

香川大学大学院地域マネジメント研究科

Case Study Paper Series

ISSN1881-3224

NO. 22

全従業員を人生の勝利者にする経営  
トヨタの販売ディーラー「ネットトヨタ南国」のケース

塚田 修

2014年8月

E-mail: tsukada@gsm.kagawa-u.ac.jp

Graduate School of Management,

Kagawa University

2-1, Saiwai-cho, Takamatsu, Kagawa 760-8523, Japan

<http://www.gsm.kagawa-u.ac.jp/>

## 目次

1. 研究の背景
2. 研究の目的
3. ネットヨタ南国の概要
4. 先行研究について
5. トヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイの内容
6. ネットヨタ南国の特徴
7. ネットヨタ南国の活動とトヨタウエイ 2001 / 営業トヨタウエイ
8. 結論
9. 今後の課題

このケースはネットヨタ南国株式会社 横田英毅相談役のご協力により実現した。

忙しい講演活動や仕事の合間をぬってインタビューに応じて頂いたことに心より御礼申し上げます。全社員を人生の勝利者にする理念に向かい休むことなく努力されている姿勢と熱意に敬意を表します。

ネットヨタ南国訪問と横田英毅氏へのインタビューは以下の日程で行われた。

<ネットヨタ南国訪問>

2013年6月10日 ネットヨタ南国訪問

2013年6月12日 ネットヨタ南国社員インタビュー

<横田英毅氏とのコンタクト>

2014年1月14日 研究協力への基本的合意

2014年1月27日 調査のフレームワークについての話し合い

2014年2月7日 調査のフレームワークについての話し合い

2014年2月27日 調査対象ディーラーについての話し合い

2014年3月24日 アンケート項目の提示

2014年4月17日 アンケート項目についての討議

2014年5月29日 ネットヨタ南国の活動についての質問

## 1. 研究の背景

はじめになぜトヨタの販売ディーラーの一つである、ネッツトヨタ南国をケースとして取り上げたかを簡単に説明したい。

筆者は2011年3月一橋大学国際経営戦略研究科に於いて「Challenge of Cross-Border Mobilization of “Sticky Knowledge” : The Toyota Case」、つまり営業トヨタウエイ（トヨタ自動車株式会社により2001年に正式に発行されたToyota Way in Sales and Marketing）の国際伝播の仕組みの解明の研究により経営学博士の学位を取得した。このテーマは一橋大学とトヨタ自動車株式会社が共同研究をしているプロジェクトの一部を担当して行ったものである。トヨタの営業部門の協力を得て、北米に設置されたグローバルナレッジセンター（以下GKC）とトヨタ自動車北米自動車販売会社（TMS）を訪問し10名の幹部をインタビューした。また、9か国（北米、メキシコ、ブラジル、オランダ、フランス、南アフリカ、インド、タイ、中国の各国約30名の協力を得てアンケート調査を行った。この研究において、営業トヨタウエイという暗黙知に富む知識を異文化の人々に伝播する場合、問題解決、つまり、カイゼンやトヨタビジネスプラクティス（TBP）が重要なカギになっていることを発見した。トヨタビジネスプラクティスとは2005年に発表されたホワイトカラー用の問題解決手法である。問題解決を日常の業務の中で繰り返すことでトヨタの持つ価値観や知識創造の型を実践する。営業トヨタウエイは問題解決を効果的にし、効率的な問題解決を可能にすることで営業トヨタウエイの有効性を実感するというポジティブサイクルを生む仕掛けを実現している。

しかし、この研究の対象はGKCの対象である日本を除く170か国であった。日本国内の営業は長い歴史の中で、暗黙知として伝承され続け、今回の営業トヨタウエイ伝播の対象外となっている。そのためこの対象外となっている日本国内のトヨタ方式の営業を研究し、海外で伝播されている営業トヨタウエイと比較してみたいと考えた。しかしこれまで機会を得られなかった。筆者は2年前に香川大学大学院に赴任した。2013年、プロジェクト研究ゼミナールの学生の一人が香川トヨタというディーラーで40年務めた営業マンであった。彼のテーマが自動車営業の方法の研究であったために論文の指導をすることとなった。その中で高知にあるネッツトヨタ南国という特異な会社があるとの情報を得て早速訪問してみた。トヨタ系ディーラー300社中で14年間、顧客満足度でナンバーワンを続けている会社であることが分かった。どのようにこの会社はこの偉業を達成し続けているか大いに興味を持った。

## 2. 研究の目的

トヨタでの営業方式は、過去 70 年近いトヨタの歴史の中で育てられた伝統であり文化である。また、日々の仕事の中で実践されているという意味において今日の活動の一部でもある。この長い歴史の中で醸成された文化が、今日の課題解決に日々生きているところがトヨタの強みであろう。2001 年に発表された Toyota Way 2001 及び Toyota Way in Sales and Marketing はトヨタの営業の神髄を外国人にも分かりやすくまとめた形式知である。日本国内ではこれらの知識が形式知化されることなく暗黙知として伝承されているという。

本研究の目的は、日本のディーラー 300 社中最も優れているというネットトヨタ南国でこのトヨタウェイ 2001 及び営業トヨタウェイがどのように理解され実践されているかを検証することにある。トヨタウェイ 2001 は、大きく 2 つの柱からなっている。一つは継続的カイゼンであり他は人間尊重である。営業トヨタウェイである Toyota Way in Sales and Marketing は 5 つの P からなっている。つまり、Purpose, Principles, People, Process, Practice である。これらについてネットトヨタ南国はどのような展開をしているのだろうか。日々の課題解決はどのように行われているか。どのような教育研修が行われているか等さまざまな視点から比較検証を試みることにする。

## 3. ネットトヨタ南国の概要

1980 年 4 月 7 日にトヨタビスタ高知株式会社として設立され、現在、年商約 50 億（平成 24 年ベース）、従業員約 133 名の会社である。ホームページには「人間性尊重の理念に基づき、第一に従業員満足を追求する会社です。そして、その従業員の総意としての私たちのあるべき姿として、お客様満足を追求し続けるという信念に基づき、既成の自動車ディーラーのビジネスモデルを大きく覆す、斬新な事業運営を実践しています。」と自社紹介をしている。

ここで、ネットトヨタ南国設立当時から副社長（父親が社長であったので実質的な社長）として中心的役割を果たしてきた横田英毅相談役についてまとめておくことにする。

横田は 1943 年、高知の資産家、西山グループの 3 代目として誕生した。西山グループのルーツである西山合名会社（現在の株式会社西山合名）は、1917 年「キリスト教の教義に則り、米・麦・肥料などの卸売業を通じ、事業の発展と社会奉仕に寄与することを目的」として西山亀七と横田亀太郎（横田の祖父）により創立された。西山合名は「信用は会社の生命である。われわれは全ての方策、言動はこの『信用』を守り、さらに倍加するものに限られる」という社是を持

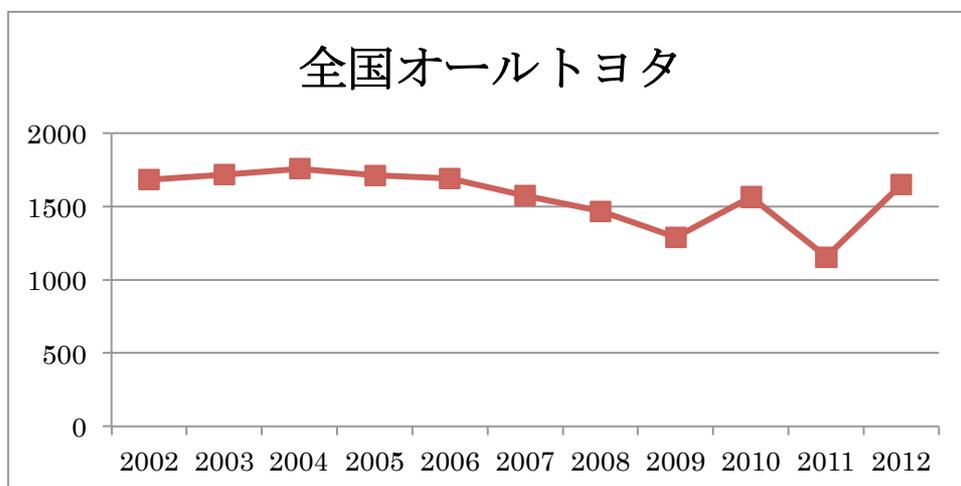
つ。

会社設立と同時に実質上の社長として就任した（当時36歳）。社長は横田の父親である。当時、自動車業界は、シェア獲得競争のもと新車販売偏重の傾向があり、営業戦力の量的確保が優先されていた。多店舗展開による訪問販売のスタイルで急成長していた。トヨタ自動車はこうした状況を革新するために、新規に立てあげたチャンネルであるビスタ系系列販売店に対し、新しい販売手法にチャレンジするように要請していた。

ここで西山グループについて概観する。ネッツトヨタ南国はこの西山グループの一社である。1917年から続く西山グループ33法人（32企業1財団法人、総資本金17億9,949万円、総従業員1,885名（2010.3時点）、総売り上高626億3,600万円（2010.3時点）の一員として、横田英毅は四国車体工業株式会社、株式会社西山アカウンティングサービス、愛媛トヨタ自動車株式会社、株式会社トヨタレンタリース西四国の代表取締役、系列企業11社で取締役、理事を務めている。

日本国内の販売状況を理解するために全国のトヨタの国内販売台数を確認しておく。2002年は168万台であり、2012年は165万台で約98%であった。つまり、10年間ほぼ横ばいであった。

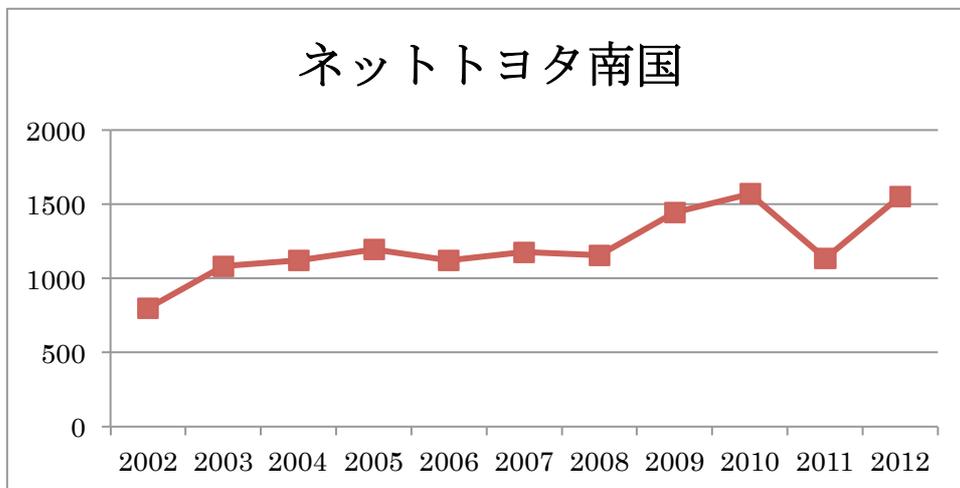
図表1 トヨタの国内販売台数



出典：天外（2013）

それに対してネッツトヨタ南国の販売台数は、2002年に対し2012年は194%で大幅な伸びを記録している。図表2を参照されたい。オールトヨタの販売台数に比較する突出した結果と言える。顧客満足度ナンバーワンの実績はそのまま売り上げ台数に表れていたということである。

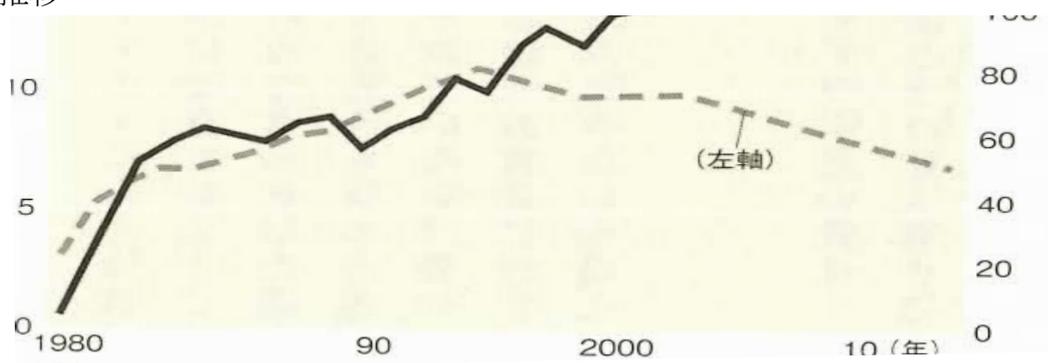
図表2 ネットトヨタ南国の販売台数



出典：天外（2013）

社員数を比べてみよう。全国の元ビスタ店（ネットトヨタ南国の所属するチャンネル）の全社員数とネットトヨタ南国の比較が図表3である。破線が全国の元ビスタ店の社員数で左の軸に数字が表示されている。また、ネットトヨタ南国の社員数は実線で示され右の軸に示されている。1980年に比べ全国の元ビスタ店の人数はバブルがはじけた後の1995年以来減少傾向にあるに比較しネットトヨタ南国の社員数は増加し続けている。

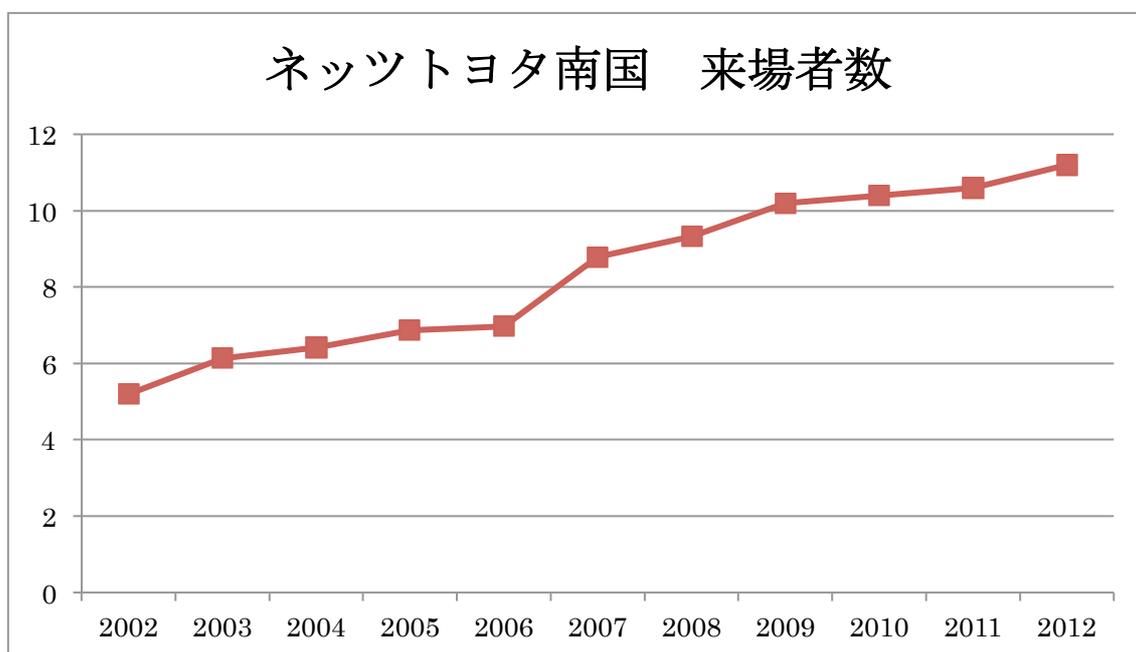
図表3 社員数の推移



出典：天外（2013）

もう一つ興味深い数字がある。それはネットヨタ南国への来場者数である。来場者数とは、ネットヨタ南国のショールームまたはイベントを訪れた人数である。この人数は、顧客の人数ということではないが、ネットヨタ南国の活動に興味を持った人々という意味で潜在顧客と考えることが出来る。各ディーラーはどうすれば来店者数、来場者数を増加させることが出来るかに苦心している。

図表4 ネットヨタ南国への来場者数（縦軸単位：万人）



出典：天外（2013）

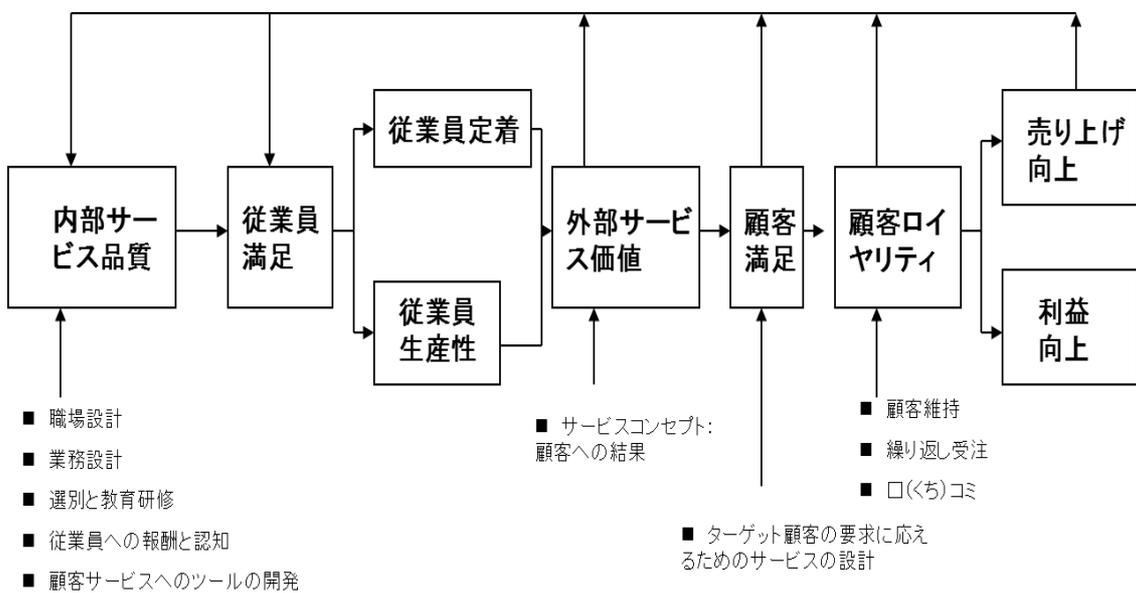
このようにネットヨタ南国はオールトヨタお客様満足度ナンバーワンを14年連続であるという実績以外に、この少子高齢化社会のなかで販売台数、来場者数、社員数でも目覚ましい成長を続けていることが良く分かる。

ネットヨタ南国の経営理念は、売上ナンバーワンでも、顧客満足ナンバーワンでもない。それは、「全社員を人生の勝利者にする」という特異なものである。横田は“それは、「人生の勝利者」ということですね。もう一人の自分、自分の能力をフルに発揮できなかったもう一人の自分に対する勝利です。そこには社員同士の競争は無いんです。もしあったとしても勝った、負けたの競争ではない、そういう話ですね。”【横田相談役インタビュー】（出典：山崎、2013）

#### 4. 先行研究について

14年間オールドトヨタでナンバーワンを独走する顧客満足度、増加を続ける社員数の理由を考察する上で最も有効と思える先行研究は Service Profit Chain(Heskett et al.2013)と考えられる。この内容について記述する。

図表5 サービスプロフィットチェーンの考え方



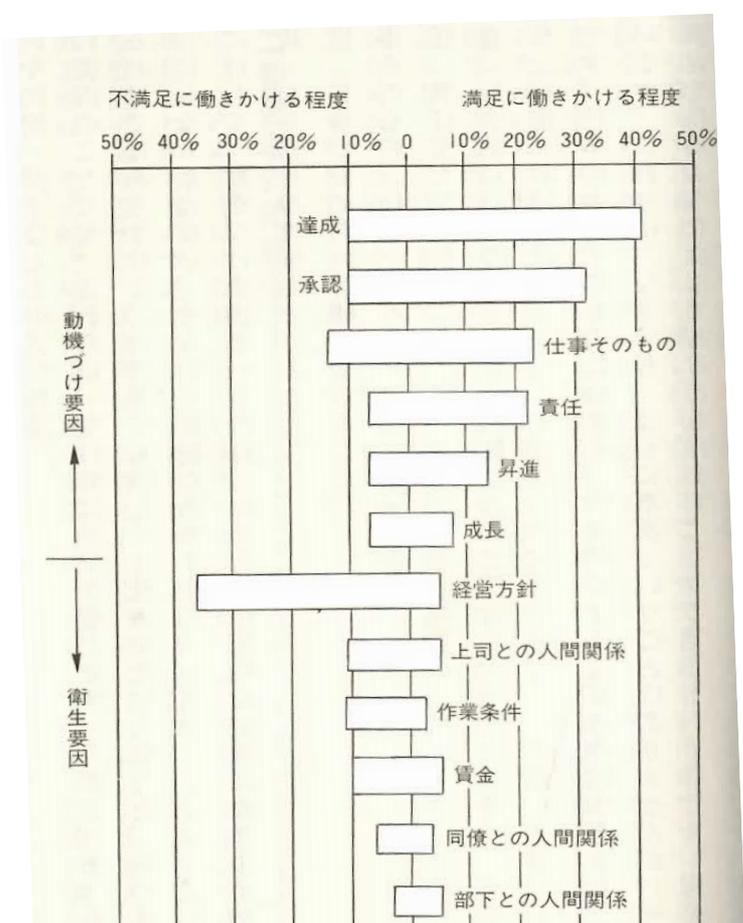
出典 : Heskett et al.2013

図表5で示したように左から順番に、適切な「内部サービス品質」の設計が「従業員満足」を生み、満足度の高い「従業員定着率」は上がり、「従業員生産性」が上がる。これにより「外部サービス価値」が上がり、「顧客満足度」が向上する。このことにより「顧客ロイヤリティ」が上がり、その結果「売り上げが向上」し、「利益が向上」という連鎖をなす。

ここで注目すべきは、財務結果を良くするためには、顧客満足度をあげる必要がある。そのためには従業員満足が高い必要がある。そして従業員満足度をあげる条件となるものは内部サービス品質の設計になることである。内部サービス品質とは、職場設計、業務設計、選別と教育研修、従業員への報酬と認知、顧客サービスへのツールの開発である。そこで本研究では特にこの「内部サービス品質」と「従業員満足」に注目することとする。

もう一つの興味ある先行研究はハーツバーグのモチベーションと衛生要因に関する研究である。彼は人間にとってのモチベーションとは「達成」や「承認」、そして「仕事そのもの」であり、「賃金」の多寡や「地位」は衛生要因として考えられる。これらが多くても本質的なモチベーションが上がるとう関係ではないこと主張した。

図表6 モチベーションと衛生理論



出典：ハーツバーグ (1966)

この研究からインセンティブ型のお金により社員を駆り立てる経営方法が必ずしも人々を幸福にするものではないことが推測される。

## 5. トヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイの内容

ネットトヨタ南国の経営をトヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイの観点から考察してみることが本研究の目的である。そのために、このトヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイの内容を概観しておくことにする。

トヨタは 1950 年から 1982 年までトヨタ自動車工業株式会社とトヨタ自動車販売株式会社の 2 つの別会社として存在した。トヨタ自動車販売株式会社は「販売の神様」と呼ばれた神谷正太郎氏により経営されていた。神谷氏はディーラーを対等のパートナーとして扱い、ディーラーの社員教育を通じ販促の方法、価格のつけ方などを積極的に教え、日本で最も大きな販売ネットワークを確立した (Osano, 2006)。こうした神谷氏の考え方は、欧米で主流の販売方式とはかなり異なるものであった。欧米ではディーラーを利害が相反する存在として捉え、ともすれば自分の利益のために利用するという発想になりがちなのは、際立って異なるものであった。このことによりトヨタはディーラーと一体化した知識共有のネットワークを形成するに至った。この神谷氏の方針が、トヨタがサプライヤーや関係会社との間に巨大な知識創造・共有のネットワークを形成する基礎になったと言っても過言ではあるまい。

トヨタの海外販売台数は 1980 年に国内販売台数を超え、その後もこの状態が現在まで続いている。国内人口の減少、高齢化に伴い、1990 年のバブル崩壊後、国内販売台数は毎年減少または横ばいである。これらを背景にトヨタのグローバル化は 1970 年よりスタートし、80 年代、90 年代と急速に海外展開を加速している。このグローバル化の裏には当然トヨタの営業部隊の大きな貢献があると言える。

トヨタの営業グループの主要業務はローカル顧客の多様なニーズを学び、それを経営組織にフィードバックすることにある。トヨタの営業のミッションの一つは「オール・トヨタのレーダーとなる」である。営業はまさしく前方に起こっているチャンスやリスクを察知するレーダーである。このレーダーが正しく機能している間は、事前に環境変化や顧客の動向の変化を察知できるので、トップは安心して経営できるというものである。

海外販売台数は 1976 年の 107 万台から 2006 年の 617 万台へ 30 年間で約 6 倍もの増加を遂げた。この海外市場での発展がトヨタを世界一の自動車販売台数を達成させる大きな原動力になった。トヨタの営業活動がマスコミで取り上げられることは、トヨタの生産システムと比べあまり多くないが、この海外販売台数の増加は明らかに営業努力の結果と言えよう。

この数 10 年は、当然、日本人以外の海外従業員の数も増え、グローバル活動の重要性が再認識された時期でもある。もともとトヨタは三河地方出身の地方

文化に根ざした企業文化を育んできた。蓄積されたノウハウや知のネットワークの運用方法は、全て日本で始まり、日本人同士で作られ、日本語で記録されてきた。しかし、市場が大きく日本中心から海外中心にシフトしていく中で、言葉も文化も異なる海外のサプライヤーやディーラーと知のネットワークを形成する必要に迫られた。

先ずトヨタの「理念と価値観」を外国の人々に理解してもらうために、英語に翻訳し、より分かりやすく形式知化した表現のドキュメントを作成することになった。それがトヨタウエイ 2001 の小冊子で、その主体となる「理念と価値観」を英語で形式知化した最初のドキュメントとなった。その小冊子の巻頭の辞で元社長の張富士夫氏は次のように述べている。

「過去数十年にわたる急速な成長とグローバル化に伴う多様性はわが社の生産と営業の世界的プレゼンスの拡大をもたらした。今日、世界中に散らばる経営幹部が密接なネットワークを形成し責任と権利を持つことができるようにすることで、共通の企業文化に基づいた真のグローバル企業として活動する準備を進めている」(2001)。

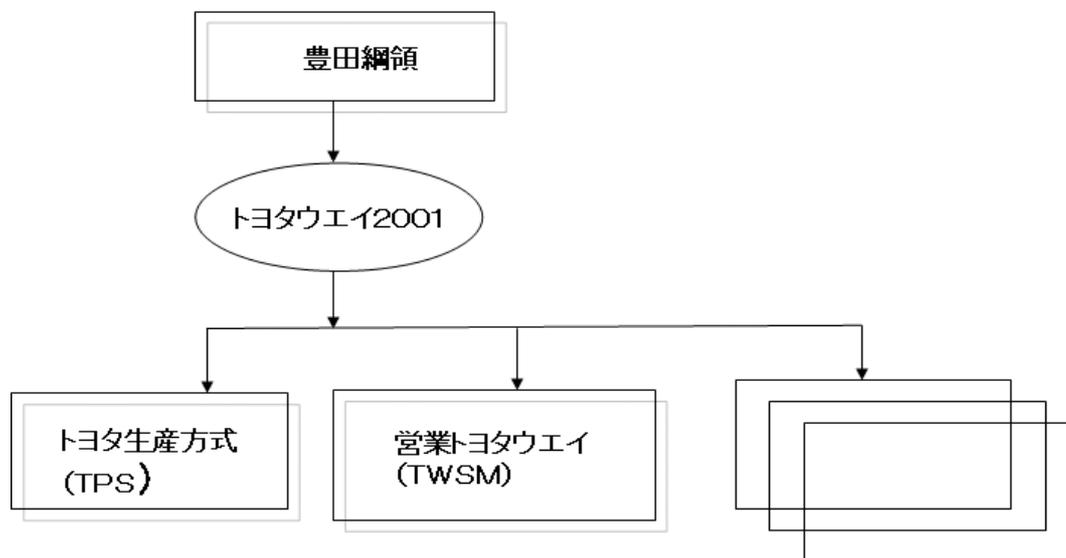
トヨタウエイ 2001 は、まさしく“トヨタのDNA”であり、創造性に富んだ競争力のある組織理念と価値観を要約している。それぞれの顧客の国々でその多様性に富む生活習慣、ビジネス慣行を理解し、トヨタが受け入れられるためには、日本人の社員も、外国人の社員もこのトヨタウエイを理解し実践しなければならないとされている。トヨタウエイは様々な国の様々な人々が互いに学び、知識を交換し合うための共通基盤となる。営業におけるトヨタウエイ (Toyota Way in Sales and Marketing) は、トヨタウエイの機能別版の一つとして編纂されている。このほかトヨタではトヨタウエイをベースにして経理、購買部門などで独自のトヨタウエイの機能別版を制定している。これらについては後で説明する。

#### トヨタウエイ 2001 とは何か

トヨタの様々な伝播システムの分析は、前章で述べたコミュニケーション理論に基づいて行う。この理論によれば、コミュニケーションが上手く行くかどうかに影響を及ぼす四つの特性がある。①知識それ自体の特性、②伝え手の特性、③受け手の特性、④チャンネルの特性——である。

まず①の「知識それ自体の特性」としてトヨタウエイ 2001 とその機能別版、営業トヨタウエイの内容を吟味してみよう。最初にトヨタウエイ 2001 について分析する。トヨタウエイ 2001 は「豊田綱領」をベースに作られたと言われる。

図表7 綱領、トヨタウェイ 2001 と機能別トヨタウェイ



出典: The Positioning of The Toyota Way in Sales and Marketing (2001, p9)<sup>15</sup>を一部修正

なお豊田綱領は親会社の豊田自動織機を創業した豊田佐吉翁の遺訓を、佐吉の薫陶を受けた豊田利三郎氏と豊田喜一郎氏が中心となって1925年10月30日にまとめたものだ。豊田佐吉翁は当時日本において最も重要な産業であった織機製造において様々な世界的レベルの発明発見を行い、繊維産業の飛躍的な生産性向上をもたらした。その発明発見の結果から特許を取得し、最後はこの特許権をイギリスの会社に売却し、その資金を自動車産業参入に充てた。佐吉翁の息子である喜一郎氏がトヨタ自動車の創業者になった。その豊田綱領は次の5個条からなる。

#### 豊田綱領

- 一、上下一致、至誠業務に徹し、産業報国の実を挙ぐべし、
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし、
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし、
- 一、温情友愛の精神を發揮し、家庭的風を作興すべし、
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活をなすべし、

トヨタウェイという言葉はよく知られているが、その詳細を知る人は少ないのではなからうか。トヨタウェイ 2001 はその名が示すように2001年に英語で制定された。古くから日本のトヨタの工場を中心に培われ暗黙知として運用さ

れてきた「理念と価値観」だが、グローバル化に伴い日本人以外にも伝播する必要性から英語版が発行されることになった。あえて“2001”と年をつけた理由は、このトヨタウェイが永遠に不変である必要はなく、時代と共に変化し、発展していくものとの考えからと言われる。社内では「グリーン・ブック」と呼ばれ、A4で13ページから構成される内容豊富な小冊子である。トヨタ社員がどのように仕事をし、どのように顧客へ価値を届けることができるかを記述している。

このトヨタウェイはトヨタ組織の「自律神経」に当たると位置づけている。トヨタ生産方式生みの親、大野耐一氏（1978年、p81）の言葉を借りれば、自律神経とは、現場の自主判断機能ということである。組織の末端で何か問題が起こった時、いちいち本社や上司の指示を仰ぐことなく、このトヨタウェイに書かれた「理念と価値観」に則っていれば、末端の個人でも自分で判断して行動してよいという意味である。グローバル組織においては、例えばインドの顧客の苦情や不満に対応しようとする時、それが現地の自主判断で解決が可能なことでも、日本の本社の指示をいちいち仰いでから行動するように習慣づけられていると、時間ばかりがかかり、現地の顧客から信頼を得ることは難しい。

「企業理念と価値観」の浸透が「自律神経」を育み、組織の硬直化を防いでくれる。今日のグローバルで複雑、そしてスピードが必要とされる経営環境では極めて重要である。「自律神経」を組織に徹底する以外にこのグローバル経営を成功させる明確な答えがないことを知る企業は残念ながら少ない。

トヨタウェイ 2001 は大きく分けて2つの柱からなると言われる。一つは「継続的カイゼン」であり、もう一つは「人間尊重」。この2本の柱はその下に3つと2つの下部項目を持ち、トータル5つの要素から構成される。

#### ①継続的カイゼン

- ・チャレンジ
- ・カイゼン
- ・現地現物

#### ②人間尊重

- ・尊重
- ・チームワーク

これらの5つはトヨタ人が何をすべきかを具体的に示しているのでこれから解説する。海外の人が読んだとき、多少違和感を覚えると思われる点も指摘してみたい。

図表 8 トヨタウエイ 2001 全体像

<p>チャレンジ(挑戦) :我々の夢を実現するために長期的視野を持ち勇気と創造性を持つ。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・製品やサービスを作り、届けることで価値を創造する</li><li>・チャレンジ精神 (革新の3C: 創造性、挑戦、勇気)</li><li>・長期思考</li><li>・意思決定は十分考慮して行う</li></ul> <p>カイゼン:イノベーションと改革の精神を持ってビジネスのオペレーションをカイゼンする。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・カイゼン精神と革新的思考</li><li>・リーンシステムと構造を作る</li><li>・組織学習を促進する</li></ul> <p>現地現物:源に行き事実を確認し、正しい意思決定をし、合意形成し、ゴールを最速で達成する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・現地現物</li><li>・効果的合意形成</li><li>・達成へのコミットメント</li></ul> <p>尊重:他人を尊重し、互いが理解できるよう最大の努力をし、責任を負い、相互信頼できるよう最大の努力をする。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ステークホルダーを尊重</li><li>・相互信頼、相互の責任</li><li>・真摯なコミュニケーション</li></ul> <p>チームワーク:個人としてプロフェッショナルとして成長するよう刺激し合う、成長の機会を共有し個とチームの能力を最大にする。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・教育研修へのコミットメント</li><li>・個人の尊重;チームとして力を結集する</li></ul>
---

チャレンジは、次の4つの下位項目からなっている。

- ①製品やサービスを作ることによって価値創造、
- ②常に上を目指すチャレンジ精神、
- ③長期思考、
- ④ 意思決定は十分考慮して行う

——これらについてトヨタウエイ 2001 は、豊田佐吉翁、喜一郎氏、英二氏、章一郎氏の言葉や二代目社長石田退蔵氏、米国トヨタ自動車販売の元上級副社長エール・ギーセル氏 (Yale Gieszl)、ロバート・マッカリー氏 (Robert B. McCurry) らの話を取り混ぜて説明している。総合すると「モノづくりを通じ社会に貢献する、最低10年の長期視点に立ち、事前準備を徹底する。自分の城は自分で守る」とまとめてもよいかもしれない。一方、変化へのスピードを重視し70%の確信があれば行動すべきとか、四半期ごとの財務諸表で評価する所謂グローバル・スタンダードの価値観とはかなり異なる。革新の3C (Creativity, Challenge, and Courage) についてはグローバルにも異論はあるまい。革新の3Cとは創造、挑戦、勇気で一見不可能に見えることに挑戦し続け革新を成し

遂げる力を指す。

**カイゼン**は、次の三つの項目で構成されている。

- ①カイゼン精神と革新的思考、
- ②リーン・システムと構造を作る、
- ③組織学習を促進する

——カイゼンこそが世界でトヨタウエイを有名にした言葉である。今ある製品や作業方法には必ず問題があり、多くは“ムリ”、“ムダ”、“ムラ”である。問題を隠さず顕在化するのはもちろん、それを「常識」に囚われず、常に「創意工夫」で見直して問題を発見し、カイゼンにつなげるところにトヨタの真骨頂がある。

トヨタ独自の製品価格の計算方法がある。それは $\langle \text{コスト} + \text{利益} = \text{売り値} \rangle$ という押し出し型ではなく、 $\langle \text{お客様への売り値} = \text{努力するコスト} + \text{必要利益} \rangle$ にという考え方である。

社内の他部門から学ぶ、他社から学ぶ、ベンチマークする。成功したら標準化してヨコテン（獲得した知識を他部門へ横展開すること）して他部署に波及させる。リーン・システムはトヨタ・システムを米国で教える時に使われる言葉であるが、ムリ、ムダ、ムラの排除とジャスト・イン・タイム（必要なときに、その都度、必要なだけ、届ける）のコンセプトが語られている。

また豊田佐吉翁以来の「問題の顕在化」の必要性については、人偏（にんべん）のついた“自働化”（問題が発生すれば、現場担当者の自主判断でただちに停止させる）などが説明されている。しかし、海外では問題を顕在化させることに大きな抵抗があるとされる。問題を認めることは自分の非を認めることと見え、これを嫌う。この理由から、海外でカイゼンのコンセプトを浸透させるとき抵抗が強いという報告がある。

**現地現物**は、次の3つを含んでいる。

- ①現地現物、
- ②効果的合意形成、
- ③成へのコミットメント

——ここにはトヨタ生産方式の創始者、大野耐一氏の話が盛られている。現場に行き先入観なしで禅の境地のように無心になって観察し、そしてあらゆる事柄に“何故”を5回繰り返す。これにより物事の本質が分かり、真因が分かると、短い文章で逸話として書かれている。豊田佐吉翁が、「何かを始める時最低三年の経験を持ってからモノを言え」と言ったという逸話も紹介されている。また三万点近い部品を組み込む自動車産業の特徴から関係者間のしつかりとした合意形成が重視されている。

最後にトヨタ・ケンタッキー工場（TMMK）の上級副社長だったアレックス ワ

レン氏 (Alex Warren) の経験から、計画がいかに重要であるかについて語られている。新モデル組み立てラインを立ち上げたとき、米国では 3 カ月をかけて計画した後にラインの立ち上げ作業を始めたが、後で問題続出した。一方、日本は 9~10 カ月もの時間をかけてしっかり計画したため、その後の作業が問題なく進み、結局、後者の方が全体として早く完了したことを説明している。

現地現物は本来、現場に身を置くことで暗黙知を“感じとり”、そして本質、真因をつかむという極めて日本的行動である。従って日本人以外にこのことを伝えるのはかなり困難かと思われる。しっかりした合意形成や計画重視主義も、絶えず意思決定の迅速化が要求される昨今の経営環境でどこまで有効なのだろうか。場合によっては奇異に受け止められる可能性もあるようだ。

人間尊重は、次の 3 つを含んでいる。

- ①ステークホルダーの尊重、
- ②相互信頼と相互責任、
- ③真摯なコミュニケーション

——ステークホルダー尊重とはまさしく「共存共栄」の精神であり、コミュニティを大切に、従業員を大切にする。このことが相互信頼につながり相互責任に繋がる。真摯なコミュニケーションとは、多様性を受け入れ、オープンな心で人の話を聞くという傾聴の精神である。この項目が豊田佐吉翁の時代からトヨタの精神の中心にあったことは、驚くべきことである。豊田佐吉翁は当時としては極めてオープンな精神の持ち主で、上海に工場を作り操業したり、特許を海外でも取得したり、後にそれを海外の企業に売ったりしている。この人間尊重こそが、知のネットワークを造り、イノベーションを起す発展の基礎となっていることは非常に興味深い。この部分は外国人が違和感を持つ点はほとんどなく、グローバル・スタンダードである。

チームワークは次の二点を含んでいる。

- ①教育研修へのコミットメント、
- ②個の尊重：チームとして総合力を発揮する。つまり、個性や多様性を認め合うことでチームとしての総合力が実現する。

——トヨタは、教育研修熱心な会社として海外でも知られている。そして上司が部下の教育を重要な仕事の一部と理解し実践している数少ない会社の一つである。特に権限委譲による人材の育成が語られている。事例として組み立てラインでの“アンドン”が米国人元上級副社長のアレックス ワレン氏 (Alex Warren) により語られている。末端の作業員が組み立てラインを停止することができる“アンドン”を任されていることは、多くの外国人に驚きの目で見られている。個人の創造性の発揮とチームワークの大切さが言われている。会社には社員の人生である貴重な時間を大切に使う義務があるという豊田英二氏の

言葉が引用されている。

#### 営業トヨタウェイが掲げる5つのP

トヨタウェイの機能別版である営業トヨタウェイ (Toyota Way in Sales and Marketing) について理解しておこう。A5判型で70頁近い内容でかなりの分量と言える。トヨタウェイ 2001の次の年である2002年発行となっている。この小冊子は5つのP (Purpose, Principle, People, Process, Practice) から成り立つ構成で書かれている。トヨタ自動車は1950年から1982年まで32年間、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の2つの会社であった。また製造業と販売業という異なる職種で内容に独自の部分があり、こうした機能版のトヨタウェイが出るのは自然の成り行きと言えよう。

営業知識の特性について三点 (顧客第一、多くが暗黙知、コンテキストに影響される) が考えられるが、営業知識は生産知識に比べ可視化や標準化が難しい。日本の本社から特定の考え方を押し出す (プッシュ) のではなく、世界から良いアイデアや知識を引き出す (プル) 考え方は、営業知識の特性の一つである「コンテキストに知識が大きく影響される」ことから極めて妥当なアプローチと言える。ここで使われている「コンテキスト」は日本語では文脈と訳され、コミュニケーションの基盤である「言語・共通の知識・体験・価値観・ロジック・嗜好性」などのことである。

図表9 営業トヨタウェイの全体像

<b>目的(Purpose)</b> ディーラー(販売代理店)、ディストリビューター、トヨタが対等パートナー
<b>主義(Principles)</b> 2つのビジョンと2つのミッション
<b>人(People)</b> ハーモニーの3C、革新の3C、そしてジャスト・イン・タイム
<b>プロセス(Process)</b> 購買サイクル: 探索—訪問—購入—獲得—保持
<b>プラクティス(Practices)</b> プロセスを実践し市場での成功を達成するための行動と測定

営業トヨタウエイは5つの要素（図表9）でその根本思想を説明している。目的（Purpose）、主義（Principle）、人（People）、プロセス（Process）、プラクティス（Practice）である。順番にその内容を説明してみよう。

1. **目的（Purpose）** は、ディーラー（販売代理店）、ディストリビューター（各国販売会社）そしてトヨタ自動車为一体となってカイゼン・進化していくことを明示している。

これはトヨタウエイ 2001 で示された共存共栄の思想の営業版と言える。この考え方は我々日本人には自然に受け入れられるが、欧米では必ずしもそうではないようである。販売代理店を“イコール・パートナー”として接するこの考え方では、代理店が財政的に困難な時は支援するほか、販売テクニックや販促技術を惜しみなく提供することを意味する。両者が利害相反の相手となることもある欧米企業では一般的でないようである。

神谷正太郎氏がトヨタ自動車販売を率いた当時、日本 GM が財政的に問題のあるディーラーとは取引停止にするなど、一般的に米自動車メーカーはディーラーを信用しない、または友好視しない傾向があったようである。しかし、ディーラーを“イコール・パートナー”して扱う共存共栄の思想があつて、初めて顧客の嗜好や意見、不満がメーカーまで届くことになる。メーカーは顧客と直接のコンタクトを持っていないから、販売代理店やディストリビューターの協力なくしては市場の動向が分からなくなる。その意味でこの三者が一体となって働くという考え方は知的ネットワークを築き、知識創造・イノベーションを起こす上で極めて重要な考え方である。

2. **主義（Principle）** では、二つビジョンと二つミッションを掲げている。ビジョンの一つ目は「世界各国で最も尊敬される自動車会社となること」、二つ目は「お客様に最高の車両購入・保有経験を提供すること」である。一つ目の「最も尊敬される企業」ということは、トヨタの最終目的は売り上げや利益、会社総資産額で世界一になることではなく、各国の人々から受け入れられ、愛される企業であることに焦点を合わせて経営していくことを示している。二つ目のビジョンは、高い品質ときめ細かいサービスを提供することで、お客様にトヨタの車を買って良かった、今後もずっとトヨタの車に乗り続けたいという気持ちを起こさせることである。

さらに、このビジョンを実現するために二つのミッションが制定された。一つ目は、「顧客第一」つまりお客様の要望に徹底的に応える精神を指す。二つ目は「オール・トヨタのリーダーになる」ことで、営業部門は顧客と直接接し、顧客の要望や不満をいち早く的確にキャッチして全社にフィードバックするこ

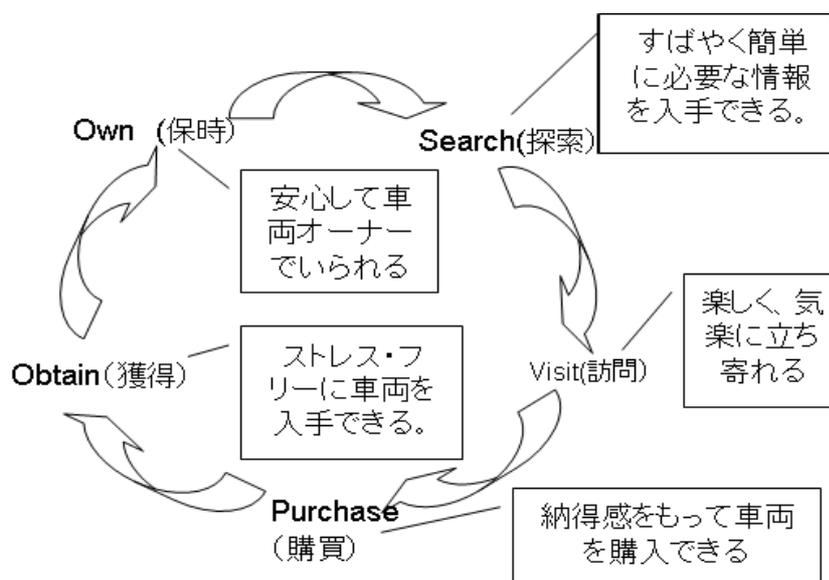
とである。このように主義 (Principle) はビジョンとミッションを明示している。

3. 人 (People) は、人を重視するトヨタの思想を表す3つの要素、つまり、ハーモニーの3C、革新の3C、そして、ジャスト・イン・タイムから成り立っている。人間に関してはトヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイであまり表現の違いはない。革新の3C (Creativity, Challenge, Courage) は、トヨタウエイ 2001 の最初の「チャレンジ (挑戦)」のところにも出てくる。ハーモニーの3C は、コミュニケーション (Communication)、コンシダレーション (Consideration)、そしてコーポレーション (コーポレーション) の三つであり、日本語では、「意思疎通」、「思いやり」、「協力」となる。互いに理解し合い、相手の立場を尊重し、納得づくで、協力し合って物事に対処するという極めて日本的、トヨタ的なまとめである。

最後のジャスト・イン・タイムは顧客に、「必要な製品・部品・情報を必要なときに必要なだけ」提供することを意味する。基本は生産の場合と同じである。

4. プロセス (Process) は顧客に尊敬され、「最高の車」購入体験を提供するというビジョンに近づくため、ミッションである顧客第一を貫き、オール・トヨタの触覚として機能するためのプロセスである。トヨタは極めてプロセス志向の強い会社であり、その特徴が営業においてもよく表れている。顧客の購買行動のプロセスを分析して、Search (探索)、Visit (訪問)、Purchase (購買)、Obtain (獲得)、Own (保持) の5つのステップにまとめられている (図表 10)。

図表 10 お客様の購買サイクル



**探索 (Search)** まず顧客が車を買おうと思ったら、どんな車があるかをインターネットや雑誌などを使って探すことになる。それぞれのステップに目的が定められ、このステップでは「顧客、市場との双方向のコミュニケーション」を目指す。

**訪問 (Visit)** 探索の結果、トヨタの車が代替案の一つになれば、トヨタの販売店を訪れ実際に車を見て触って話を聞いてみたくなる。ここの目的は「総合的な3S サービス」の実現である。3Sとは、Sales(販売)、Spare Parts(部品)、Service(サービス)を指す。Visit(訪問)は新車購入だけが目的というわけではない。部品やアフターサービスも自動車販売の重要なビジネスであることを示している。

**購入 (Purchase)** セールスの人に詳しく質問して疑問点を明らかにしたり、アフターサービスの内容や価格の値引き交渉をしたりして購入決定する。場合によっては試乗をして納得して購入を決めることになる。ローンの問題や納期の問題も決められる。このプロセスのキーワードは「楽しく (Pleasure)、便利に (Convenience)、価値の高い (Value)」である。

**獲得 (Obtain)** 発注した車は約束した納期通りにアクセサリーを含め届けられる必要がある。車種によっては半年待ちや数カ月待ちとなるかもしれない。その間のきめ細かい状況報告が顧客のストレスを減らすことになる。キーワードは「高品質なライフタイム・カスタマー・フォローアップ (Lifetime Customer Follow-up)」、つまり生涯顧客になってもらうためのきめ細かいサービスがなされる必要がある。

**保持 (Own)** 車を所有していると様々な付き合いが始まる。定期検査や故障の処理、その時の修理の仕方、待ち時間、車検、サービス・パーツ取得などを通じて顧客と長い関係になる。このキーワードは「トヨタ・バリューの提供」でトヨタの車を買って本当に良かったと感じられるようサービスの提供に努力することである。

5. **プラクティス (Practice)** のプロセスでは、5つのプロセス毎に挙げた目的が実際に達成されるように、顧客の購買サイクルの5つのステップに「行動指針」を設定している。行動指針は色々挙げられているが、ステップごとに一例だけを記述することにする。

- ・探索 (Search) ……社会貢献活動に積極的に参加し、地域への同化、信頼の獲得に努める。
- ・訪問 (Visit) ……トヨタを愛せる情熱的でまじめな人材の確保。
- ・購入 (Purchase) ……スタッフ (チーム) レベルに応じたターゲット・目標設定と的確な活動評価。

- ・獲得 (Obtain) ……入金情報と連動して車両ステータスを管理する。
- ・保持 (Own) ……販売とサービスが連携することで再販につなげる。

トヨタの販売方式を他社と比較した時、販売プロセスが徹底しているとよく言われる。このことを示す面白い事例がある。トヨタ販売会社グループのウェブ (<http://toyota-hanbai.com>) へアクセスすると新卒大学生の採用情報コーナーがあり、ここで模擬営業仕事を体験することができる。

3組の異なる顧客が現れる。一人は60歳で定年になり悠々自適の生活に入り、妻と二人でゆったりした車に乗って日本で観光ドライブしたいと考えて販売店に来た。二人目は就職したばかりの22歳の女性で、初めて車を買うので、安く運転しやすい車を探している。三人目は六歳の子供を一人持つ若い夫婦で家族用の車を探している。

一方、販売の幾つかのプロセスが示されている。「雑談をして緊張を取り除く」「どんな車種を考えているか要望を聞く」「プロポーザルを出す」「試乗を勧める」「クロージングする」などで、これらの販売活動を3人の異なる顧客にどの順番で展開するのが最も良いかをシュミレーションするものである。

ホンダや日産など他社にはこのようなサイトは見当たらず、極めてトヨタ的という印象である。

## 6. ネットトヨタ南国を他社と比較した時の特徴

トヨタのディーラーの状況をより良く理解するためにネットトヨタ南国以外のディーラー：トヨタカローラ香川、香川トヨタ、香川トヨペット、レクサス香川を見学し、担当者の話を聞くことが出来た。これらの情報収集から幾つかの比較項目が明確化した。それらは、顧客のために自動車を展示し、商談を行う「ショールーム」の設計方法、どのように、何台くらいの新車を展示しているかの「展示車」、顧客に提供される「試乗車」の数や、試乗方法、さまざまな「イベント」が年間を通じて開催されるがその計画や実行方法、顧客管理やサービスのためにどのように「IT」（コンピューター）が活用されているか。社員の「採用方法」はどのように行われているか、そのためのインタビューの仕方や特徴、採用された社員の「育成方法」、教育方法、「導入研修」の行い方、さまざまなミーティングの、例えば「朝礼や週次礼」の行い方である。これらの比較項目は、それぞれの会社で特徴があり、それらをまとめた表が図表 11 である。特に、ネットトヨタ南国が他社と異なる点は図表中◎で示した、「試乗車」、「イベント開催」「採用方法」「育成方法」「導入研修」「朝礼週次礼」であった。図表 11 はネットトヨタ南国と他ディーラーの違いをこの簡単な評価で示した。

図表 11 各ディーラーの活動比較

	ショールーム	展示車	試乗車	イベント開催	ITの活用	採用方法	育成方法	導入研修	朝礼週次礼
ネットトヨタ南国	○	○	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
A社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
B社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
C社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
D社	○	○	○	○	○	○	○	○	○

出典：筆者作成

この図表の中で特に異なる◎のついた項目についてネットトヨタ南国の特徴を図表 12 にまとめてみた。試乗車については 60 台という数と共に 48 時間という

長時間に驚く。しかも試乗後に感想文を書いてもらいそれを 5000 円で買い上げる制度を持っている。このことで使用者のクルマへの思いが深まると考えられる。イベントの開催は、ネッツトヨタ南国の大きな特徴である。オートラリーやよさこい祭りへの参加、浴衣祭り、年数回に及ぶ新車発表会、スキー用品販売、子供祭りなど多彩である。これらの企画、実施は全て若手社員に任せられ管理者は一切関与しないという。このイベントについては後で詳細を述べることにする。採用方法も大きな違いだ。応募者に会社の全てを見せる。社員に直接聞かせる。良い面も悪い面も入社希望者に全て見せ、時としてプロジェクトにも参加させるといふ。導入研修で行われる 3 泊 4 日の身障者とお遍路さんも人の気持ちを理解するという目的で極めて特異である。大学ノートに日記を書き、それに先輩たちがそれぞれの立場でさまざまな意見を書き入れることで交流が生まれ、先輩社員にとっても有効な気づきが生まれる。朝礼で発言することで日々の仕事に目的が出来、発言することで仕事にコミットメントが生まれる。チームとしての情報共有としても極めて有効である。

図表 12 ネットヨタ南国の特徴

内部品質サービス項目	ネットヨタ南国の特徴
試乗車	60台を持ち、48時間試乗可能。 感想文を5000円で買い取る。
イベントの開催	年数十回開催、例) オートラリー、よさこい祭り、浴衣祭り、新車発売、スキー用品など多彩なイベントを社員が自主的に企画実施。
採用方法	面接は50～60時間、多い時で200時間。社員にインタビューさせ良い面も悪い面も全て見せて納得して入社。
育成方法	如何に本人に考えさせるか、気づかせるかを工夫する。
導入研修	身障者と3泊4日のお遍路旅に出る。半年は大学ノートに日記を書き、先輩が意見を書き入れる。
朝礼	120分に及ぶこともある。自由発言。発言することを重視する。

出典：筆者作成

## 7. ネットヨタ南国の活動とトヨタウエイ2001／営業トヨタウエイの関係

本研究の目的は日本人以外の社員にトヨタの理念を伝播するために開発された「トヨタウエイ2001」と「営業トヨタウエイ」の内容が、国内のディーラー300社中顧客満足ナンバーワンを14年間独走するネットヨタ南国の活動とどのような類似点と相違点があるかを検証することにある。これらは相互に絡み合い必ずしも項目ごとに分けて説明することは容易ではない。興味深いことに香川県や高知県、愛媛県のトヨタディーラーの間では「トヨタウエイ2001」や「営業トヨタウエイ」の存在は知られていない。このことは国内ではトヨタはこれらを組織的に伝播する活動をしていないことになる。ここではトヨタウエイ2001と営業トヨタウエイの内容とネットヨタ南国の営業活動のそれぞれについて特徴的なポイントを列挙してみた。

### <トヨタウエイ2001>の視点から

#### 1) 継続的カイゼン

・チャレンジについて：まず採用からこのチャレンジは始まると言える。長いインタビュー時間をかけてネットヨタ南国は、頭の良さを見るのではなく、人の「価値観」を観察し、会社の価値観に合った人だけを採用する。これにより“言われたことしかしない人”は除外される。自分で仕事の意味を理解し、顧客を感動させるためにはなんでもするというチャレンジ精神を持った者だけが採用される。2010年筆者が行った米国トヨタ自動車販売会社でのインタビューに於いて米国人幹部が採用時のインタビューの長さ、注意深さについて話すのを聞いていた。その採用に時間をかけるという考え方は同じかも知れないが、ネットヨタ南国はそのレベルにおいて米国のケースに勝ると言えよう。時として200時間のインタビューは非常に長いし、ある種の導入研修が含まれていると言える。

・カイゼンについて：国内ディーラーに対しトヨタは、流通情報改善部が販売店の中のつくりの部分、運びの部分にTPS(トヨタ生産方式)によるカイゼンとITを組み合わせた活動に取り組む部隊が存在する。このグループは1994年開始された。はじめカローラ岐阜の協力を得て生産調査部のメンバーがチームを作り、新車物流改善を行った。約1年後、この活動を徹底するために数社の販売店と一緒にTSL(トヨタセールスロジスティックス)自主研が立ち上がったと言われる(日経ビジネス、1999)。また国内全ディーラー300社に対しトヨタ自動車株式会社トヨタ店営業部は年2回、「貴店の購入1年後CS調査」、「貴店のCS評価(購入時と購入3年後)」を行っている。これらの調査結果報告書には当該店の強み、弱みがポイントでグラフ上に表示され改善を促す仕組みがで

きている。その意味で国内ディーラーが改善を行うさまざまな仕組みが整備されているようである。どの程度改善が実際行われているかは調査する必要がある。一方、ネッツトヨタ南国ではもう少し深いレベルの視点が強調されている。その特徴は「問題解決」が強調されているということである。「問題解決」は「問題対処」と明確に区別されている。つまりネッツトヨタ南国においては「問題対処」とは売上、シェア、利益、規模という数値化できる「量」、つまり現象の改善であると位置付けられる。一方「問題解決」は定量化できない「質」に関連し、改善に時間がかかり、全体最適になっているという。例えば「やりがいのある組織」「良い価値観」「人間力」などが対象になる。そしてネッツトヨタ南国ではこの「問題解決」をすべきで「問題対処」を追ってはいけないとしている。この点はネッツトヨタ南国の活動はトヨタウエイ（トヨタウエイ 2001 と営業トヨタウエイ）とは異なる視点の挑戦を行っているように感じられる。言ってみればネッツトヨタ南国では効率の改善ではなく、本質の問題解決という「応用問題」に重点がある。

・現地現物について：すべての活動が現場主義である点、両者にさほど考え方の違いは見られない。ネッツトヨタ南国ではとにかく現場をベースに、しかも行動するという徹底した行動主義が奨励されている点が多少異なる点であろう。イベントの企画や実施を全て新入社員や若手に任せてしまうというやり方は特徴的である。

## 2) 人間尊重

・人間尊重：トヨタウエイ 2001 の「人間尊重とは何か」が最も分かりにくく人により解釈の違う点である。筆者が 2010 年に米国トヨタ販売会社で米人幹部にインタビューした時、人事考課結果のネガティブな点については相手に配慮しソフトにフィードバックすることや相手の気分を害さないようにストレートに言わないことも人間尊重と誤解されているという意見もあった。一般的には相手の話を良く聞く「傾聴」が人間尊重と考えられることが多いようである。しかしネッツトヨタ南国では、もう少し根本的なところから議論が始まっている。つまり人間はいちいち指示命令されないと仕事が出来ないと考える「管理型」マネジメントに対し、人間は「自主性」があり任せることが大切と考えるマネジメントことが人間尊重と理解しているようである。いかに社員に任せるか、どうすればそれが可能になるかを必死に模索している点、一般的なトヨタウエイの適用とは大きく異なる点である。

・チームワーク：チームセールスが主体であり個々の営業マンの売上台数に対するインセンティブはネッツトヨタ南国では一般的に強調されていない。ネッツトヨタ南国においては担当営業パーソンが居なくても他の社員が自己顧客と同様に対応しカバーする。情報は相互に共有している。ネッツトヨタ南国で

は一步進んで同僚の意見を人事評価の一部に活用している。ネットヨタ南国は、日本人は上司の評価よりも同僚の評価をよりシビアに感じる、と考えている。この特性を活用して社員が営業プロセスを一つ一つ忠実に実施したかを同僚から認めてもらわないと人事考課のポイントにならない方式を取っている。

#### <営業トヨタウェイ>の視点から

営業トヨタウェイは5つのPからなり、Purpose, Principle, People, Process, Practice である。ここでは Process について分析してみる。他の P については大きな差は見られなかった。

営業トヨタウェイは図表10で示したように、プロセスは生涯顧客を獲得するための「お客様の購買サイクル」を示し Search, Visit, Purchase, Obtain, Own の5つの活動を強調している。ネットヨタ南国の特徴的活動はイベントの開催にある。さまざまなイベントでお客様の満足度を上げ 2012 年では 12 万人近い来場者を集めている。この部分は Search, Visit の部分をカバーし、今まで一度も前年度を下回っていない事実は驚異的である。二度と同じイベントはしないことが鉄則である。いかにしたらお客様を感動させることが出来るかを皆で考える。このことで社員に任せ、やる気をあげ人材育成を達成している。一度購入したお客様については担当の営業が中心となり徹底した感動を提供し続けている。

## 8. 結論

トヨタウェイ 2001, 営業トヨタウェイという2つの形式知化された、主に日本人以外を想定して作成されたトヨタウェイの内容と、国内で長い間、暗黙知として醸成されてきたトヨタの国内営業方式、そして、その中でも特異なネットヨタ南国の方式をさまざまな視点で比較してきた。

トヨタの国内ディーラーにより行われている国内営業方式がトヨタウェイ 2001 や営業トヨタウェイと別物であるはずはなく、その逆も同様である。なぜなら両者とも長い間トヨタの中で蓄積された知識をベースにしているからである。その意味で当然類似点は多い。トヨタウェイの研究（塚田、2013）で筆者が特定した「問題解決」の実践による理念の進化、深化、伝播はネットヨタ南国においても行われている。まず初級の問題解決としてのイベントへの参加、そして、中堅が担当するプロジェクト、そして二度と同じことをしない、常により高い顧客の感動を実現するための改善とイノベーションの繰り返しがネットヨタ南国の真骨頂といえる。ネットヨタ南国の経営をより深く分析して感じたことは「トヨタウェイ 2001 や営業トヨタウェイと国内営業方式の違い」ということよりも「自主型」経営と「管理型」経営の違いである。図表13を参

照されたい。この図は天外（2013）をもとに一部加筆、修正したものである。経営方式として人間の本来の能力を信じ、その力に任せる経営と、社員の行動を一挙一動管理することで結果を出す考え方がある。近代経営はフレデリック・テイラーを祖として「管理型」が主流である。しかし、このやり方からは従業員の真の満足度は得られないとする考え方が「自主型」である。究極の顧客満足度を追求するネッツトヨタ南国はこの「自主型」経営を営々と追求し試行錯誤を続けている。

他のトヨタディーラーの中の多くや海外ディーラーの会社は、「管理型」に分類できるように見受けられる。「自主型」への転換には経営者の勇気が必要だ。なぜなら管理せずに結果がでるか確信が持てないからだ。ここが最も難しく、根本的な経営思想の分かれ目となる。ネッツトヨタ南国では社員に任せる人間尊重を志向する、

- ◆ さまざまなイベントをする時、管理職は一切かかわらない
- ◆ 管理職は部下をコントロールしようとは考えない
- ◆ 部下を信頼する
- ◆ 失敗することを期待する、失敗することを信頼する
- ◆ 担当者が喜びを持ってやっていると任せられる
- ◆ 一人一人がちゃんと経営する
- ◆ 従業員が燃えて、喜びを持って取り組めえるように環境を作る  
をさまざまな形でトライしている。

ネッツトヨタ南国は「自主性」がやる気の原点であると理解し、自主性をいかに実現するかに経営のすべてが集中している。そのために採用時「価値観」を徹底選別し、任せる経営をあらゆる点で心掛けている。「管理型」経営と「自主型」経営には大きなギャップがある。多くの経営者は「自主型」経営を実現したいと考えているが、その場合果たして財務結果がついてくるのか不安がある。皆に任せて、モチベーションを最大にあげて財務結果が保障されるならどの経営者もそちらに進むであろう。しかし「自主型」が常に要望する財務結果を実現する保証はない。ここが最大のチャレンジになると思われる。

図表 1 3 「管理型」と「自主型」マネジメントの諸要素

	「管理型」マネジメント	「自主型」マネジメント
① 大脳	新皮質	旧皮質
② 行動原理	理性・論理	情動・直観
③ 情報伝達	言語中心	非言語情報を重視
④ 議論	詭弁	タオ(道)
⑤ 心理	ペルソナ 意識レベルのみ	シャドー 無意識を配慮
⑥ スタイル	装い、かっこつけ	本音、真実
⑦ 動機	我欲、 義務感 金、名誉、地位 (外発的動機)	動物的衝動 聖なる衝動 楽しい、フロー (内発的動機)
⑧ 傾向	分析的	創造的・統合的
⑨ マネジメント	指示・命令・恫喝 叱咤激励・脅迫 組織の権威 不信感 秘密主義 賢者の演出	自主性に任せる 暴走を許す やる気を尊重 絶対的信頼 情報公開 愚者の演出

出典：天外（2013）の図1を筆者一部加筆、修正

ネッツトヨタ南国は、「従業員満足」が最も重要であり、この従業員満足を実現する方法は、図表13、⑨のマネジメントに書かれた項目、自主性に任せる、やる気を尊重、絶対的信頼、情報公開、愚者の演出の実現であり、そこに全力が注がれている。トヨタウエイ 2001 の言葉でいえば「人間尊重」の解釈であると考えられる。ネッツトヨタ南国の「人間尊重」は「人間の持つ能力を信じ、自主性を育むこと」である。これこそが「従業員満足」の原点でありこの実現が会社の理念である。「全社員を人生の勝利者にすること」である。

## 9. 今後の課題

今後この「自主型」が的確な財務結果を出すための仕組みを研究する必要がある。昔から渋沢栄一の「論語と算盤」、稲盛和夫の「京セラフィロソフィー」と「アメンバー会計」など理念とそれを財務結果に結びつける考え方は幾つか存在する。しかし理念と結果を結びつける仕組みは必ずしも明確ではない。今後、

ネットトヨタ南国の横田英毅氏に深いインタビューを行うことで少しでもこの仕組みを明らかにした。

## 参考文献

- Heskett J., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr., W. E. and Schlesinger L.A. (1994), *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review March-April 1994
- Ishizaka Y. (2008), *Toyota Hanbai Houshiki (The Toyota Way in Sales and Marketing in English)*, Asahi Syuppan.
- Leonard D., and Swap W.C. (2005), *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom* (Boston: Harvard Business School Press).
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press Inc.
- Osono E. (2006), *The global knowledge center: Sharing the Toyota Way in Sales and Marketing*, Graduate School of International Corporate Strategy of Hitotsubashi University
- Osono E., Shimizu N., Takeuchi H. (2008), *The extreme Toyota*, John Wiley & Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey  
Toyota Motor Corporation (2001), *The Toyota Way 2001*

- 大野耐一、(1978). トヨタ生産方式、ダイヤモンド社
- 天外伺朗、(2013). 「教えないから人が育つ」、講談社
- 塚田修、(2013), 営業トヨタウェイのグローバル展開、白桃書房
- 横田英毅、(2013). 会社の目的は利益じゃない、あさ出版
- 山崎正枝、(2013). 組織マネジメントに関する一考察、法政大学大学院経営研究科キャリアデザイン学専攻 修士課程論文
- (1999). 流通情報改善部、日経ビジネス、1997年7月