

THE BEST TEACHING

トヨタの最強

営業利益5兆円！
日本最強企業が
人材育成で大切に
していること

最高の教え方

戦略コンサルタント

山本大平

DAIHEI YAMAMOTO

THE BEST TEACHING

CROSSMEDIA PUBLISHING

THE BEST TEACHING

はじめに

あなたはトヨタという企業に、どんなイメージを持っていますか？

連日、大量に放送される「トヨタタイムズ」の先進的なCMを目にして、野心的な未来を切り拓く最先端企業という印象を持つ人も多いかもしれません。

トヨタ車のオーナーである方ならば、高品質で故障が少ないクルマを創る会社という印象を持っていることでしょう。

もし、あなたがビジネスの最前線に身を置く人であれば、その圧倒的な業績に対して、畏敬の念を抱いているはずですよ。

- ・日本の上場企業で初めて、営業利益5兆円を突破(2024年3月期)
- ・時価総額48兆円超を記録し、日本企業最高を更新(2024年1月)

その揺るぎない強さの源泉を学ぼうと、多くの企業が「トヨタ生産方式」や「カイゼ

ン」といったトヨタが生み出した経営手法を取り入れています。

トヨタに関連するビジネス書はつねに書店の棚を賑わせ、さまざまな立場の人が「トヨタ式」や「トヨタで学んだ」といったトヨタの「型」の導入を説いていますが、ほとんどの企業はトヨタのように上手くいきません。

これは、私が戦略コンサルタントとして、これまで300社以上の規模も業種も文化も異なる企業の現場で向き合ってきた紛れもない現実です。

多くのクライアント企業が**トヨタの「型」を忠実に真似ようとしますが、その実践はいつしか形骸化する**のが典型的なパターンといえます。

クライアント企業の現場では、「また本社が何か新しいお題目を始めた」という冷めた空気が流れるだけで、数カ月もすれば誰もその活動について口にしなくなり、それぞれの企業は何一つ変わらないまま元の姿に戻っていくのです。

なぜトヨタの「型」を真似ても、本質的に変わることができないのでしょうか？

これは多くのビジネスリーダーが抱える根源的な問いといえます。

本書は、その答えを私自身の個人的な経験と、そこから生まれた独自の洞察を通じて、解き明かしていくことを目的としています。

「具体を教えない」ことが最高の教育法

じつは、本書の執筆を出版社から依頼された当初、私はそのテーマを聞いて大いに迷いました。

テーマは「トヨタの教育法について知りたい」という内容です。

私の経験が、人材育成に悩む多くのリーダーの助けになるのであれば、ぜひ知見を分かち合いたい。

最初は、素直にそう思いました。

いざ筆を進めようと、自らのトヨタでの日々を記憶の引き出しの奥の奥まで詳細に振り返った時、私は執筆そのものを躊躇させるほどの衝撃的な事実に気づき、完全に手が止まってしまったのです。

それは、トヨタで具体的な何かを「教わった」という記憶が、私にはほとんどなかったからです。

もちろん、抽象的な指示や、壁にぶつかった時の上役による絶妙なフォローはありましたが、手取り足取りノウハウを教えられたり、懇切丁寧な業務マニュアルが用意されていたわけではなかったのです。

私が新卒でトヨタに入社し、エンジニアとして身を置いた愛知県・豊田市の開発現場や生産現場は、CMから想起されるようなクリーンで先進的なイメージとはかけ離れた、どこまでも泥臭く、人間臭い場所でした。

そこでは、独特のイントネーションを持つ三河弁の怒号が飛び交い、「よい品しなよい考かんがえ」という、創業以来のスローガンが書かれた大きな額の下で、生産現場の百戦錬磨のオヤジさんも開発部門の大卒エンジニアも、全く関係なく本気でぶつかり合うのが日常でした。

そうした混沌とした環境の中で、私は目の前の課題に対して、**つねに自分自身の頭で考え、自分なりの「具体策」を生み出すことだけを求められ続けました。**

そんな私が、「トヨタの教育法」について、何を語れるというのでしょうか。

具体的な「教え方」が存在していないのに、どうすれば「教え方」の本を書くことができるのでしょうか。

私は深刻な自己矛盾に陥り、一時はこの執筆依頼を丁重にお断りしようとさえ考えていたのです。

この深い迷いの霧が晴れるまでには、もう少しの時間と、トヨタの外の世界を知るといふ決定的な経験が必要でした。

その私の長年の迷いは、トヨタを離れ、TBSからアクセンチュアという全く異なる文化を持つ企業へとキャリアを移し、「外の世界」を知る中で、やがて確信へと変わっていきました。

他社では驚くほど手厚い研修があり、具体的な業務マニュアルも詳細に整備されていました。

上司は部下に親切に「正解」を教え、細かく指示を与える。

それがごく当たり前の光景でした。

トヨタの「放任主義」ともいえる環境とは、まさに正反対です。

もし私がトヨタに居続けたならば、「何という部下思いの働きやすい会社なのだろう」と他社のこの手厚い教育体制を羨ましく思ったかもしれませんが、私が目の当たりにしたのは皮肉な現実でした。

それほどまでに手厚く「教えられている」にもかかわらず、多くの現場で人は育たず、組織は停滞していたのです。

「指示待ち」の社員が溢れ、マニュアルに書かれていない事態や前例のない問題に直面すると、誰もが思考を停止させてしまう。

上司からの、次の「答え」を待つだけになってしまっているのです。

その光景を目の当たりにする中で、私は自分なりに、こう解釈するようになったのです。

トヨタには、手厚い教育が「なかった」のではなく、「具体を教えない」ことこそがトヨタの強さの源泉であり、最高の教育法だったのだと。

豊田章男会長（当時は社長）が発した「もっといいクルマつくろうよ」という、あまりにも有名な言葉。これは、まさにトヨタの「教えない教育」の思想を象徴していると今の私は捉えています。

「断定」した瞬間にカイゼンは止まる

「もっといいクルマ」とは何か？

そこには、具体的な定義はありません。

100人のエンジニアがいれば、100通りの「もっといいクルマ」の定義が存在するはずです。

だからこそ、社員一人ひとりが「自分にとっての、もっといいクルマとは？」と考える始める。

デザイン、燃費、走行性能、安全性、あるいは生産効率。

それぞれの立場で、それぞれの「正解」を追求し始めるのです。

もしトップが「燃費を30%改善したクルマをつくらう」と、具体的な答えを与えていたらどうなっていたでしょうか。

おそらく、社員はその目標を達成するために、思考を停止させ、それ以上の可能性を探ることをやめてしまったでしょう。

答えを一つに定めず、あえて超曖昧な言葉で問いかけることで、思考の固定化を防ぎ、無限のカイゼンの余地を生み出す。

その根底には、「こうだ！ と断定した瞬間に思考は止まり、カイゼンも止まる」という、トヨタの鉄の掟ともいうべき思想が存在するのです。

この思想こそが、本書の根幹をなします。

だからこそ、本書は私を知るトヨタの「正解」を語るものではありません。

それは、トヨタの思想そのものに反する行為だと思うからです。

では、本書は何を語るのか？

その代わりにお伝えしたいのは、トヨタという「教えない教育」の土壌の上で、私が何を考え、いかにして自分だけの「武器」(オリジナル・メソッド)を編み出してきたか、その生々しい思考のプロセスです。

本書で紹介する具体的な思考法やノウハウは、いずれも私自身が試行錯誤を重ねる中で形づくられてきたものです。

トヨタの「自分の頭で考え抜け」という思想をOS(オペレーティングシステム)とするならば、そこで動くアプリケーションは、すべて私なりに設計・構築してきたものだといえるかもしれません。

あるものは、トヨタ時代に上司たちとの禅問答のようなやり取りの中から生まれました。

またあるものは、TBSで視聴率というシビアな成果と向き合いながら、視聴者の心をどう掴むかを考え抜いたマーケティング戦略の中から生まれました。

アクセンチュアでは多様な業界の困難な経営課題と向き合い、クライアントと共に解を模索する中で、その手法はより実践的なものへと磨かれていきました。

経営者・戦略コンサルタントとして数多くの修羅場を経験する中で、そうした考え方やアプローチは、やがて一つの「型」として体系化されていったのです。

本書は、トヨタの解説書ではありません。

一人のビジネスパーソンが、トヨタという土壌で思考の根を張り、現場の経験を通して、少しずつ形にしてきた思考プロセスの記録です。

それをなぜ、言語化しようと思ったのか？

私自身が多くの企業の現場と向き合う中で、日本企業の多くが共通して抱える「ある深い病」に、光を当てられるかもしれないと感じたからです。

私がコンサルタントとしてさまざまな企業の現場と向き合う中で、現代の日本企業の多くが、**かつてのトヨタとは対照的な「教え過ぎる病」に、深く侵されているように**感じています。

多くの企業がコンプライアンスを過度に恐れ、部下の失敗を許容できず、手厚いマニュアルと親切なティーチングで、部下を「無菌室」の中で育てようとしています。

その結果、挑戦を避け、指示を待つことに慣れてしまい、自らの意思で行動できない人材が増えている。

そんな現場の声を数多く耳にしています。

こうした状況に対して、私はある一つの視点を提示したいと考えています。

本書は、まさにその「行き過ぎた丁寧さ」によるマネジメントに、一つの問いを投げかけるものです。

部下に「答え」を与えるのではなく、「問い」を通じて思考の火種を渡し、誰もが自らの力で走り出せるような関わり方とは何か？

そのための具体的かつ実践的なアプローチを提示していきます。

人が育つとはどういうことなのか？

では、本書では何を、どのように語っていくのか。

ここで少しだけ、構成の道案内をさせていただきます。

本書は、大きく3つの部で構成されています。

第1部『正解』ではなく自分だけの「答え」を探せ』では、本書の議論の出発点となる、私の思考の「原土壌」を明らかにしていきます。

私がトヨタの現場で何を体験し、何を感じ、なぜ「教えない」ことの中に最高の教育法の本質を見出すに至ったのか……。

その根拠を共有するための原体験を率直に語ります。

第2部『トヨタの先でたどり着いた「最高の教え方」』では、本書の核心である独自の思考法を具体的、体系的に紹介します。

これらは私がトヨタという土壌で育んだ思想を、その後の多様なキャリアを通じて

磨き上げ、普遍的なスキルへと昇華させてきた実践的な「武器」の数々です。

【メソッド①】シナリオ質問法

なぜ「答え」より「問い」が人を育てるのか？

【メソッド②】安全な失敗の設計図

なぜ「無菌室」で、挑戦者は育たないのか？

【メソッド③】ミッション・ドリブンな権限移譲

なぜ「丸投げ」が部下を殺すのか？

【メソッド④】戦略的ネットワーキング

なぜ「知っている人」より「繋げる人」が勝つのか？

【メソッド⑤】サードピア発見力

なぜカイゼンの先にある「非連続な成長」が必要なのか？

【メソッド⑥】一次情報原理主義

なぜ「現地現物」が必要なのか？

これらのメソッドは、決して机上の空論ではありません。

そのいずれもが、私がいかに血と汗と時には涙を流しながら、数々の修羅場を乗り越える中でその有効性を確認してきた、生きた「実践知」です。

その一つひとつが、明日からあなたの現場ですぐにでも実践できるように、具体的なアクションプランとして詳細に提示していきます。

第3部『この教え方が、なぜ最強なのか』では、こうしたメソッドがなぜ今の時代に必要なのかを、少し高い視座で紐解いていきます。

さらに、これらを実践するリーダーに求められる「覚悟」や「あり方」についても、率直にお伝えします。

本書はよくある「トヨタ礼賛本」ではありません。

トヨタという一つの文化的土壌を出発点としながらも、そこにとどまることなく、私自身がトヨタの外で積み重ねてきた現場の知見と問いを通じて、「教えるとは何か?」や「人が育つとはどういうことか?」を立体的に描き出すことを目指した一冊です。

本書が、人材育成に悩むリーダーや、自身の成長に行き詰まりを感じているすべての方にとって、明日からの行動に変化を生み出す「マネジメントの礎」となることを、心から願っています。

それでは、ここから本編に入っていきます。

まずは私自身が、かつてトヨタの現場で、どんな違和感にぶつかり、どんな問いを抱いたのか？

すべての出発点である「違和感の正体」から話を進めます。

2025年8月

戦略コンサルタント 山本大平

第1部

「正解」ではなく

自分だけの「答え」を探せ

トヨタの現場で受け継がれる最高で最強の教え

第1章

トヨタが仕事の「型」よりも 大切にしていること

ビジネスの常識が覆るトヨタの現場教育

029

トヨタの「型」を真似てもトヨタのように強くなれない理由

032

なぜもつと冷静に、ロジカルに議論を進められないのか？

037

教えるのが面倒くさい？「答えを教えてください」という文化

041

ビジネスの常識がトヨタでは通用しない

047

「売値は市場が決める」ことの本当の合理性

052

「自分の頭で考え抜け！」トヨタで学んだ最高の教え

第2部

トヨタの先でたどり着いた

「最高の教え方」

部下の思考に火をつける6つのメソッド

第2章

メソッド①

シナリオ質問法

「答え」を奪い、「問い」で思考の舵を取る

059 なぜ上司の質問は「詰問」で終わってしまうのか？

066 「WHY・HOW・IF」過去・現在・未来を貫く思考の立体化技術

第3章

メソッド② 安全な失敗の設計図

「無菌室」から「成長」の舞台へ

095 「心理的安全性」の本質とは何か？

098 「失敗恐怖症」が組織から挑戦の文化を奪う

102 なぜ日本のリーダーは「マイクロマネージャー」になるのか？

110 リーダーの最重要スキル「舞台設計力」とは何か？

118 トヨタ入社2年目に体験した天王山会議での公開処刑

077 「Why」の限界と「How」「If」の必要性

083 部下を「思考の当事者」に変える具体的な質問のスク립ト

091 「シナリオ質問法」は成功の場面でも機能する

第4章

123 「谷底」から見上げたリーダーの本当の役割

メソッド③

ミッション・ドリブンな権限移譲

「丸投げ」をやめて「信頼」の契約を結ぶ

127 なぜ「仕事を任せる」ほど部下のモチベーションは下がるのか？

129 「丸投げ」という名の最も無責任な行為

132 トヨタで経験した「放任主義」をさらにカイゼンする

136 部下の「やらされ仕事」を「自分事」に変える権限移譲の技術

143 リーダーの覚悟が「心理的安全性」を創り出す

145 「説明責任」と「最終責任」を切り分ける

149 「権限移譲」から「自律分散型組織」へ

第5章

メソッド④

戦略的ネットワークキング

「知っている人」から「繋げる人」へ

153

なぜトヨタの「主査」は資料を持たずに仕事できたのか？

160

現代においては「知のブローカー」が最強の働き方

162

「T型人材」から「 π 型人材」へ

166

「GIVE」から始める知のネットワークの構築術

第6章

メソッド⑤

サイドドア発見力

「カイゼン」の先にある「非連続」な成長

175

なぜ改善を続けるほど変化に対応できなくなるのか？

178	「ロジカル・シンキング」の限界と「ラテラル・シンキング」の必要性
180	サードドア的な「ズルい」思考法
184	常識の外にある「第三の扉」を見つける思考法
188	サードドアを発見する最初の一步は「疑う力」
191	成果が出ない人ほど「疑う」ことをしない
193	「疑う」とは「否定することではない
195	「見えない前提」を破壊する2つの思考ツール
201	トヨタで気づいた「常識」を疑う視点

第7章

メソッド⑥「現地現物」から 「一次情報原理主義」へ

情報は「聞く」ではなく「見る」

207 トヨタで叩きこまれた「現地現物」という独特の文化

212 私の思考の原点「一次情報原理主義」

217 ベトナムで気づいた「現地現物」の真髄

225 「一次情報原理主義」を実践するための3つの行動

第3部

なぜ、「教えない」教え方が

最強なのか？

非効率で冷たく聞こえるアプローチにこだわる理由

第8章

変化の時代に価値を持つのは

「答え」ではなく「問い」を生み出す力

人間だけが持つ最強の価値創造の源泉

237 「教えない」が最強の人材育成法である理由

240 視点①部下の成長 「学習する機械」から「価値創造のエンジン」へ

242 コンプライアンス時代の閉塞感を打ち破る力

245 視点②チームの進化 「ピラミッド型組織」から「自律分散型生命体」へ

248 自律分散型組織（DAO）という新しい生命体

252 視点③リーダー自身の解放 「孤独な王様」から「旅する探究者」へ

256 「管理」を手放したリーダーは未来を創造する

260 変化の時代に価値を持つのは「問い」を生み出す力