

香川大学大学院地域マネジメント研究科

Working Paper Series

ISSN1881-3216

NO. 12

「営業トヨタウエイ国際伝播の
統計調査結果」

塚田 修

2012年9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/>

「営業トヨタウエイ国際伝播の統計調査結果」

塚田 修[§]

2012年6月

要旨

国際戦略の一つである、グローバル・イノベーション（知識創造）にとって不可欠な要因の一つである「企業理念と価値観」の国際伝播の制度（システム）の解明を試みる。社会化論（Socialization theory）によれば知識が異なる組織間で移管されるためには「企業理念と価値観」の共有が必要となる。この抽象的なテーマを分かり易く、具体化するために、企業理念と価値観の伝播に最も熱心であり、「徹底して」行なっているといわれるトヨタ自動車株式会社（以下トヨタ）の営業トヨタウエイの異国間伝播にフォーカスし、実証的に解明する。

トヨタは、さまざまな制度や組織を作りトヨタウエイの国際伝播に本格的に取り組んでいる。しかし、これらの伝播の方法や成功要因についての詳細研究は存在しない。一般には認識されていないが、トヨタは生産トヨタウエイ（TPS）の伝播に、「カイゼン」という問題解決法を適応し、成功したといわれている。企業理念と価値観の伝播に問題解決を適応している例は他社には見られない。この成功に学び、トヨタ本社は、ホワイトカラーである営業におけるトヨタウエイ伝播方法にトヨタ・ビジネス・プラクティス（TBP）という新しい問題解決法を開発し適応し始めている。

果たして営業トヨタウエイの伝播活動は成功しているか、営業と生産の伝播活動に、どのような違いがあるかについて調査した。米国トヨタ販売（TMS）と米国に設立されたグローバル・ナレッジ・センター（GKC）において13件のインタビューを行った。また、世界9カ国でメール・サーベイ調査を行い、得られた250件の回答に基づき統計解析を行った。その結果、他社が学ぶことの出来る企業理念と価値観の国際伝播の成功要因が解明されたのでここに報告する。

* 本稿は、塚田修が2011年3月に終了した一橋大学大学院国際企業戦略研究科での博士論文の一部を取り上げ、修正を加えたものである。

§ 香川大学大学院地域マネジメント研究科。

1. はじめに

グローバル環境がもたらす多様性は、多国籍企業に多くの新知識を学習するチャンスを提供し、そこからイノベーションを起こし、発展する機会を与える。しかし、全ての多国籍企業が新知識を上手に学ぶことができ、イノベーションを起こせるわけではない。どのようにしたらこの多様性から学び、イノベーションを起こすことができるかを知ることが、本研究の狙いである。ここでは社会化論 (Socialization theory) にのっとり「理念と価値観」の重要性と伝播の成功要因に焦点を当てることとする。社会化論によれば、理念と価値観が組織構成員によりより良く共有されているほど、異なる組織間の知識の共有化が進み、イノベーションの起こる可能性が上がるといわれている (Gupta, Govindarajan, 2000)。

知識創造やイノベーションの観点から考えると、「理念や価値観」を共有することによる効果は次の3つと考えられる。第1に、企業の方向性・ビジョンを組織構成員に明確に示すということである。これは野中郁次郎、竹内弘高 (1995) が提唱する「ナレッジ・ビジョン」と呼ばれるものに近く、組織内で数多く創造される知識に正当性 (どの知識を開発し、どの知識を棄却するかを選択基準) を与えることになる。特に異文化の人々に、わが社ではこういう方向へ、このような価値観で進むという方針を明確に文章や言語で示すことは極めて重要である。第2に、異文化の組織間に共通語を構築することになる。組織内でのコミュニケーションのルールを明示し、相互理解のスピードと質を上げることができる。共通の理念と価値観を共有することで異なる文化の壁を越え、相互の理解を促進することができる。

第3は、知識創造の「型」を共有するということである。「理念や価値観」は過去の失敗から学んだ「やってはいけないこと」、「こうすれば上手く行く」のエッセンスを間接的に表現し、日本古来の型である「守・破・離」のプロセスを表現している場合が多い。この型を学ぶことで知識創造の効果と効率を上げることが出来る。

2. 研究の目的

「企業理念と価値観」は最も暗黙知に富み、伝播が困難といわれる。本研究では、この知識の伝播制度における成功要因を解明する。トヨタにおける営業トヨタウエイの伝播の制度を実証的に解明するために以下の4点を研究目的とした。

【目的1】トヨタが構築した制度の中で最も営業トヨタウエイの伝播と共有化に貢献しているのは何か。ここでの制度とは、トヨタウエイ実践のための新しいアイデアを学ぶ方法と、それらを学習した後、自分のものにするための様々な仕組み (メカニズム) を指す。制度のどの部分が一番トヨタウエイの伝播に貢献しているかを調査する。このことが分かれば他社は最も貢献している制度の部分に注目し、それを中心に学習すればよ

いことになる。

【目的2】トヨタ本社が中心となり多様な伝播・共有化活動を展開しているが、実際の程度、トヨタウエイは社員の中に浸透し実践されているだろうか。もし浸透・実践が成功していなければ今のトヨタの方法から学ぶ意味はないことになる。先行文献から知る範囲では、トヨタウエイの浸透・実践の度合いが過去、測定されたことはない。

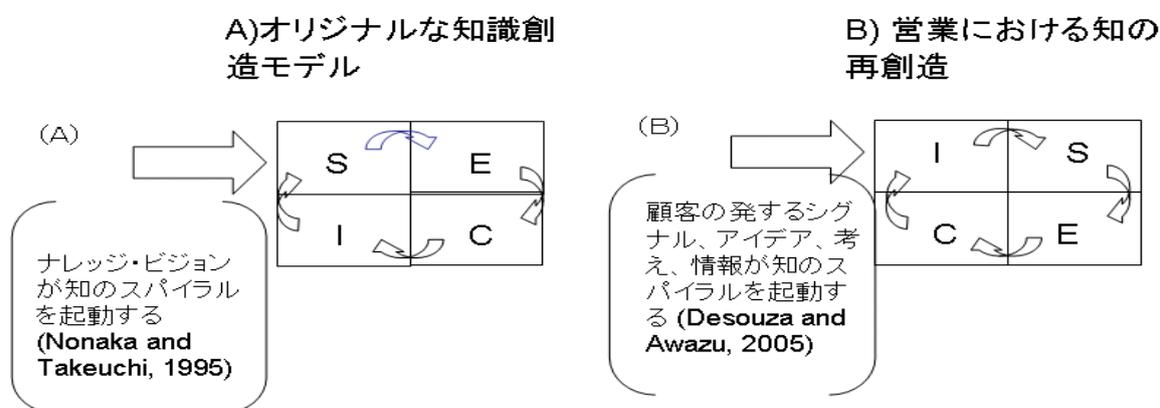
【目的3】現在、営業トヨタで行われている伝播・共有化活動は最善の方法なのだろうか。生産における問題解決と、営業における問題解決の違いはあるか。現在施行されている方法にはどのような改善すべき点があるだろうか。

【目的4】一般的に暗黙知（例えば理念や価値観）はフェイス・ツー・フェイスで伝播・共有する方法が最も良い方法であるといわれている（Nonaka and Takeuchi, 1995）。しかし、グローバルという経営環境で顔を会わせる機会を持つことは時間と経費がかかることである。顔を会わせずにトヨタウエイという暗黙知を伝播・共有する方法は無いだろうか、トヨタではどのような試みが行われているかを調査する。

3. 営業と生産の問題解決についての理論

理念と価値観（暗黙知）を理解するためには、日常業務の中で自ら実践（再創造）する機会（メカニズム）が必要である（Leonard and Swap, 2005）。トヨタでは、生産トヨタウエイ（TPS）の伝播の機会（メカニズム）として「カイゼン」という問題解決法が使われ、成功したといわれる。今回の研究対象は営業トヨタウエイの伝播である。2009年米国グローバル・ナレッジ・センター（GKC）と2010年に行われた米国トヨタ販売会社（TMS）のインタビューの際、生産と営業の問題解決の違いが、たびたび言及された。例えば、米国トヨタ大学のマミエ・ワリック氏が営業で問題解決に大切なことは、顧客の要望を理解し、その気持ちに共感（Empathy）することだと言っていた。営業での知識創造には、顧客からのアイデアや共感を取り込み、自分の中で実践してみて気づく知識再創造のプロセスが必要となる。両者の違いを質問票で調査できるようにするモデルが必要である。この知識再創造の、メタファー（隠喩）として「呼び水」をあげることができる。揚水ポンプを始動するとき、「呼び水」を入れることにより本格的な水揚げプロセスが始まるのと似ているかも知れない。この関係をオリジナルの知識創造のSECIモデル（Nonaka and Takeuchi, 1995）との関係で示すと図表1のようになる。

図表1 オリジナルSECIとISEC（再創造）



図表1が示すように (A) オリジナルな知識創造モデル (Nonaka, Takeuchi, 1995) はナレッジ・ビジョンにより起動され、まずチームで暗黙知を共有する「共同化」から始まり、順次「表出化」、「連結化」、「内面化」、そして「共同化」へとスパイラルしながら知識創造がなされる。一方、(B) 顧客からのシグナル、アイデア、情報による営業型再創造モデルにおいては、顧客の発するシグナル、アイデア、考えなどが与えられ、その知識をまず「受け手」のコンテキストで実践してみるという「内面化」から始まる。このプロセスの違いから「SECIモデル」に対し「ISECモデル」と呼ぶ。知識創造スパイラルがスタートする順番が違うということである (Socialization からではなく Internalization から始まる)。

営業における問題解決では、そもそも営業方法・制度の標準が不明確で、繰り返しサイクルが長いことから、標準と現状の差から問題を特定するアプローチがなかなか適用できない。そこで、ギャップを捉えてから問題解決に取りかかるのではなく、外から入る新しいアイデアや知識を元に再創造する ISEC型であると考えられる。ここでは、新しいアイデア、顧客への共感によるインスピレーションが重要となる。現状とあるべき姿とのギャップをステップを踏んで解決するというより、今より少しでも良くなれば善しとする広義のカイゼンを含むと考えるべきである。

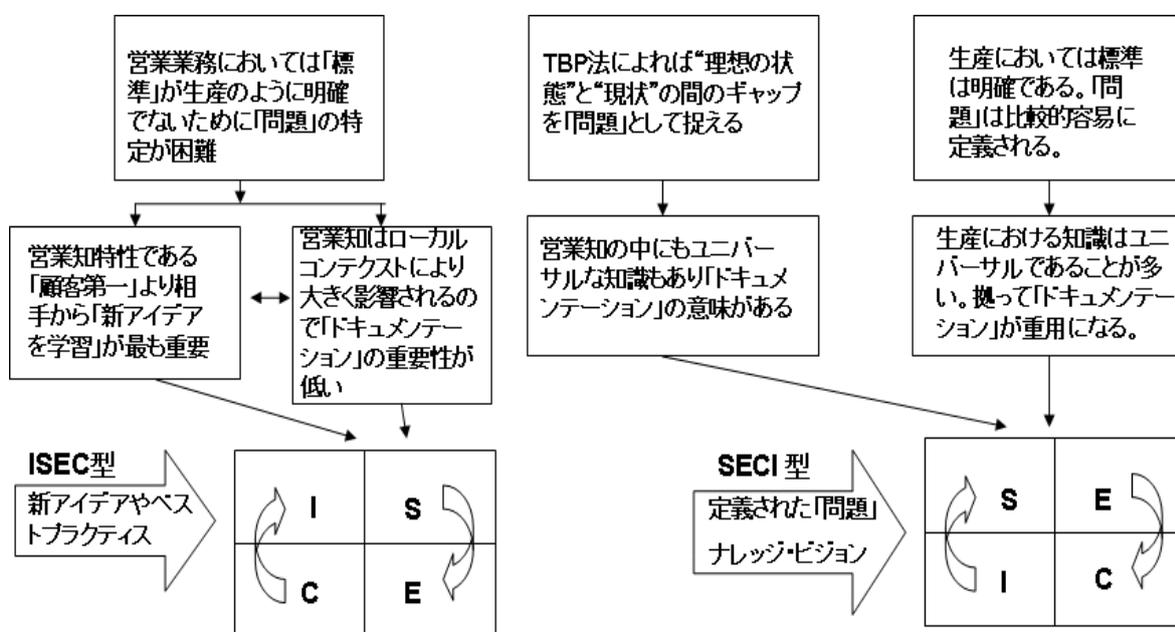
また営業知識特性のひとつとして、それぞれの市場のコンテキストが異なるため、あるベスト・プラクティスが他の市場でそのままの形で有効となる場合が少ない。それ故に、問題解決のプロセスと結果を詳細記述するドキュメンテーションの手間はあまり報われない。よって営業ではドキュメンテーションはあまりなされないと米国でのインタビュー回答者が語っていた。

一方、生産においては、組み立て作業のように標準がハッキリしていて、作業は短時間のサイクルで繰り返される。それ故に、標準と現状のギャップを特定することが比較的簡単である。また様々なデータが存在し、定量的に問題を捉えることが容易である。問題解決は、エンジニアリングに立脚した理論により行われることが多く、その結果は国や文化

のコンテキストに左右されず、普遍的なことが多い。他の国や組織への転用が有効であり、それ故に、そのプロセスや結果についての詳細なドキュメンテーションが必要であるし有効でもある。

新たに開発されたTBPの考え方は、生産での問題解決法に類似しており、現状と理想の姿のギャップを捉え、8つのステップで理論的に分析解決し、その結果をドキュメント化することでヨコテン（トヨタ語で成功事例を横展開すること）を目指している。どちらかというTBPは、SECI型の問題解決と言えるのではないか。これらの識別フローを図表2にまとめた。

図表2 二つのタイプの問題解決の識別フロー



4. 研究の方法

4. 1 インタビュー

米国でのインタビューは2009年と2010年の2回行われた。2009年のインタビューは、グローバル・ナレッジ・センター（GKC）において営業トヨタウエイ伝播活動全体を把握することを中心に行い、GKCのスタッフ6名にインタビューする機会を得た。2010年のインタビューは、TMS（米国トヨタ自動車販売）の営業幹部7人に事前に送付した質問票を使いながら、より深い話を聞く機会を得た。その中で、現状の課題や成功要因が明らかになった。

図表 3 GKCでインタビューに回答した人々

①	高木謙一氏 (National Manager, Business Development)
②	レイ・リンドランド氏 (National Manager, Field Operation)
③	ジョン・クラマー氏 (Vice President and General Manager)
④	エリン・イルジェン氏 (Manager, Strategic Project)
⑤	ジャック・チェルヌス氏 (Manager, Field Operation)
⑥	スティーブン・リー氏 (Website Administrator)

図表 4 TMSでインタビューで回答した人々

①	ダグラス・マーサ氏 (Vice President, Product Planning Department)
②	チェリスト・フゲス氏 (Vice President, Rewards, Workforce Planning and Technology)
③	マミエ・ワリック氏 (Corporate Manger, University of Toyota)
④	グレッグ・キッセン氏 (Corporate Manager, Dealer Operation Toyota Customer Service)
⑤	アロック・バイシュ氏 (VP & General Manger-NAPO)
⑥	ジョン・グラマー氏 (Vice President and General Manager)
⑦	スティーブン・リー氏 (Website Administrator)

インタビューの中で、研究目的4. (フェースツーフェースに頼らない方法) に関連する興味深いシステムを発見したのでここに記述する。

2010年のインタビューで、GKCの所長であるジョン・クラマー氏に、インタビューすることができた。彼には、インタビュー回答者間に、さまざまな議論のあるTBPについて、どう考えているか聞いてみた。

TBPは率直に言って米国人には馴染まない。TBPはステップが複雑で、あまりにも型に嵌め過ぎる思考方法である。米国人は若い時から、『常識に囚われない考え方をせよ (Think outside the box)』と教えられてきている。TBPはどちらかと言うと、決められた手順を忠実に実行するように指導する。この手順に時間がかかりすぎる。昔なら2カ月かけて意思決定していたことを2日でやらねばならぬスピーディーな時代である。TBPの考え方は今までのトヨタの歴史75年間は良かったが、現代に合わせたやり方を考える必要がある。TBPは定量化しやすい生産サイドから生まれた考え方で営業とは基本的に異なる。どちらかと言うと営業では小規模で迅速さが要求されるカイゼンが多く、いちいち記録しないことが多い。

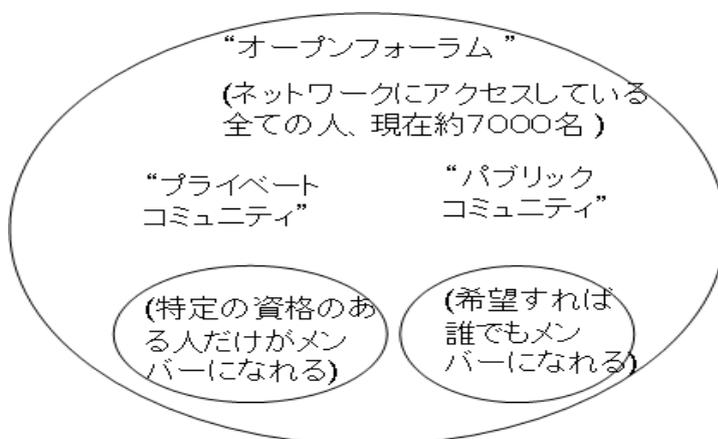
そこで筆者は「では、どのように営業で知識を共有するのか」と聞いてみた。この質問に答えるために、非常に興味深い、全く新しい営業でのアイデアの共有方法を説明してくれた。それはウェブ・ベースのコーポレート・ツイッターと呼ばれる情報共有・問題解決の方法であった。2009年のGKCでのインタビューの後、筆者が考えていた営業知識の創造・共有を可能にする「ISEC型」(図表1)に極めて近い考え方を、彼は説明した。この新しいウェブ・ベースの考え方は、GKCで実施している **On-line Global Community of Practice (Wenger,2002)** の改良版ともいえるネット上でのシステムである。今までのコミュニティの場合、どれかのコミュニティに入っていなければ情報を共有できないが、新しく開発されたオープン・フォーラム (**Open Forum**) といわれる方式では、GKCのネットに繋がっている人であれば誰でも情報を共有できる。

この新しい試みについてもっと詳しく知るために、GKCスタッフでこの分野の専門家であるスティーブン・リー氏 (当時 **Web Administrator**) に会いに行き、インタビューをした。

「**On-line Global Community of Practice** は、特定の資格を持った人から構成される『プライベート・コミュニティ』と、希望すれば誰でも参加出来る『パブリック・コミュニティ』から構成される。2010年10月からは、この新しい『オープン・フォーラム』がスタートした。

営業部門の人は、一般にダイナミックに動き回りながら接客し、常に次の顧客を意識して動くことが多いので、机の前に座ってレポートを書くことは困難。しかし、接客中に何か良いアイデアが浮かんだ時、250字以内のメッセージなら発信しやすい。それに営業では特定地域の文化や慣習に合わせたやり方が他の地域では通用しないことも多いので、精緻なドキュメンテーションは労多くして益が少ない。その点、これは非常に営業に向いたやり方と言える。

図表 5 オンライン・グローバル・コミュニティ・オブ・プラクティスの概要



出典: created by author based on the explanation by Steven Lee (personal communication, September 1, 2010)

4. 2 メール・サーベイによる調査

米国でのインタビュー結果をもとに、全世界の人々の意見を取り入れ、研究目的にこたえるために、メール・サーベイを実施した。

1) 以下の6点から構成される調査対象国の選定基準を作成した。

1. マーケットサイズ（現状の売り上げ）が多い国と少ない国
2. 人口（将来のマーケットの成長可能性）が大きい国と小さい国
3. 成長率（金額と台数での増加）が高い国と低い国
4. 自動車産業に対する成熟度（伝統、技術理解など）が高い、低い国
5. 異なる文化をカバー（アングロサクソン、アジア、ラテンなど）
6. 様々な地域をカバー（ヨーロッパ、南北アメリカ、アジア・オセアニア、中国、インド、アフリカ）

これら6点を可能な限りバランス良くカバーし、研究の目的と仮説に可能な限り客観的に答えられるような回答者の選定をトヨタに依頼した。トヨタ側の現地の都合も考慮し、最終的に、南北アメリカ大陸から米国、メキシコ、ブラジルの3カ国、ヨーロッパ・アフリカからフランス、オランダ、南アの3カ国、そしてアジアからインド、タイ、中国の3カ国が調査に協力し回答することになった。視点を変えてみると、先進成熟国が3カ国（米国、フランス、オランダ）と新興国が6カ国（メキシコ、ブラジル、南ア、インド、タイ、中国）というバランスであり、BRICSの中ではロシアを除いたブラジル、インド、中国、南アの4カ国をカバーすることができた。これらの視点から今回選ばれた9カ国はほぼ理想に近い選定といえる。

これら9カ国のディストリビューターの上級幹部に依頼し、それぞれ30名の回答者を選定してもらった。30名のうち約10名は新車販売のセールス、約10名はアフターサービス、そして残り10名は事務管理その他の人々を選定した。

2) 質問票の作成

9カ国の回答者に答えてもらう質問票は、7グループ計30問で構成されている。日常業務に忙しい回答者の負担を減らすために15分程度で答えられるように質問数を絞った。一方、仮説を検証するために必要な項目を網羅する必要があるため、GKCやトヨタ・インスティテュートのスタッフからもアドバイスを得て、修正を繰り返した。このようにして作成した最終案をTMSでインタビューした6名の幹部にテストしてもらい、フィードバックを得てから最終版とした。

【グループ1】属性など一般情報

- 1-a 貴方は何年トヨタで働いていますか？（勤続年数）
- 1-b 貴方の職位は何ですか？（管理職か一般社員か）
- 1-c 貴方の仕事は？（セールス、アフターサービス、管理事務その他）
- 1-d 貴方のディストリビューターの名前は？

【グループ2】営業問題型と生産問題型とを判別する情報

2-a 貴方は何度カイゼン結果を得ましたか？（貴方の今のベース・ラインの営業活動より良くなるためのあらゆるカイゼン活動）

2-b 貴方は何度T B P（8ステップのトヨタ・ビジネス・プラクティス）を適用しましたか？

2-c 貴方は何度トヨタウェイに関する新しいアイデアやベスト・プラクティスを他の組織（トヨタ社内及び社外）から学習しましたか？

【グループ3】トヨタウェイ2001の実践度を知る情報

＜貴方は、過去7日間で何度、直属の上司が以下のトヨタウェイ2001に関する行動をするのを観察しましたか？＞

3-a 「挑戦」＝自分の問題として挑戦を受け入れる（トヨタウェイ2001で定義）

3-b 「カイゼン」＝カイゼンや継続的改良

3-c 「現地現物」＝自分で現場へ行き、関連情報を収集する。

3-d 「人間尊重」＝偏見を持たずに進んで他の人の意見を聞く

3-e 「チームワーク」＝他の関係者と知識や情報を共有する

【グループ4】営業トヨタウェイの実践度を知る情報

＜貴方は、過去7日間で何度、直属の上司が以下の営業トヨタウェイに関する行動をするのを観察しましたか？＞

4-a 「Purpose」＝関係各者（顧客、ディーラー、ディストリビューター、トヨタ本社）の共通の利益のために行動する

4-b 「Principle」＝顧客第一の精神で行動する

4-c 「People」＝ハーモニーの3C（意思疎通、思いやり、協力）と革新の3C（創造、挑戦、勇気）の精神で行動する

4-d 「Process」＝お客様の5つの購買サイクル（探索、訪問、購入、獲得、保持）を念頭に置いて行動する

4-e 「Practice」＝仲間が営業トヨタウェイを実践するように勇気付けるフィードバックをする

【グループ5】仕組みに関するランク付け

＜以下の6つのメカニズムについてトヨタウェイの実践に貢献する順に6点（最も貢献）から1点（最も貢献しない）の評価点を付けてください。同じ点数を複数の項目に付けないように＞

5-a 教室での教育研修プログラムでの適用やeラーニング（ ）

5-b 人事考課制度での上司のアドバイス（ ）

5-c T B Pを問題解決に適用する（ ）

5-d ストーリー・テリングにより経営幹部の経験を聞く（ ）

5-e 日常業務間のO J Tやコーチング（ ）

5-f その他上記以外の方法（ ）

【グループ6】新しいアイデアやベスト・プラクティスを学習する方法のランク付け
<以下の6つの仕組みについてトヨタウエイの実践に貢献する順に6点（最も貢献）から1点（最も貢献しない）の評価点を付けてください。同じ点数を複数の項目に付けないように>

6-a A3フォーマットにまとめられた新しいアイデアやベスト・プラクティスを適用する（ ）

6-b 様々なプロジェクトやコミッティー、タスクフォースから得られるアイデアやベスト・プラクティスを適用する（ ）

6-c ベスト・プラクティス・ブレティンから得られるアイデアやベスト・プラクティスを適用する（ ）

6-d ウェブ情報（オンライン・グローバル・コミュニティやデータベース）から得られるアイデアやベスト・プラクティスを適用する（ ）

6-e エキスパートから直接の電話やメールで得られるアイデアやベスト・プラクティスを適用する（ ）

6-f その他上記以外の方法（ ）

【グループ7】トヨタ本社の社員によるトヨタウエイ実践の情報

<トヨタ本社の社員がどの程度トヨタウエイを実践しているか。最高評価の6点から最低評価の1点の間で点数評価してください>

7-a トヨタ本社の人はどのくらい成功裡にトヨタウエイを実践しているか

7-b トヨタ本社の人はどのくらい一貫してトヨタウエイを実践しているか

以上、7グループ計31の質問票の内容を記述した。

5. 9カ国での調査結果と分析

9カ国の社員から、メール・サーベイ調査という方法で統計的に分析するための準備を行った。2010年10月から2011年1月にいたる4カ月間の中に、9カ国、270名に回答を依頼し、250名から回答を得ることができた。調査票は「サーベイ・モンキー」というウェブ・ベースの調査プログラムを使用した。質問票は、英語とスペイン語の2カ国語に翻訳し、どちらでも回答できるようにした。集められた回答結果は、Excelプログラムで集計し、SPSS V.18という統計処理パッケージソフトを利用した。統計処理結果について、最初に記述的結果、次に推測的結果を示すことにする。

5. 1 記述的結果について

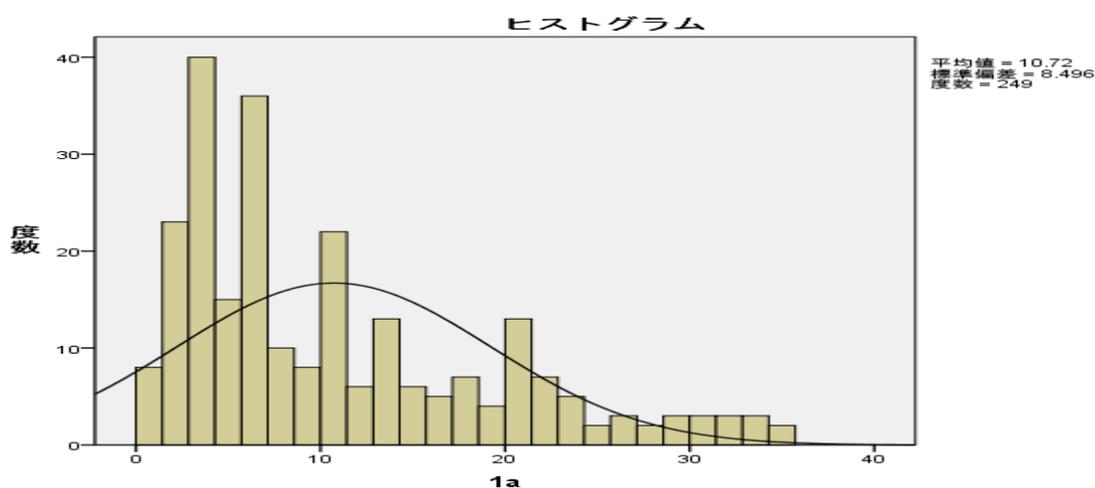
回答結果の集計結果を、トータル（9カ国）、リージョン（地域）別、そして、国別の3つのレベルで表示する。トータルとは9カ国の総合平均結果、リージョンとは、南北アメ

リカ（アメリカ合衆国、メキシコ、ブラジル）、ヨーロッパ（フランス、オランダ、南アフリカ共和国）、アジア（インド、タイ、中国）の3つ。そして、国別は9カ国それぞれの結果である。質問の順番に結果を記述する。

1) 9カ国総合平均の結果

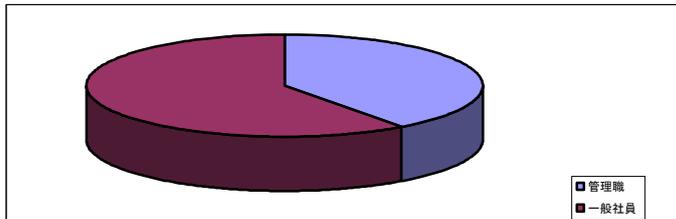
1-a 勤続年数について 平均の勤続年数は、10.72年（標準偏差：8.50）であった。3~5年の人達が多いが、20年以上の人達も参加しているので、平均すると10年ということになった。新興国である南ア（7.2年）、インド（7.4年）、中国（8.1年）は勤続年数が短い方に偏っている。成熟国である3カ国はそれぞれ米国（11.5年）、フランス（14.8年）、オランダ（13.8年）であった。

図表6 勤続年数分布



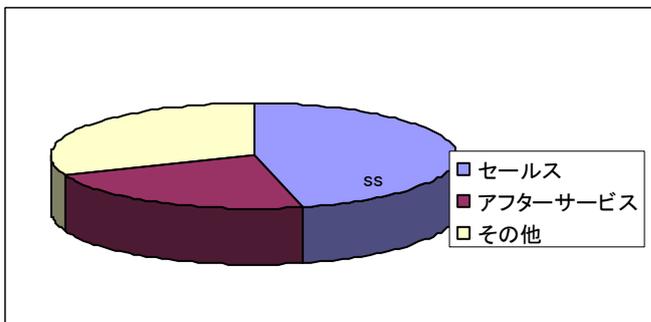
1-b 職位について 回答者の職位について、管理職か一般社員かを尋ねた。結果は40%が管理職と答え、60%が一般社員であった。

図表7 職位について



1-c 職種について 職種について、セールス、アフターサービス、管理事務その他の3種の職種から回答してもらった。46%がセールス、23%がアフターサービス、31%が事務管理その他と答えた。

図表8 職種について



1-d ディストリビューターの名前

国を識別するためにディストリビューターの名前を回答してもらった。270回答を目指したが結果はトータル250回答で、アメリカ18、メキシコ40、ブラジル24、フランス30、オランダ28、南アフリカ40、インド20、タイ30、中国20であった。

2-a カイゼンを過去30日間にした回数 質問では、過去7日間に行ったカイゼンの回数を尋ねたが、他の項目の期間を合わせるために30日間に換算した回数で表示した。平均2.9回（標準偏差：4.4）であった。営業の人が、月に約3回（2.9回）のカイゼンを行った。

2-b TBPを何度適用したかの回数 質問では、6カ月間に何回かと尋ねたが、他の質問の期間と合わせるために月に換算した。平均0.8回（標準偏差：2.3）。TBPは8ステップものプロセスを踏むため簡単ではない。実際には月0.8回という高い数値であった。

2-c 新しいアイデアを学ぶ回数 月に何度くらい、トヨタウエイに関する新しいアイデアやベスト・プラクティスをトヨタ社内と社外から学んだかと頻度を聞いた。月2.7回（標準偏差：8.3）で何らかの方法で新しいアイデアに関心を持っている様子が伺える。

2-d ドキュメンテーションをA3フォーマットか他の方法で行なう回数
月平均0.5回（標準偏差：2.0）で、これも、インタビューからの印象よりも多くドキュメンテーションをしていることが推察される。
A3フォーマットとは、トヨタ用語で、カイゼンの結果をA3用紙一枚の表面に簡潔に記述するフォーマットを意味する。

以下は、グループ3の「トヨタウエイ2001」の5つの要素に関する行動を、直属の上司が日ごろ何度くらい実践しているかの頻度と、グループ4の「営業トヨタウエイ」の5つの要素に関する行動の調査結果である。調査票では過去7日間での観測回数を質問したが、他の質問の頻度と合わせるために月単位に換算し表示した。

3-a トヨタウエイの「挑戦」を上司が実践しているかの回数 トヨタウエイ2001の5つの要素のうち「挑戦」について、直属の上司が実践しているかどうか。部下の観測では、その頻度では月平均9.2回（標準偏差：9.1）であった。

3-b 「カイゼン」を上司が実践している回数 月10.1回（標準偏差：9.0）であった。

3-c 「現地現物」を直接の上司が実践している回数 月9.7回（標準偏差：10.4）

3-d 「人間尊重」の行動で、人の話を進んで聞いているかの回数 月13.1回（標準偏差：10.7）

3-e 「チームワーク」に関する行動の回数 月14.6回（標準偏差：17.4）であった。

営業トヨタウエイの5つのP（Purpose, Principle, People, Process, Practice）の順に見る。

4-a 「Purpose」つまり顧客、ディーラー、ディストリビューター、トヨタとの共存共生に関する行動の頻度は、月に11.9回（標準偏差：10.9）

4-b 「Principle」つまり「顧客第一」の行動回数は、月に12.2回（標準偏差：12.4）

4-c 「People」でハーモニーと革新の3Cに関する行動回数は、月10.8回（標準偏差：11.4）

4-d 「Process」5つのセールスプロセスに関する行動回数は、月7.5回（標準偏差：9.9）

4-e 「Practice」トヨタウエイを実践するようにメンバーにフィードバックする回数は、月8.7回（標準偏差：10.7）であった。

営業トヨタウエイに関して、いずれの項目も月10回以上の頻度で観測されている。3日に一度以上のペースとなる。トヨタウエイ2001と営業トヨタウエイの両方を考慮す

ると、ほぼ毎日、上司によるトヨタウェイに関する行動が部下から観測されている。

次にグループ5のトヨタウェイ伝播の仕組みと新アイデアの学習方法のランク付けの結果を見る。まず仕組みから始める。最も高い6点から最も低い1点までの6段階評価で、6つの仕組みを相対的に評価してもらった。

5-a 教室での教育研修の実施は、平均4.2（標準偏差：1.5）

5-b 人事考課制度の実施は、平均3.6（標準偏差：1.7）

5-c TBP適用するは、平均4.3（標準偏差：1.6）

5-d ストーリー・テリングの実施は、平均4.2（標準偏差：1.5）

5-e OJTの実施は、平均4.2（標準偏差：1.8）

5-f 上記の5つ以外の方法の実施は平均1.6（標準偏差：1.5）であった。

次に、新しいアイデアの学習方法について結果を見てみよう。仕組みのケースと同様、6つの選択肢それぞれに最も高い6点から最も低い1点までの6段階評価をもらった。

6-a A3フォーマットに書かれたアイデアやベスト・プラクティスから学ぶは、平均4.3（標準偏差：1.6）

6-b プロジェクトやコミッティーでのアイデアやベスト・プラクティスから学ぶは、平均4.8（標準偏差：1.4）

6-c ベスト・プラクティス・ブレティンなどの定期的刊行物から学ぶは、平均3.7（標準偏差：1.4）

6-d オンライン情報、グローバル・オンライン・コミュニティやオープン・フォーラムから学ぶは、平均3.4（標準偏差：1.5）

6-e エキスパートから電話やメールで学ぶは、平均3.4（標準偏差：1.5）

6-f 上記の5つ以外の方法から学ぶは、平均1.6（標準偏差：1.5）であった。

最後にグループ7。トヨタ本社の人達のトヨタウェイに対する実践度を日本以外の国の社員がどのように評価しているかを見た。トヨタウェイは日本的価値観を強く持っているため、トヨタ本社の人々の実践度は大きな影響をもたらすものと考えられる。本社の日本人の行動は重要なロール・モデルとなる。この「成功裡に」と「一貫性」の2つの項目は、最高6点から最低1点の6段階で回答者の主観で評価にし、1、2、3はマイナス評価、4、5、6はプラス評価と解釈し、プラスとマイナスの中間の評価はないものにした。

7-a トヨタ本社はどの位「成功裡」に実践しているかは、平均4.36でプラスの評価であった。

7-b トヨタ本社はどの位「一貫」した実践をしているかは、平均4.33でプラスの評価であった。

2) リージョンの結果（南北アメリカ、欧州、アジア）

以上は9カ国全体の回答結果についての報告であったが、リージョン毎にはどのような傾向になっているか。3つのリージョン、南北アメリカ（米国、メキシコ、ブラジル）、ヨーロッパ・アフリカ（フランス、オランダ、南ア）、そして、アジア（インド、タイ、中国）について見てみよう。ここでは、簡単に図表9によって結果を一括して表示する。

図表9 リージョンの結果の表示

	トータル	南北アメリカ	ヨーロッパ・アフリカ	アジア		トータル	南北アメリカ	ヨーロッパ・アフリカ	アジア
2a 広義のカイゼン	2.9 (4.4)	1.9 (3.4)	4.8 (5.6)	2.7 (4.1)	5a 教育研修	4.2 (1.5)	4.2 (1.5)	4.4 (1.4)	4.0 (1.7)
2b TBP適用	0.8 (2.3)	0.7 (2.5)	1.2 (2.5)	0.7 (2.0)	5b 人事考課	3.6 (1.7)	3.6 (1.7)	4.4 (1.2)	4.4 (1.3)
2c 新しいアイデア	2.7 (8.3)	1.7 (4.4)	4.0 (11.7)	2.9 (8.7)	5c TBP	4.3 (1.6)	4.3 (1.6)	4.7 (1.6)	4.2 (1.5)
2d ドキュメンテーション	0.5 (2.0)	0.7 (3.3)	0.5 (0.5)	0.4 (0.7)	5d ストーリー	4.2 (1.5)	4.2 (1.4)	4.2 (1.3)	3.7 (1.3)
					5e OJT	4.2 (1.8)	4.2 (1.8)	5.0 (1.3)	4.3 (1.7)
3a チャレンジ	9.2 (9.1)	8.7 (9.8)	11.6 (9.9)	8.6 (7.7)	5f その他	1.6 (1.5)	1.6 (1.5)	2.7 (1.8)	1.6 (1.5)
3b カイゼン	10.1 (9.0)	8.5 (8.5)	12.4 (9.3)	9.2 (9.1)					
3c 現地現物	9.7 (10.4)	8.4 (12.3)	12.7 (9.6)	9.2 (8.7)	6a A3フォーマット	4.3 (1.6)	4.3 (1.6)	4.1 (1.5)	4.2 (1.5)
3d 人間尊重	13.1 (10.7)	12.9 (12.1)	13.4 (9.9)	13.1 (9.8)	6b プロジェクト	4.8 (1.4)	4.8 (1.4)	5.1 (0.9)	4.9 (1.0)
3e チーム	14.6 (17.4)	16.2 (25.1)	13.7 (9.1)	13.6 (11.4)	6c BPB	3.7 (1.4)	3.7 (1.4)	4.1 (1.3)	3.4 (1.2)
					6d ウェブ	3.4 (1.5)	3.4 (1.5)	3.7 (1.4)	3.3 (1.3)
4a 目的	11.9 (10.9)	11.3 (11.1)	12.1 (8.9)	12.3 (11.7)	6e エキスパート	3.4 (1.5)	3.4 (1.5)	3.9 (1.4)	3.7 (1.5)
4b 主義	12.2 (12.4)	11.2 (11.7)	14.0 (11.8)	12.2 (13.4)	6f その他	1.6 (1.5)	1.6 (1.5)	2.2 (1.6)	1.6 (1.4)
4c 人	10.8 (11.4)	9.5 (9.3)	13.4 (13.6)	12.2 (13.4)					
4d プロセス	7.5 (9.9)	7.0 (9.9)	9.8 (8.1)	6.8 (10.7)					
4e プラクティス	8.7 (10.7)	8.6 (11.0)	10.7 (9.6)	7.8 (10.8)					

左側に、質問 2-a から 4-b までの、トータル、南北アメリカ、ヨーロッパ・アフリカ、アジアのそれぞれのリージョンの平均値とカッコ内は標準偏差、そして、右側には、質問 5-a から 6-f までの、同様なトータルと各リージョンについての平均値と標準偏差を示した。

グループ2のカイゼン、TBP適用、新アイデアの学習、ドキュメンテーションの4項目についての頻度を見ると、ヨーロッパ・アフリカのリージョンが他のリージョンに比べかなり高い値を示している。グループ3及び4のトヨタウェイの実践頻度に関しても、ヨーロッパ・アフリカのリージョンが相対的に高い値を示している。また、ヨーロッパ・リージョンは、仕組みとしてTBPの適用を他のリージョンに比べ高く評価していることが分かる。新アイデアの学習の方法として、ベスト・プラクティス・ブレティンなどの定期的刊行物を高く評価しているのもヨーロッパ・アフリカのリージョンである。それ以外はリージョンによる違いはそれほど大きくないといえよう。

3) 国別の調査結果

図表 1 0 各国の回答状況

	国 (平均値、カッコ内は標準偏差)									
	トータル	米国	メキシコ	ブラジル	フランス	オランダ	南ア	インド	タイ	中国
広義のカイゼン	2.9 (4.4)	1.9 (1.9)	1.6 (3.5)	2.5 (4.1)	3.5 (4.6)	3.4 (4.9)	1.7 (3.2)	2.9 (2.3)	6.0 (6.7)	4.1 (4.9)
TBP適用	0.8 (2.3)	0.3 (0.3)	0.6 (2.5)	1.2 (3.4)	0.7 (1.7)	0.2 (0.6)	1.2 (2.7)	1.8 (4.7)	0.8 (0.8)	1.2 (2.0)
新しいアイデア学習	2.7 (8.3)	0.9 (1.2)	1.4 (4.7)	2.9 (5.5)	5.2 (15.8)	1.8 (2.2)	2.1 (4.0)	1.3 (2.0)	3.4 (5.8)	7.1 (20.3)
ドキュメンテーション	0.5 (2.0)	0.4 (0.5)	1.0 (4.6)	0.5 (0.7)	0.3 (0.4)	0.2 (0.4)	0.6 (0.9)	0.3 (0.4)	0.5 (0.7)	0.6 (0.4)
<トヨタウェイ2001>										
チャレンジ	9.2 (9.1)	10.4 (10.1)	7.2 (9.4)	9.8 (10.5)	12.0 (9.3)	7.6 (8.0)	7.1 (5.6)	11.3 (9.7)	11.9 (10.9)	11.2 (9.3)
広義のカイゼン	10.1 (9.0)	9.7 (7.6)	7.4 (8.4)	9.7 (9.6)	8.6 (7.5)	8.8 (8.3)	9.9 (10.5)	12.9 (10.0)	11.5 (9.5)	13.2 (9.0)
現地現物	9.7 (10.4)	6.3 (6.9)	6.3 (8.3)	14.3 (19.2)	7.9 (6.7)	11.6 (12.6)	8.5 (6.2)	14.1 (7.5)	12.5 (9.3)	12.0 (11.9)
人間尊重	13.1 (10.7)	16.5 (15.1)	12.8 (11.3)	10.2 (10.1)	13.1 (7.6)	11.9 (10.7)	13.9 (10.6)	12.9 (8.2)	14.1 (11.7)	13.5 (9.0)
チーム	14.6 (17.4)	18.1 (10.7)	13.8 (19.9)	19.0 (40.2)	16.3 (13.1)	13.1 (13.1)	12.4 (8.8)	12.5 (7.3)	15.2 (10.5)	12.9 (8.6)
<営業トヨタウェイ>										
目的	11.9 (10.9)	14.2 (11.6)	10.8 (11.7)	9.8 (9.5)	16.1 (12.6)	9.8 (10.8)	11.7 (11.5)	10.8 (7.3)	13.1 (9.8)	11.4 (8.7)
主義	12.2 (12.4)	11.8 (11.9)	11.2 (11.5)	10.9 (12.4)	13.1 (10.2)	12.6 (18.0)	11.4 (11.9)	9.1 (8.4)	16.8 (14.0)	12.3 (8.7)
人	10.8 (11.4)	10.6 (7.8)	9.5 (10.2)	8.4 (8.8)	12.3 (13.2)	7.1 (9.8)	11.9 (12.2)	9.1 (8.4)	16.8 (16.8)	10.1 (9.3)
プロセス	7.5 (9.9)	3.2 (7.7)	7.2 (9.7)	10.2 (11.1)	8.6 (14.7)	7.1 (10.5)	5.6 (8.1)	4.9 (6.3)	10.9 (7.6)	10.3 (9.2)
プラクティス	8.7 (10.7)	6.6 (8.2)	9.1 (12.9)	9.4 (9.3)	11.4 (13.8)	5.8 (5.6)	6.9 (11.3)	9.8 (7.7)	10.9 (10.6)	10.6 (9.5)
5a 教育研修	4.2 (1.5)	3.9 (1.0)	4.2 (1.7)	4.4 (1.6)	3.5 (1.6)	4.4 (1.5)	4.0 (1.9)	4.0 (1.6)	4.1 (1.6)	4.9 (0.8)
5b 人事考課制度	3.6 (1.7)	3.4 (1.7)	3.5 (1.7)	4.0 (1.7)	4.5 (1.3)	4.2 (1.2)	4.4 (1.4)	4.6 (1.5)	4.3 (1.2)	4.5 (1.2)
5c TBP適用	4.3 (1.6)	4.1 (1.7)	4.2 (1.7)	4.7 (1.2)	4.3 (1.5)	4.0 (1.3)	4.3 (1.6)	5.1 (0.9)	4.9 (1.4)	4.2 (1.5)
5d ストーリー	4.2 (1.5)	4.2 (1.2)	4.2 (1.5)	4.2 (1.3)	3.9 (0.9)	3.6 (1.1)	3.5 (1.6)	4.4 (1.0)	4.1 (1.4)	4.2 (1.4)
5e OJT	4.2 (1.8)	4.9 (1.5)	3.5 (1.8)	4.7 (1.6)	3.8 (1.7)	4.7 (1.4)	4.4 (1.7)	5.4 (0.8)	4.8 (1.6)	5.1 (1.0)
5f その他	1.6 (1.5)	1.6 (1.3)	1.4 (1.2)	2.3 (2.1)	1.4 (1.4)	1.7 (1.4)	1.7 (1.6)	2.0 (1.4)	2.7 (1.9)	2.9 (2.0)
6a A3フォーマット	4.3 (1.6)	4.4 (1.4)	4.0 (1.8)	4.9 (1.3)	4.4 (1.5)	3.0 (1.2)	4.9 (1.1)	4.4 (1.0)	4.0 (1.7)	3.9 (1.5)
6b プロジェクト	4.8 (1.4)	5.4 (0.8)	4.6 (1.7)	4.9 (1.3)	4.8 (1.2)	5.1 (1.1)	4.9 (0.9)	4.9 (0.7)	5.1 (1.1)	5.4 (0.6)
6c BPB	3.7 (1.4)	3.3 (0.8)	3.6 (1.5)	4.0 (1.5)	3.7 (1.3)	3.6 (1.0)	3.1 (1.3)	4.9 (0.9)	4.0 (1.6)	3.9 (1.0)
6d ウェブ	3.4 (1.5)	3.0 (1.0)	3.2 (1.7)	3.9 (1.4)	3.0 (1.2)	3.7 (1.4)	3.3 (1.3)	3.7 (0.8)	3.7 (1.7)	3.7 (1.3)
6e エキスパート	3.4 (1.5)	3.5 (1.4)	3.2 (1.5)	4.0 (1.3)	3.5 (1.6)	3.9 (1.5)	3.6 (1.4)	3.1 (1.2)	4.1 (1.5)	4.1 (1.3)
6f その他	1.7 (1.5)	1.4 (1.1)	1.6 (1.6)	1.8 (1.8)	1.4 (1.5)	1.6 (1.3)	1.7 (1.4)	1.8 (1.3)	2.2 (1.8)	2.5 (1.7)

国別の状況を見てみると勤続年数には、かなりのバラツキがあることが分かる。最初に、図表 6 で表示していないグループ 1 の一般情報について説明する。

1-a で回答を寄せた人の平均勤続年数は、アメリカは 16.6 年、メキシコは 3.6 年、ブラジルは 8.1 年、フランスは 8.3 年、オランダは 11.3 年、南アフリカは 10.0 年、インドは 10.0 年、タイは 23.8 年、中国は 3.6 年であった。中国の平均勤続年数が 3.6 年とかなり短く、ブラジルとフランスが 8 年余り、それ以外は 10 年以上、

タイが23.8年と非常に長い。

図表10は、横軸に9カ国全体平均、米国、メキシコ、ブラジル、フランス、オランダ、南ア、インド、タイ、中国を指す。縦軸は、質問項目でグループ2から6の結果を示している。各セル内の数字は平均で括弧内は標準偏差を示している。それぞれの質問項目について差の目立つ点を記述してみたい。

2-a のカイゼンの頻度については、最低はメキシコの1.6回で最高はタイの6.0回とで、両者には4倍近い差がある。国によりカイゼンに対する取り組みに大きな違いがある。

2-b のTBPの適用に関しては、オランダの最低0.2回からインドの最高1.8回までと、9倍の差がある。フランス、南アフリカ、中国が高い頻度を示している。

2-c の新アイデアの学習頻度は、最低の米国の0.9回から最高の中国の7.1回までと、8倍の差。インタビュー時にGKCのスタッフが中国はウェブの情報の多くをダウンロードし勉強しているとの指摘もあったが、非常に熱心であることがこの数字からも窺われる。フランスの5.2回は2番目で成熟国の中では飛び抜けて高く注目に値する。今回調査対象にならなかったヨーロッパの幾つかの国ではNIHシンドローム（自分たちが開発しなかったアイデアを学ぶことを拒否する姿勢）が多少あるとGKCのスタッフが指摘していたが、国によりそういう傾向は出る可能性がある。GKCの立地国である米国がかなり低い値である。

2-d はドキュメンテーションの頻度についてはオランダの最低0.2回からメキシコの最大1.0回まで、5倍の差があった。会社によりドキュメンテーションを奨励しているところがあるかもしれないが、事実は分からない。

グループ3のトヨタウエイ2001の実践に関する結果は国別に大きな差異は無かった。「チャレンジ」、「カイゼン」、「現地現物」の3つは問題解決に関連する要素と考えられる。これらの頻度が「人間尊重」「チームワーク」という人間系の頻度との差に興味深い傾向が見られる。

3-a 「チャレンジ」は最高12.0、最低7.1回。

3-b 「カイゼン」は最高13.2回で、最低は7.4回。

3-c 「現地現物」は最高14.3回で、最低は6.3回。

3-d 「人間尊重」は最高16.5回で、最低は10.2回。

3-e 「チームワーク」は最高19.0回で、最低12.4回。

以上のように、最初の3つの問題解決系の頻度よりも、後の2つの人間系の頻度の方が高いということである。インタビュー中にも意見が出ていたが、営業においては、人間系の価値観の方が問題解決系より重要であるとの傾向がこの調査結果からも窺える。

グループ4の質問は、営業トヨタウエイの実践に関する質問である。

4-a 「目的」は最高16.1回、最低9.8回

4-b 「主義」は最高16.8回、最低9.1回

4-c 「人」は最高16.8回、最低7.1回

4-d 「プロセス」は最高10.9回、最低9.8回

4-e 「プラクティス」は最高11.4回、最低6.6回。

最初の3つの質問は人間系といえるし、後の2つは問題解決系といえるかもしれない。トヨタウェイ2001の場合と同様に、人間系の頻度が問題解決系に比べ頻度が高いことが観察される。

次にグループ5のトヨタウェイ伝播の仕組みと新アイデア学習の方法を見てみよう。頻度ではなく1～6の優先順位をつける。

5-a 教室での教育研修に対する優先順位は平均で最高4.9、最低3.5。

5-b 人事考課制度への優先順位は平均で最高4.6、最低3.5。

5-c TBPの適用への優先順位は平均で最高5.1、最低4.1。

5-d ストーリー・テリングは平均で最高4.4、最小3.5。

5-e OJTやコーチングは平均で最高5.4、最小3.5であった。

教室での教育研修が最も高かった国は中国であった、最も低かったのは米国で文化の違いが良くでている。人事考課制度を高く評価した国はフランスと中国であった。

TBPを高く評価した国はインド、タイ、ブラジルであった。OJTはインド、中国、そして米国が高かった。次に、新アイデアを学習する方法について見る。

6-a A3フォーマットは最高4.9、最低3.0。

6-b プロジェクトは最高5.4、最低4.6。

6-c ベスト・プラクティス・ブレティン等は最高4.9、最低3.1。

6-d ウェブによるオンラインのコミュニティは最高3.9、最低3.0。

6-e エキスパートから学ぶは、最高4.1、最小3.1。

A3フォーマットから学ぶは、ブラジルと南アフリカが高評価であった。

プロジェクトに関しては米国と中国が最も高かった。ベスト・プラクティス・ブレティンはインド以外ではあまり評価されていない模様。なぜこのような結果になるか十分に調査する必要がある。国によるコンテキストの違いが他国の事例への関心を低くしているのか、ベスト・プラクティス・ブレティンの編集方針に問題があるのか、マネジメントがベスト・プラクティスに関心が薄いのか、などである。ウェブはブラジルとアジアの3国の評価が高かった。プロジェクトによる学習が各国とも高い評価を得ている。

4) 職種別分析

以上の地域や国ごとの分析の他に、ここに、職種別（新車販売、アフターサービス、管理事務）、発展途上国と成熟国の違い、長期勤続年数者と短い勤続年数者の三つの結果を分析する。

職種別の結果は、インタビューでの意見とはかなり異なるものとなった。縦軸に表示された“実践度合計”は、グループ3と4（トヨタウェイ2001と営業トヨタウェイの合

計、この合成方法についてはp 24で述べる)の合計を示す。各セルは今までと同様、グループ2～5の数字は月平均でカッコ内は標準偏差を示し、グループ5と6は最高評価6点～最低評価1点の6段階評価の平均である。新車販売、アフターサービス、そして、管理事務の3つに層別し集計してみた結果が図表11に示されている。

図表11 職種別の結果

	A: 新車販売	B: アフターサービス	C: 管理事務
2a 広義の カイゼン	2.9 (3.9)	2.0 (3.7)	3.8 (5.8)
2b TBP適用	1.2 (3.2)	3.9 (0.5)	0.6 (0.9)
2c 新しいアイデア学習	3.2 (8.8)	1.1 (1.8)	3.7 (11.5)
2d ドキュメンテーション	0.7 (2.9)	0.3 (0.5)	0.5 (0.6)
実践度合計	23.4 (18.6)	21.3 (19.3)	22.2 (17.7)
5a 教育研修	4.4 (1.5)	3.9 (1.6)	4.0 (1.6)
5b 人事考課制度	4.3 (1.4)	3.9 (1.6)	4.0 (1.5)
5c TBP適用	4.4 (1.5)	4.4 (1.6)	4.2 (1.5)
5d ストーリー	4.2 (1.3)	4.0 (1.4)	3.5 (1.2)
5e OJT	4.7 (1.5)	3.8 (1.8)	4.4 (1.8)
5f その他	1.9 (1.7)	1.9 (1.7)	1.6 (1.5)
6a A3フォーマット	4.3 (1.5)	4.1 (1.6)	4.2 (1.5)
6b プロジェクト	5.1 (0.9)	4.8 (1.45)	4.9 (1.2)
6c BPB	3.7 (1.3)	3.5 (1.3)	3.7 (1.3)
6d ウェブ	3.5 (1.4)	3.2 (1.4)	3.5 (1.4)
6e エキスパート	3.7 (1.4)	3.3 (1.6)	3.9 (1.4)
6f その他	1.6 (1.4)	2.0 (1.8)	1.5 (1.3)

グループ2については、「広義のカイゼン」は事務管理その他が月平均3.8回で最も多く、次に、セールスの2.9回、アフターサービスの2.0回という順になった。セールスの月2.9回はインタビュー内容からカイゼンは新車販売では実践しにくいとの印象を持ったが、かなり異なる結果であった。「TBPの適用」はアフターサービスが3.9回と最も多く、セールスの1.2回、その他事務職の0.6回であった。TBPの適用回数もインタビューでの印象とかなり異なる。

新アイデアの学習は、管理事務その他が3.7回、営業が3.2回、アフターサービスが1.1回であった。ドキュメンテーションについては、セールスが月0.7回とアフターサービスやその他事務職より多い結果となった。グループ5と6に関しては目立った差は見つからなかった。

5) 成熟国と新興国の分析

新興国であるBRICS（新興国）と成熟国の比較を行ってみた。新興国には、BRICS以外に、タイ、メキシコを含めた。

図表 1 2 新興国と成熟国の違い

	新興国	成熟国		新興国	成熟国		新興国	成熟国
2a 広義のカイゼン	2.8 (4.5)	3.0 (4.1)	5a 教育研修	4.2 (1.6)	4.0 (1.5)	6a A3フォーマット	4.4 (1.5)	3.9 (1.5)
2b TBP適用	1.0 (2.7)	0.4 (1.1)	5b 人事考課	4.1 (1.5)	4.1 (1.4)	6b プロジェクト	4.9 (1.2)	5.0 (1.1)
2c 新しいアイデア	2.7 (7.7)	2.7 (9.4)	5c TBP適用	4.5 (1.5)	4.1 (1.5)	6c BPB	3.7 (1.4)	3.6 (1.1)
2d ドキュメンテーション	0.7 (2.5)	0.3 (0.4)	5d ストーリー	4.0 (1.5)	3.9 (1.1)	6d ウェブ	3.5 (1.5)	3.3 (1.2)
			5e OJT	4.4 (1.7)	4.5 (1.7)	6e エキスパート	3.6 (1.5)	3.6 (1.5)
実践度合計	23.1 (19.7)	21.5 (16.4)	5f その他	1.9 (1.74)	1.6 (1.4)	6f その他	1.9 (1.6)	1.5 (1.3)

縦軸は質問グループ 2、5 と 6 を抽出した。縦軸には質問グループ 2、同 5、同 6 の項目を並べた。“実践度合計”は前図と同様である。「TBP の適用」が新興国では成熟国の 2 倍以上と大きな違いを示した。それ以外の項目はさして大きな違いは見当たらない。

6) 勤続年数の長い人と短い人の比較

最後に、勤続年数による違いを分析してみた。勤続年数 9 年未満を、「Short」とし、10 年以上を「Long」とした。項目は前の分析と同じである。

図表 1 3 勤続年数の長い人と短い人の比較

	Short	Long		Short	Long		Short	Long
2a 広義のカイゼン	2.5 (4.4)	3.4 (4.3)	5a 教育研修	4.1 (1.7)	4.2 (1.5)	6a A3フォーマット	4.1 (1.6)	4.3 (1.5)
2b TBP適用	0.8 (2.6)	0.8 (1.9)	5b 人事考課	4.1 (1.6)	4.1 (1.4)	6b プロジェクト	4.8 (1.3)	5.1 (0.9)
2c 新しいアイデア	2.4 (7.8)	3.1 (8.9)	5c TBP適用	4.2 (1.6)	4.5 (1.45)	6c BPB	3.7 (1.4)	3.6 (1.2)
2d ドキュメンテーション	0.6 (2.6)	0.5 (0.5)	5d ストーリー	4.1 (1.4)	3.8 (1.3)	6d ウェブ	3.5 (1.5)	3.4 (1.3)
			5e OJT	4.3 (1.7)	4.6 (1.6)	6e エキスパート	3.5 (1.5)	3.8 (1.4)
実践度合計	21.4 (18.7)	24.1 (18.2)	5f その他	1.9 (1.7)	1.7 (1.4)	6f その他	1.8 (1.6)	1.6 (1.3)

カイゼンについて長い勤続年数の人の方が 3、4 回で、短い勤続年数の 2、5 回より多いこと以外は、トヨタウェイの実践度、グループ五と六の項目とも目を引く違いは観察されなかった。

以上、様々な比較分析を行ったが、国別の差のほうが、職種、新興国・成熟国、勤続年数による差より大きいことが判明した。今回参加した 9 カ国は、それぞれ組織としての歴史、市場の特性、文化の違いが異なり、大きな違いを生んだものと思われる。

5. 2 推測的分析結果

インタビューで浮き彫りになった課題を分析し、本研究の目的に沿ってメール・サーベイ調査をおこなうために、以下の仮説を設定した。

<仮説 1> 社員は6つの仕組みのうち「TBPによる問題解決法」が最もトヨタウエイの実践に貢献していると考えている。

<仮説 2-a> ディストリビューターの従業員は「TBP」よりも「カイゼン」をより多く行うほど、トヨタウエイをより良く理解し実践する。

<仮説 2-b> ディストリビューターの従業員は「ドキュメンテーション」よりも「新アイデアを学習」をより多く実践するほど、トヨタウエイをより良く理解し実践する。

<仮説 3-a> フロント・ラインの従業員（新車販売と顧客サービス）は「TBP」よりも「カイゼン」を多く実践する。バック・オフィスの従業員（アフター・セールスや管理）は「カイゼン」よりも「TBP」をより多く実践する。

<仮説 3-b> フロント・ラインの従業員（新車販売と顧客サービス）はバック・オフィスの従業員（アフター・セールスや管理）と比べ「ドキュメンテーション」よりも「新アイデアを学習」をより多く実践する。

<仮説 1>は、【目的 1】トヨタのどの制度（新しいことを学習する方法と仕組み）が最もトヨタウエイの伝播と共有化に貢献しているか、の答えを出すために、設定した。

<仮説 2-a>は、「TBPの適用頻度」と「カイゼンの実践頻度」から、<仮説 2-b>は、「ドキュメンテーション実施頻度」と「新アイデアの学習頻度」の違いから、営業型問題解決か、生産型問題解決かを判断するための仮説である。ここでのカイゼンは必ずしもギャップとして問題を捉えることを前提とせず、今よりもムリ、ムダ、ムラを減らすことができれば善しとする「広義のカイゼン」を指す。この広義のカイゼンと、問題のギャップを捉えステップを踏みながら問題解決するTBPとを対比させることで、営業型問題解決にまつわる問題の分析を試みる。

<仮説 3-a>と<仮説 3-b>は、仮説 2と同じ理論でフロント・ラインとバック・オフィスの問題解決の型の違い、つまり、営業型と生産型の判別をするための仮説である。

これから順に、相関関係分析、多変量解析、フリードマン・テスト、カイ二乗分析、平均値を比較する t テストを行う。これらの分析結果を使い、次章で、研究の目的に答えることにする。

1) 相関関係分析

グループ2の4つの問い、「カイゼン」、「TBP適用」、「新アイデアの学習」、「ドキュメンテーション」とグループ3と4のトヨタウエイの実践度の相関関係を調べることにする。

図表14 相関関係分析

	2-a	2-b	2-c	2-d	3-a	3-b	3-c	3-d	3-e	4-a	4-b	4-c	4-d	4-e
2aカイゼン	1													
2bTBP適用	.507**	1												
2c新しいアイデア学習	.587**	.455**	1											
2dドキュメンテーション	.327**	.523**	.289**	1										
3aチャレンジ	.314**	.279**	.282**	.193**	1									
3bカイゼン	.296**	.268**	.274**	.201**	.764**	1								
3c現地現物	.289**	.288**	.279**	.159*	.523**	.577**	1							
3d人間尊重	.154*	.188**	.172*	.132	.497**	.557**	.408**	1						
3eチーム	.152*	.122	.111	.086	.407**	.410**	.306**	.502**	1					
4a目的		.230**	.202**	.134	.590**	.621**	.360**	.677**	.411**	1				
4b主義	.202**	.217**	.203*	.154*	.535**	.540**	.455**	.563**	.353**	.775**	1			
4c人	.270**	.189*	.216**	.134	.577**	.616**	.495**	.582**	.352**	.737**	.641**	1		
4dプロセス	.239**	.230**	.264**	.185**	.612**	.597**	.587**	.390**	.328**	.572**	.550**	.688**	1	
4eプラクティス	.268**	.176*	.240**	.158*	.621**	.630**	.481**	.506**	.451**	.734**	.611**	.794**	.726**	1
	*: p < .05		**: p < .001											

図表14で示されたように、グループ2の4つの頻度はいずれもグループ3のトヨタウエイ2001、とグループ4の営業トヨタウエイと強い相関関係があることが分かる。特にカイゼンは、生産のTPSの伝播で力を発揮したと同様に、営業の場合でもトヨタウエイの伝播に大きく貢献している。同様にTBPの適用もトヨタウエイ2001と営業トヨタウエイの伝播に大きな力を発揮すると考えられる。

2) 多変量解析

多変量解析は、仮説2-a, -b から、営業での問題解決が生産型か営業型かの判定に使う。仮説を再度以下に掲示した。

<仮説2-a>ディストリビューターの従業員は「TBP」よりも「カイゼン」をより多く行うほど、トヨタウエイをより良く理解し実践する。

<仮説 2-b> ディストリビューターの従業員は「ドキュメンテーション」よりも「新アイデアを学習」をより多く実践するほど、トヨタウェイをより良く理解し実践する。

多変量解析を始める前に、トヨタウェイ 2001 の 5 つの要因と営業トヨタウェイの 5 つの要因を足し合わせて合成変数を作成した。その際には、複数の変数を合成してもよいかどうかを事前に判断する必要がある。判断するための材料は、信頼性係数により与えられる。信頼係数が高ければ合成に用いる変数間で内的整合性があると判断される。信頼係数としてはクロンバックの α 係数を使用した。 α 係数が 0.7 以上の時に合成することができるといわれている。計算したところ 0.7 であったので 10 の変数を合成し、トヨタウェイの実践度（“実践度合計”という名称で図表内に表示）という一つの変数にまとめてから分析した。

図表 15 「カイゼン」、「TBP 適用」とトヨタウェイの実践の関係

		分散分析				
		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確立
Model 1	回帰	362.952	9	40.328	0.539	0.845
	残差	14748.35	197	74.865		
	全体	15111.3	206			
Model 2	回帰	2059.211	11	182.381	2.714	0.003
	残差	13052.09	195	67.606		
	全体	15111.3	206			
		係数				
モデル	非標準化係数		標準化係数		t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ			
2(定数)	10.119	2.503			4.043	0.000
カイゼン	0.491	0.167	0.231		2.942	0.004
TBP	0.042	0.337	0.012		0.124	0.902
TBP	0.87	0.365	0.182		2.386	0.018

最初に、仮説 2-a の「カイゼン頻度」と「TBP 適用頻度」と、どちらがより強い影響をトヨタウェイ実践に及ぼしているかを明らかにするための解析結果を図表 15 に示す。ANOVA のモデル 2 の検定統計量（F 値）は 2.714 で、p 値による有位性を判定すると $p < 0.05$ で有意との結果である。次に偏回帰係数の有意性を判断するための t 値と p 値で判断する。t 値の絶対値が大きな変数ほど目的変数を予測（説明）する上で貢献度が高いと考える。「カイゼン」の t 値は 2.942、「TBP 適用」の t 値は 2.386 で、従ってトヨタウェイへの貢献度は「カイゼン」の方が強いといえる。

図表 16 「新アイデア学習」と「ドキュメンテーション」とトヨタウェイ実践に関する関係

		分散分析					
		平方和	自由度	平均平方	F値	有意確立	
モデル	1	回帰	362.624	9	39.024	8.895	0.000
		残差	14768.71	198	4.387		
		全体	15131.33	207			
	2	回帰	1584.217	11	144.02	2.084	0.023
		残差	13547.12	196	69.118		
		全体	15131.33	207			
		係数					
モデル		非標準化係数	標準化係数				
		B	標準誤差	ベータ	t	有意確率	
2<定数>		11.125	2.485		4.477	0.000	
新アイデア		0.287	0.098	0.22	2.923	0.004	
ドキュメント		0.683	0.35	0.171	1.949	0.053	
ドキュメント		0.502	0.296	0.125	1.699	0.091	

同様の分析を、仮説 2-a の「新アイデアの学習」か「ドキュメンテーション」のどちらがより強い影響をトヨタウエイ実践に及ぼしているかを明らかにする。図表 16 の結果からモデル 2 で F 値は 2.084 で、p 値による有意性を判別すると $p < 0.05$ で有意である。「新アイデアの学習」の t 値は 2.923、「ドキュメンテーション」の t 値は 1.699 で、「新アイデアの学習」の方がトヨタウエイ実践への貢献度が高いといえる。

3) フリードマン・テスト

質問グループ 5 の仕組みの優先順位評価点 (5-a, 5-b, 5-c, 5-d, 5-e, 5-f) とグループ 6 の新しいアイデアの学習法 (6-a, 6-b, 6-c, 6-d, 6-e, 6-f) の違いに有意性があるか確認をする統計解析を行う。それぞれに 1～6 までのどれかの数字を割り当てるので、これらの評価は独立のものではなく相互に関連性を持っているといえる。ノンパラメトリック検定を選択しフリードマン・テスト (Friedman test) を適用する。図 17 は 6 つのメカニズムの差に優位性があるか検証し、図 18 は 6 つの新らしいアイデアの学習方法の間の評価の差に有意性があるかを検定している。

図表 17 メカニズムの検定

図表 18 新アイデアの学習法の検定

N		161	N		158
カイ2乗		234.77	カイ2乗		291.43
自由度		5	自由度		5
漸近			漸近		
有意確率		0.000	有意確率		0.000

カイ二乗値はそれぞれ 234.77 と 291.43 であり $p < 0.001$ であった。よって評価点間には有意な違いが存在するといえる。

4) レーベンス・テスト

仮説 3-a と仮説 3-b のフロントライン (新車セールス) とバックオフィス (アフターサー

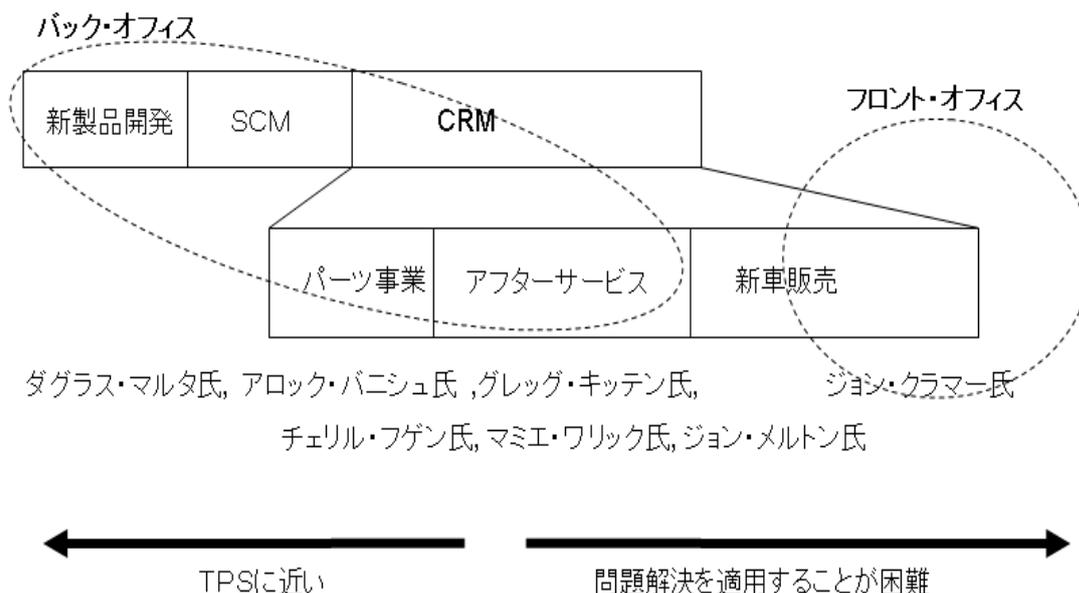
ビスとその他事務管理) の間で「カイゼン」「TBP の適用」「新アイデアの学習」「ドキュメンテーション」に差があるかを検定するためにレーベンステストを用いる。

フロント・ラインとバック・オフィスの違い

インタビュー結果から、新車販売を行う業務を「フロント・ライン」と呼び、製品設計、SCM、アフターサービス、管理業務を「バック・オフィス」と呼ぶ。インタビュー内容によれば、フロント・ラインとバック・オフィスには、営業型と生産型の問題解決の違いに類似した意見が出ていた。新車販売の営業の長かったジョン・クラマー氏がTBPは営業に向かないと述べた一方、ダグラス・マーサ氏、アロック・バニシュ氏はほとんど問題なくTBPを活用していると述べた。図表19の「営業の仕事の範囲」で、左側の職種の問題解決は生産型に近く、右側の仕事の問題解決は営業型に近いといえる。

図表1での「2つのタイプの問題解決」についての考え方が、ここでの判別にも適用可能であると判断した。

図表19 営業の仕事の範囲



図表 20 は、仮説 3-a の「カイゼン」と「TBP の適用」の結果を示している。

図表 20 フロントラインとバックオフィスの「カイゼン」と「TBP 適用」の平均比較

		N	平均	標準偏差	標準誤差平均	
カイゼン	フロントライン	106	3.0	3.9	0.4	
	バックオフィス	118	2.8	4.8	0.4	
TBP	フロントライン	106	1.2	3.3	0.3	
	バックオフィス	123	0.5	0.7	0.1	
独立サンプルの検定						
			等分散性のための Levene の検定		平均同一性に関する t-テスト	
			F 値	有意確率	t	自由度 (両側)
カイゼン	等分散を仮定する	0.72	0.397	0.37	222	0.712
	等分散を仮定しない			0.37	220.882	0.710
TBP	等分散を仮定する	15.84	0.000	2.27	227	0.024
	等分散を仮定しない			2.12	113.481	0.036

「カイゼン」についての F 値は 0.72 で「TBP 適用」は 15.84 であり、p 値は「カイゼン」において $p > 0.05$ で有意でない。「TBP 適用」は $p < 0.05$ である。よって「カイゼン」については母平均の差の検定の結果は無帰仮説が受け入れられたが、「TBP 適用」は否定された。しかし、数値は 0.036 でかなり高い。TBP の伝播開始は 2005 からであることを考えると時間的にかなり短く、国により教育や適用に差があることから有意でないと考えても問題ないと判断した。

次に、仮説 3-b の「新アイデアの学習」と「ドキュメンテーション」についてフロント・ラインとバック・オフィスの違いを検討してみる。図表 21 にその結果が示されている。

図表 21 「新アイデアの学習」と「ドキュメンテーション」の平均比較

		N	平均	標準偏差	標準誤差平均	
学習	フロントライン	106	3.3	8.9	0.9	
	バックオフィス	123	2.2	7.7	0.7	
ドキュメント	フロントライン	106	0.7	2.9	0.3	
	バックオフィス	123	0.4	0.5	0.1	
独立サンプルの検定						
			等分散性のための Levene の検定		平均同一性に関する t-テスト	
			F 値	有意確率	t	自由度 (両側)
学習	等分散を仮定する	1.684	0.196	0.953	227	0.341
	等分散を仮定しない			0.944	210.057	0.346
ドキュメント	等分散を仮定する	2.655	0.105	1.261	227	0.209
	等分散を仮定しない			1.175	110.617	0.242

レーベンステストのF値は、「新アイデアの学習」が1.684で「ドキュメンテーション」が2.655で、両者とも $p > 0.05$ であるから有意ではない。この結果から「新アイデアの学習」と「ドキュメンテーション」に関して、フロント・ラインもバック・オフィスも差が無いと言える。

質問グループ5の仕組みの優先順位評価点(5-a, 5-b, 5-c, 5-d, 5-e, 5-f)とグループ6の新しいアイデアの学習法(6-a, 6-b, 6-c, 6-d, 6-e, 6-f)の違いに有意性があるかどうかの確認をする統計解析を行う。それぞれに1～6までのどれかの数字を割り当てるので、これらの評価は独立のものではなく相互に関連性を持っていると言える。ノンパラメトリック検定を選択しフリードマン・テスト(Friedman test)を適用する。図22は6つのメカニズムの差に優位性があるか検証し、図23は6つの新しいアイデアの学習方法の間の評価の差に有意性があるかを検証している。

図表22 メカニズムの検定

図表23 新アイデアの学習法の検定

N		161	N		158
カイ2乗		234.77	カイ2乗		291.43
自由度		5	自由度		5
漸近			漸近		
有意確率		0.000	有意確率		0.000

カイ二乗値はそれぞれ234.77と291.43であり $p < 0.001$ であった。よって評価点間には有意な違いが存在するといえる。

6. おわりに

前章でのメールサーベイの結果とインタビュー結果から最初に設定した本研究の4つの目的について答えることにする。

【目的1】トヨタのどの制度(新しいことを学ぶ方法と仕組み)が最もトヨタウェイの伝播と共有化に貢献しているか。

多くの企業にとって「理念と価値観」は、壁にかかった一種のスローガンでしかない場合が多い。これは、多くの企業は、「理念と価値観」の重要性を理解していないから起きているのではなく、どのようにすれば「理念と価値観」が社員に理解され実践されるかの制度構築ができていないためと考えられる。どうすればこの最も大切な「理念と価値観」を伝播できるか、その制度が分からないし、研究もされてこなかった。

トヨタは、この方法や伝播の制度、つまり、新アイデアの学習法と仕組みの構築に長年取り組み実践してきた。新人の導入研修や定期的な研修は、多くの企業で行われているが、トヨタにおいてもトヨタウェイをベースとして行われている。米国に設立されたGKC(グ

ローバル・ナレッジ・センター)はトヨタウエイ伝播を使命としている極めてユニークな組織である。トヨタウエイ2001や営業トヨタウエイの英語版の作成は、暗黙知を形式知に変えることで、言葉や文化の違う人々にとっても極めて重要な指針となることを目指している。日本のトヨタ・インスティテュートで毎年行われる将来の経営者を育てるための選抜集中プログラムにおいても、トヨタウエイの理解・実践が主目的として行われる。人事考課制度がしっかりとトヨタウエイの理解・実践度の評価に繋がっている点も、他の多くの会社と異なる点である。人事考課ではプロセス評価重視で、そのプロセスの基礎をトヨタウエイに置いている。世界中に派遣され各国に駐在している約2000人の日本人トヨタ社員は、トヨタウエイの良きロール・モデルとして活躍し、現地でのOJTに力を注いでいる。これらは、程度の差はあれ、多くの企業で行われていることかもしれない。

しかし、問題解決法、特にホワイトカラー用に開発されたTBP(トヨタ・ビジネス・プラクティス)は極めてトヨタ独特のものであるといえる。生産分野でのTPSの伝播に「カイゼン」を適用して成功させた実績から、ホワイトカラーでもこの方法論は採用された。重要なことは、トヨタが「理念と価値観」の伝播には、この抽象的な概念を日常業務につなげる仕組みが必要なことを理解し、それを実践していることである。

他の多くの企業との違いはこの仕組みを持つか、持たないか。そして、それを企業方針として全力で行うかどうかである。これらの数々の施策が初めから計画的に考えられ、順を追って構築されていったかどうかは、明確ではない。しかし、結果として今はこれらの諸施策が相互に有機的に関連し合い、一つの目的、トヨタウエイの理解と実践に集中していることは驚く程である。

トヨタの施策は、コミュニケーション理論(Szulanski, 1996)の「知識それ自体の特性」、知識の「伝え手」と「受け手」、そして「チャネル」の要素をよくカバーしている。また決して考え方を押し付けない「プル型」のやり方は、時間はかかるが、何らかの強制を含む「プッシュ型」に比べ長く構成員の中に留まるものと考えられる。ただし、海外の労働慣行であるキャリア・アップのために転職する環境では困難性もあることは確かである。

トヨタと他社の違いは、「理念と価値観」を一生懸命に伝播するというだけでなく、全社を挙げて「徹底して」実践できるかどうかにある。

アンケートの結果によれば、6つの仕組みのうち最も評価点が高かったのは、5-cのTBPの適用であったことは興味深い。また新アイデアの学習法に関しては、6-bのプロジェクトを通しての学習が最も高い評価を得ている。インタビューの結果も、トヨタウエイの伝播には社員がトヨタウエイを日常業務で実践する「機会」の提供が極めて重要であることを指摘した人が数名いた。カイゼンやTBP、プロジェクトはまさにこの「機会」を業務の中で提供する。

【目的2】トヨタのグローバル営業(ホワイトカラー業務の一つ)は様々な伝播・共有化活動をしてきているが、実際どの程度トヨタウエイは社員の間に浸透し実践されているだ

ろうか。

この問いに答える方法として、2つの方法がある。1つは、トヨタウエイの理解や実践が行われているかどうかを本人に聞いてみる方法である。一般的に行われるのは、アンケート調査でライカー・スケールを用いて、各自が、非常によくやっている、それほどでもない、ほとんどしていないなどの程度を、例えば1～7の評価のところに主観的に判断しマルを付けるやり方である。もう一つは、トヨタウエイ実践の度合いを具体化した事象で代替し測定する方法である。今回の研究ではこの2つを少し変えた方法で測定した。

前者の件は、客観性を向上するために、本人自身ではなく、その直接の上司の行動を評価してもらった。いわゆる360度評価のような他人評価である。そして、その上に、単にトヨタウエイの理解や実践を主観的にあるスケールで評価するのではなく、トヨタウエイの要素を示す具体的な行動を何回観察したかの頻度で測定した。

後者のトヨタウエイ実践の度合いを具体化した事象で測定する方法としては、「カイゼン実施の回数」「TBPを適用した回数」「新アイデアを学習した回数」「結果をドキュメンテーションした回数」の4つの事象の回数に置き換えてトヨタウエイの実践度を測定した。この極めて抽象的なトヨタウエイの理解と実践度合を、この2つの方向から測定した。

その結果、トヨタウエイの理解と実践に関して、ほぼ毎日上司が何らかのトヨタウエイを実践していることが判明した。トヨタウエイ2001は継続的カイゼンと人間尊重の2つの柱から成り立っているが、人間尊重の方の実践頻度が高かった。また営業トヨタウエイにおいては、最初の3つのP (Purpose, Principle, People)の方が後の2つのP (Process, Practice)より頻度が多く観察された。これは、営業はより人間系、例えば、接客、顧客対応が中心の仕事であるから、このような結果になっていると理解してよいのではないだろうか。

2つ目のトヨタウエイ実践の度合いを代替した事象の測定では、驚くほど多くの回数が記録された。カイゼンは月平均2.9回、TBPの適用が月平均0.8回、新アイデアの学習が月平均2.7回、そしてドキュメンテーションの月平均回数が0.5回であった。これらが極めて高いと考えられる2つ理由がある。一つは、2009年に米国GKCでインタビューした時に、営業ではあまりカイゼンやドキュメンテーションが行われていないのではという印象を持った。さらに2010年のTMS (米国トヨタ自動車販売)でのインタビューでは、営業ではTBPあまり適用されていないのでは、との印象を得たからである。もう1つは、筆者の経験や、他の経営者の話から、営業でカイゼンやドキュメンテーションを期待することは困難と考えていたからである。

以上の2つの測定結果から見て、トヨタのグローバル営業ではトヨタウエイは非常によく理解・実践されているとしても誇張したことにはならないと思われる。

【目的3】 現在行われている伝播・共有化活動は最善の方法なのだろうか。今の方法にはどのような改善をされるべき点があるのだろうか。他により良い方法はあるのだろうか。

これらは、なかなかレベルの高い質問で、今のトヨタのグローバル営業が実施している方法を批判的な目で観察し課題を抽出するという挑戦になる。

TBP（トヨタ・ビジネス・プラクティス）という問題解決法が、営業という性質の仕事におけるトヨタウェイ伝播の仕組みとなり得るかという点に課題は集約された。この課題についてはGKCとTMSでのインタビューの際にも度々意見が出た。現状の営業の問題解決が生産型（SECI）か営業型（ISEC）かを9カ国における社員の回答から判別しようと試みた。多変量解析の結果から、営業型（ISEC）である傾向、具体的には「TBPよりカイゼン、ドキュメンテーションより新しいアイデア学習がトヨタウェイの実践により強く寄与している」が確認された。このことから営業と生産では、知識や問題解決の特性が異なることいえるだろう。

では何が異なるのか。一つは、問題を「受け手」の側でコントロールできないということ。生産の場合、プロセスは自分たちが設計して作ったもので、それをどう変えようと効率が上がる限り誰もクレームを付けない。ところが営業の場合、顧客という相手があり、市場は常にダイナミックに変化する。生産とは大きく異なる特性にトヨタが方針として定めたTBPで対応できるかということになる。

最も重要なポイントは、TBPの第1ステップである「問題の特定」にある。つまり何が本当の問題であるかを「理想の姿」と「現状」の間のギャップとして捉える部分にある。この「理想の姿」をどうすれば描けるかが最大の難関であるが、TBPにはそれを描く方法についての説明が特にない。考えられる1つの方法は、現状をよく観察し、何故今こういうやり方をしているかを「何故、何故、何故を5回問う」という帰納的なやり方で「あるべき姿」を考えるやり方である。

2つ目は、米国のウイスコンシン大学名誉教授であるジェラルド・ナドラー氏が提唱するような（1967年）、現状の枠組みや制約をはずして理想システム、つまりコストゼロやリードタイムゼロのような姿を大胆に描き、あるべき姿を考える方法。3つ目はベスト・プラクティスを使って、あるべき姿を具体的に描くやり方である。どちらにしても容易なことではない。この課題を解決するために、米国のトヨタ大学は「プロセス・マッピング法」という新しい分析法を開発し、これにより「現状」を形式知化して、そこから帰納法的に「あるべき姿」を描こうとしている。

もう1つ重要な点は、営業には、現状と「あるべき姿」のギャップを捉えて問題解決を図るという手間のかかる問題以外に、今より少しでもムリ、ムダ、ムラが省ければよいという簡単な課題が多いということである。これらは結果として、コスト削減に繋がるし、時間短縮にもなるが、必ずしも定量的にギャップを把握してから解決をするものではない。このような問題にもTBPの8ステップを適用せよと指導されれば抵抗感が大きいのではないか。営業の中にも、TBPを適用してステップ毎に解決を図るタイプの課題は少なくないと思われるが、これらはじっくり時間をかけて取り組むべき比較的大きな問題であろう。理論的に考えると、TBPによる問題解決は「ギャップ」を特定し、これをステップ

で解決する「生産型」である。これらの理由から米国の営業幹部はT B Pを営業部門を含むホワイトカラー用として適用するトヨタ本社の方針に対し違和感を持ったのではないだろうか。

トヨタウエイの伝播の仕組みとしてステップ毎の問題解決法を適用する考え方は、トヨタウエイの「理念と価値観」を浸透するためには必要である。そもそもステップ毎に「型」を繰り返し学んでいくというのは日本的なやり方である。この「守・破・離」の精神は日本人には普通のこととして受け止められるが、この文化を持たない日本人以外には奇異に感じられることもある。「型」を習熟したと思われる人にはかなりの「破と離」の自由度を認めるのも日本の慣例であるが、もし「守」をしっかり学んでいない日本人海外派遣者がO J Tをした場合、「受け手」の外国人に誤解と混乱を与える心配がある。

1990年代からのトヨタの業績急拡大でトヨタ社内の人材の育成が追いつかず、トヨタウエイの習熟に不十分な日本人が海外でロール・モデルになりえず誤解を生んできた可能性はゼロとは言えないだろう。9カ国調査では<7-a トヨタ本社はどのくらい成功裡に実践しているか>への評価は平均4.36、<7-b トヨタ本社はどのくらい一貫した実践をしているか>は平均4.33であった。1~3がマイナス評価、4~6がプラス評価と見れば、この4.36と4.33はかろうじてプラスの評価をもらったといういい方もできる。

【目的4】一般的に暗黙知（例えば理念や価値観）はフェイス・ツー・フェイスの伝播・共有するのが最も良い方法であるといわれている（Nonaka, Takeuchi, 1995）。一方、グローバルという経営環境を考えると、出張し顔を会わせる機会を持つことは時間と金がかかることである。顔を会わせずにトヨタウエイと言う暗黙知を伝播・共有するシステムは無いだろうか。トヨタではどのような試みが行われているだろうか。

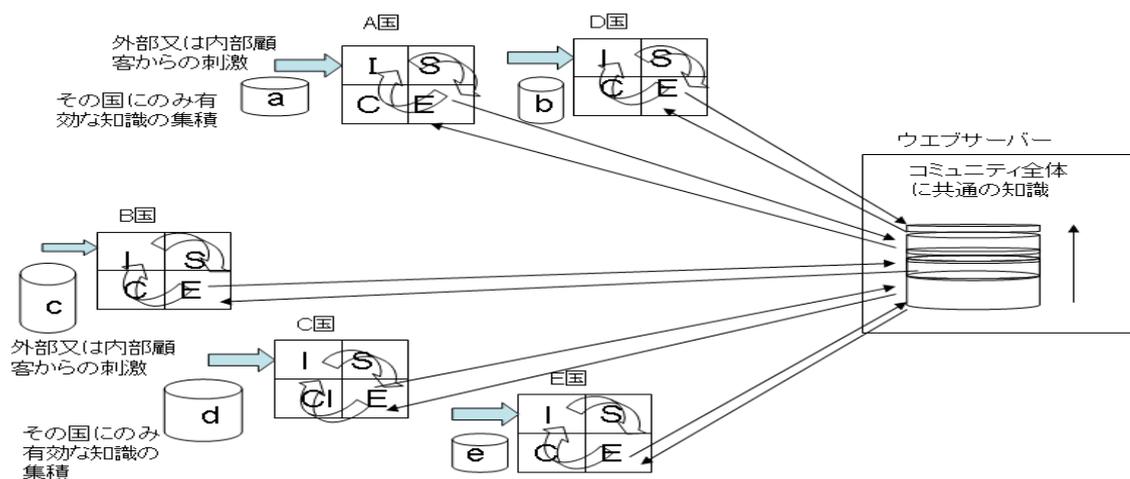
この件については、GKC（グローバル・ナレッジ・センター）での取り組みが非常に面白い。ウェブでの情報受発信によるコミュニケーションの活用が最も有効であろう。ウェブでの情報については、大きく2種類ある。1つは静的（スタティック）で、もう1つは動的（ダイナミック）と呼ぶことができよう。静的（スタティック）とは、今まで蓄積した知識や情報を掲示するやり方で、ナレッジ・アセットと呼ばれるもので、ベスト・プラクティス・ブレティン、データ・ベース、ナレッジ・マップ、エキスパート・ネットワークなどである（Bennett and Gabriel, 1999）。

一方、動的（ダイナミック）と呼ばれる方法は、複数の参加者間における意見や情報のやり取りから問題解決や新しい知識の創造を促進しようとするものである。このカテゴリーにオンライン・グローバル・コミュニティ・オブ・プラクティス（On line Global Community of Practice）がある。これについては、GKCでのインタビューのところで説明された。また、そのカイゼン版とも言うべき「オープン・フォーラム」についても解説したが、ここで両者をまとめ、目的4に答える形で考察する。

コミュニティ・オブ・プラクティスの特徴は、ある特定のテーマが決まっていることである。そして、このテーマに興味がある人達、知識がある人達が自発的に参加し、それぞれの立場で意見を出し、一緒に課題を解決していくことにある。ネット上であるため、地域と文化の違う人々が参加し24時間議論が継続する。プライベート・コミュニティは特定の資格のある人だけがメンバーになれる機密のテーマ別のコミュニティであり、主に経営・財務・会計の事柄に関するような守秘義務が必要なテーマを取り扱う。パブリック・コミュニティは希望すれば誰でもメンバーになれる。事例として、中古車販売に関するコミュニティであるとか、マスコミへの対応に関するコミュニティなど数千のコミュニティが存在するようである。

コミュニティ・オブ・プラクティスのプロセスを知識創造理論のSECIモデルを使い理解してみると、図表24に示した関係になる。あるコミュニティに参加するA国で外部または内部顧客からのアイデア、要望をもとにある知識が創造されるとする。この作成者はこの知識をネットに投稿する。この知識を見たB国の人はその知識を自分の国のコンテキストの中で試してみる。その結果、ISECモデルの「内面化」のプロセスを経てA国からもらったアイデアに触発され新しい知識を創造するかもしれない。さらにこの知識をB国はウェブに投稿する。そして他の国がそれを「内面化」することで新たな知識を得て、ということが次々とネット上で起こる。中央のウェブサーバーにはコミュニティ全体としての集積知が集まり、各国にはその国のコンテキスト（文化や慣習）のみに有効な地方知が集積されると考えられる。

図表24 オンライン・コミュニティ・オブ・プラクティスによる知識創造



このように、コミュニティとしての知識、つまり異なるコンテキストの影響を受けた知識を普遍化した問題解決手法がコミュニティのアウトプットとして創造される一方、各国の記録の中には他国からのインプットに触発されながらも自分の国の市場のコンテキストに

最も適した問題解決手法が残るという結果となろう。この共通の問題解決手法と固有の問題解決手法は何ら相互に矛盾することなく存在し得る。これからのプロセスを管理する人はおらず、全ては参加する構成員の自主性に任される。もし途中で間違った考え方や誤解が発生した場合も、あくまで相互に意見を出し合うことで修正される。

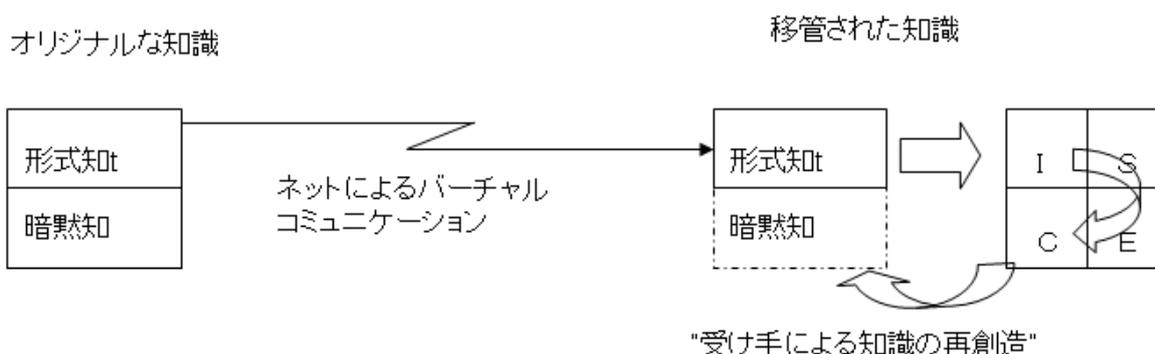
「オープン・フォーラム」は、テーマを決めずに幅広い情報がGKCネットワーク参加者全員に配信される。トヨタのセールス&マーケティングに関するいかなる情報の発信も可能である。そして、受け手の判断で、そのままオープン・フォーラムのまま情報交換を続け目的を達成するか、又は新たなコミュニティ（パブリック・コミュニティ）を設立し、そこに参加する者同士で集中的に議論するかは自由である。

「オープン・コミュニティ」を他コミュニティ（パブリックとプライベート）と比較した時の利点はその“間口の広さ”と“話題の多様性”にある。広い範囲の情報で「気付き」を得て行動を起こすやり方は「コーポレート・ツイッター」と呼ばれる所以であろう。パブリックとプライベートの両コミュニティでかなり複雑な問題解決を行うことは可能と思われる。場合によってはTBPを適用することも不可能ではないが、実際このようなことが行われているかは不明である。オープン・コミュニティはISEC型の再創造コンセプトに合うし、営業の問題解決に向いているが、トヨタウエイの伝播には使えるだろうか。

ダベンポート他（1997、p45）はヒューレット・パッカートのケースを次のように報告している。「個人が暗黙知を伝播するために会社によってはネット上のコミュニティを利用している。HPの教育部はロータスノーツを使い世界中に散らばった約2000人の参加者がアイデア、経験、思いつき、気付きを集積し相互に学び合うことを実施している」。彼は、この方法で暗黙知を伝播できると書いている。このプロセスは以下のように考えられる。

図表25で示すように「伝え手」はオリジナルな知識の形式知だけをネットによるバーチャル・コミュニケーションで遠隔地にいる「受け手」に送ることができる。「受け手」は、受信した形式知を使いISECのスパイラルを回し、自分が自ら行動することで形式知→暗黙知→形式知→暗黙知と変換しながら「送り手」がバーチャル・コミュニケーションでは送れなかった暗黙知を自ら作ることで補完する。

図表25 暗黙知の伝播プロセス



この I S E C のプロセスが正しく実施されたかどうかの確認は、普通、上司による O J T や人事考課制度におけるフィードバックで成されることが多いが、バーチャルなコミュニティにおいては、上司もいないし、指導する人も明確でない。その意味で、このオンライン・コミュニティ・オブプラクティスがトヨタウェイの理解と実践に本当に貢献するのかと危惧する人がトヨタ・インスティテュートにいた。今後、より詳細な実態調査とカイゼンが必要になる。

参考文献

- Bennett R., Gabriel H. (1999), *Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study*, Journal of Knowledge Management Vol 3, Number 3, p212-225
- Davenport, T. H. (1997), *Ten principles of knowledge management and four case studies*, Knowledge and Process Management, Vol. 4, No. 3, p187-208
- Desouza K.C., and Awazu Y. (2005), *What do you know?* Business Strategy Review, 16 (1)
- Gupta A., Govindarajan V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, Strategic Management Journal, 21:473-496
- Leonard D., and Swap W.C. (2005), *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom* (Boston: Harvard Business School Press).
- Nadler G., (1967), *Work Systems Design: The Ideals Concept*, Richard Irwin, Inc. Home Wood Illinois
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press Inc.
- Szulanski G (1996), *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, Strategic Management Journal, V Vol. 17 (Winter Special Issue), 27-43
- Watanabe K. (2007), *Lessons from Toyota's Long Drive*, Harvard Business Review July-August
- Wenger E., McDermott, Snyder W. M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Harvard Business School Press
- Yanow D. (2004), *Translating local knowledge at organizational peripheries*, British Journal of Management, 15 (Supplement 1) S9-S25