら、問題の所在を探すことに徹しましょう。

質問2. 問題の所在が複数、見つかった場合はどうすれば良いのでしょうか？

（答え）原則は源流（上流）に近い問題を選択します。ただし、必ず優先順位の考え方で再確認してください。