

## 第1章 何が問題なのかをはっきりさせる

### 1－1 「そもそも」を2回繰り返して本当の目的を決める

トヨタの問題解決の第一歩は「そもそも」を繰り返し問うことから始まります。実際、トヨタの人は現場も管理者、経営者もこの「そもそも」という言葉を実に良く使います。たとえば、トヨタで開発を担当している人は図面を作り、また、生産技術の人は生産ラインの設計し、調達の人材は購入部品を決め、生産管理の人は生産計画を立て、営業の人は販売促進策をつくり、経理の人は決算書を作ります。これらはすべて仕事（あるいは手段）ですが、各々の担当部門の「そもそも」の目的ではありません。開発部門の目的とは「良い車をつくるための情報を提供する」です。同じく生産技術は「良い車ができて生産ラインを作る」、調達は「もっと安く良い部品を買う」、生産管理は「ムリ、ムラ、ムダなく車をつくる」、営業は「良い車をたくさん売る」、経理は「より良いモノづくりのための経営計画をつくる」が各部門の目的といえるでしょう。さらに、これらの部門ごとの目的に、もう一度「そもそも」と問うと、今度はより会社全体の観点からの目的になります。たとえば、お客さまにより高品質で高性能、低価格をより速くお届けする、お客さまがトヨタの車とサービスに十分にご満足いただける、さらに良い車をお客さまに提供できるように必要な利益を確保する、というかんじになるでしょう。

この「そもそも」議論を繰り返していくと、トヨタの場合、最後は1935年に豊田喜一郎が策定した以下のトヨタの原点「豊田綱領」に行き着きます。これはトヨタグループ全従業員の行動指針になり、究極の仕事の目的といえます。

- ・上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
- ・研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- ・華美を戒め、質実剛健たるべし
- ・温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
- ・神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

とくに、トヨタのリーダーとなる社員には、この「豊田綱領」に日頃から立ち返って考えることが期待されています。世の中がどんなに変わっても不変のもの、あるいは交渉の余地がないものがあるかどうかで、日々の問題解決の判断の軸がぶれないからです。実際の現場で、「豊田綱領」のような本質論まで遡って問題解決をする場面はそう多くはないかもしれませんが、少なくとも、自分が携わっている仕事（手段）の「目的目的」までいつも考える習慣はたいへん大事です。なぜなら目の前の仕事（手段）の目的が本当に正しいのかをチェックするにはより上位の「目的目的」から見ても内容的に整合がとれ

ていないといけなからです。一回だけの「そもそも」で考えた目の前の仕事の目的が、もしかしたら自分勝手な都合の良い目的になっていて、間違っていると、次の問題解決のステップの「あるべき姿」も間違えて定義してしまうことになりますので、十分に注意を払うことがきわめて重要です。のちほど解説する「5回のWhy」はトヨタ式問題解決で有名ですが、リーダーになる人にとっては「2回のそもそも」も忘れてはいけない名言でしょう。

### 1－2 あるべき姿を4W1Hで明らかにする

あるべき姿とは仕事の目的（why）を問題解決の具体的なアクションにつなげられるように定義したものです。具体的なアクションに結びつくような、というのが重要なポイントです。世の中にはあるべき姿をたいへん抽象的に表現したケースも散見されますが、トヨタの問題解決法という観点からは、それは使えません。なぜなら、トヨタの問題解決法を使って解決すべき問題の多くは一個人の問題ではないからです。具体的な目的、すなわちあるべき姿になっていないと、関係者間で解釈や理解に食い違いが出てしまい、途中でなんのための問題解決なのかわからなくなってしまう危険があります。そこで、通常は5W（why, who, when, where, what）1H(how)で目的（why）を説明するやり方が重宝します。なお、トヨタの問題解決法では、だれが（who）の定義に、自分の仕事の後工程を含めることも特徴です。「お客様第一」の心構えを会社の中で徹底させるためのトヨタの良く考えられた工夫といえるでしょう。あるべき姿の具体例として、たとえば、劇画「トヨタ喜一郎」では、当時の喜一郎が描いたあるべき姿は、性能と価格で外国車に負けない国産車をつくるため（why）「トヨタの自動車部が（who）自社工場（where）1935年5月までに（when）A1型乗用車のエンジンを（what）60馬力（当時の目標のシボレー並み）が出る（how）ようにする」と見事に4W1Hで表現されています。このように、前ステップで決めた目的（何のために）が、だれが、いつ、どこで、なにを、どのくらい（どのように）したいのか、と分解して明確に表現できれば、次のステップに進みます。

### 1－3 あるべき姿と現状を比べる

現状把握というと、やみくもになんでも現状データを集めると誤解している場合が多くあります。「現状」という表現は実にあいまいで、よくよく考えてみると、なにをもって「現状」と言っているのかよくわかりません。本来はこの地域の「りんご」とあの地域の「りんご」の味比べをするところを、「みかん」と比べて味を評価するようなことが、現実には起きがちです。ここでは、あくまで、前ステップのあるべき姿の4W1Hと対比して、現状をできるだけ客観的、かつ、一次情報で把握することが重要です。トヨタの問題解決の心構えの「現場、

事実に基づく判断」に徹することを忘れないようにしましょう。

先の劇画「トヨタ喜一郎」のケースでは、トヨタ喜一郎は当時の現状を次のように把握していた、と解釈できます。「トヨタの自動車部は（who）自社工場で（where）1934年5月時点（when）A1型乗用車のエンジンを（what）30馬力しか出せていない（how）」

#### 1-4 ギャップを「見える化」する

問題解決の正しい目的に則した具体的なあるべき姿と、それに対比された現状がまとめられ、そのギャップを「見える化」することがこのステップの最後の作業です。トヨタでは、関係者の間で情報や状況の共有化だけでなく、相互でのさまざまな気づきを促すために、目で見える管理、すなわち「見える化」を重視します。このやり方はアメリカのGE社でも「can see」マネジメントと称し、トヨタ同様に活用されています。もちろん、守秘管理の基準などさまざまな情報管理ルールは別にありますので、すべての情報が見える化されるわけではありませんが、トヨタでは問題解決に役立つ情報は組織内の上下、左右でできる限り利用できるようにしています。

そのひとつが、職場マネジメントの質の向上を目的として開発されたMAST（Management-quality Advancement System developed by Toyota-group）です。職場ごとのビジョンを明確にして、全員が部署の使命や役割、方針などを共有して、ひとつひとつの仕事に対して、なぜ、何のために、何をすべきなのか、を共有しています。具体的には、各職場が提供するモノ・サービス、顧客とニーズ、社内外で関係する組織、やるべきこと、強み、現状を測る尺度やそのベンチマーキングの対象、などを「業務整理シート」と称して丸ごと「見える化」するようにしています。つまりグローバルで「マネジメントすることとはどういうことか」をトヨタ内で共有できるよう見える化したもので、1999年からはMASTをプラットフォームとしたマネジャー育成の研修や職場マネジメントの改善活動に取り組んでいます。

先の劇画「トヨタ喜一郎」のケースのギャップはシンプルで、「A1型乗用車エンジンの馬力がモデルとしたエンジンよりも30馬力足りない」となります。

以上で、次の問題解決のステップへ進みますが、その前にここまでの問題解決の手順で、よくある以下のような質問にお答えします。

#### 1-5 よくある質問と答え

質問1. 「本当の目的」を決めるにあたって、なにかわかりやすい方法はありませんか？

（答え）目前の問題解決の対象になっている仕事よりも上流の仕事や仕組みを調査し、勉強することが大事です。もっと簡単に言えば、自分の上司の上司（のそのまた上司）になったつもりで考えてみるのが近道でしょう。

質問2. あるべき姿が「トヨタ喜一郎」のようにうまく定義できないのですが、なにかヒ

ントはありませんか？

（答え）世の中のトレンドや市場、競争環境の動向、法規制の変化、お客さまのニーズ変化など、さまざまな情報の収集と自分なりの解釈に日頃から努めることが、本筋です。にわか勉強だけは、表面的な情報に振り回されて、正しく「あるべき姿」が描けない危険が高まります。具体的には、新聞、本、雑誌、ネットからの情報だけでなく、関係のありそうな分野の専門家の話や勉強会に出席するなどして、できる限り生の一次情報を自分の頭にインプットする習慣をつけることをおすすめします。そうすれば、徐々に自分の歴史観や世界観などもできてきて、「トヨタ喜一郎」に近づくことも可能になるでしょう。