

トヨタ流DXを支える

心理的安全性と

仕事のスピードアップを

実現する2つのカタ

若手に響く「ものの言いカタ」と
「仕事の進めカタ」

藤原慎太郎 著



日科技連

推薦のことは

——あなたが「次の事例」になる——

本書を手にとったあなたは、ビジネス環境が激しく変化する中でも、多様な世代、多様な才能からなる組織やチームとともに、変革やDXを前に進めようと奮闘されているのだと思います。

トヨタ自動車で、さまざまな心理的安全性づくりの取り組みをご一緒させていただいた、デジタル変革推進室担当部長の島田悟さん(本書第1~2章のインタビュー協力者)も、そのようなリーダーのお一人でした。

自動車業界も「CASE時代¹⁾」と呼ばれる劇的な技術革新の渦中にあります。あのトヨタが、これまでの成功を過去のものとし、クルマの未来を変えるため、変革に取り組んでいます。「幸せの量産」という使命のもと、モビリティ・カンパニーへの変革を志し、クルマを「社会インフラ」と位置づけ新しい価値を創造しようとしています。

このような変革を実現するのは、一人ひとりの「人」に他なりません。若い世代も含め、その一人ひとりの「人」が輝く土壤が、本書のテーマである「心理的安全性」です。DXにおいても、ITツールの導入(デジタル化)を超えて変革(Transformation with Digital)を志すのであれば、この土壤を整えることがむしろ近道です。トヨタ自動車では、DXできる組織文化の醸成に向け、さまざまな組織・チームがこの心理的安全性の高い組織風土づくりへ取り組んでいます。

1) CASE: ネットワークに繋がり情報を蓄積・活用する(Connected)、人間のドライバーだけでなく、AIが自動で運転する(Automated)、購買・所有だけではなく、自動車の共有やサービスとしての移動(Share/Service)、そしてガソリン車から電動化(Electrification)という大きな変化を指す。

推薦のことば

トヨタのグループ会社でもそうです。私は、グループ会社の役員研修やグループ横串の部長・部格室長研修など、さまざまな変革のための組織開発のご相談を通じて、まずは自らを変え、そして組織・チームを変えようとしている、多くの「トヨタ人」とお会いしてきました。「子会社である自分たちが、トヨタに必要なNOを言う」という気概と覚悟をもって、よりよい未来を模索しようとする方すらもいらっしゃいました。

変革し未来をつくろうという誰もが、正解などない中で前に進もうとしています。上司が、役員が、親会社が、トヨタが答えをもっているわけではないのです。ちょうど本書の第1~2章で描かれたように、考え、工夫し、実行して、修正して、試しながら、もがきながら前に進もうとしているのです。

あなたも。正解やベスト・プラクティスを集め続けるのではなく、あなた自身がチームとともに行動を起こす必要があります。それは時に、間違いを謝罪する勇気や、来た道に戻る覚悟が必要です。変革はいつも、大変な仕事です。

けれども、朗報があります。あなたの手の中にある本書は、正解がない中でも前に進むための道標です。前に進みたいけれど「どうすれば…?」と迷っている、あなたのための本です。ぜひ、藤原慎太郎さんの「2つのカタ」を、まずは自身の職場・業務に合わせて試すところから、始めていただきたいのです。

本書を片手に取り組むことで、気づけば「2つのカタ」に習熟し、使いこなせるようになってはいます。そして、いつの日か、あなたの素晴らしい取り組みを、「心理的安全性づくりと変革の好事例」として、社会へ還元していただけたらと思います。

2023年11月

株式会社 ZENTech 代表取締役
『心理的安全性のつくりかた』著者
石井 遼介

はじめに

★悩めるマネージャーのみなさんへ：職場マネジメント状況をチェックしてみましよう！

- 自分が先輩に教えられたように部下を指導したつもりだったが、ハラスメントすれすれだといわれて困惑した。やりにくい世の中になった。
(55歳、部長)
- 成果を求められて、部下も辛いと思う。でも私(上司)だって上位の役職者から成果を求められていて辛いんだ。いつも独りぼっちに感じる。
(40歳、課長)
- 今までの会社の常識が、Z世代や国籍がさまざまなメンバーにはなかなか通じない。よかれと思って自ら動くと逆に空回りしてしまっている。
(47歳、係長)
- 職場組織としての成果を挙げつつ、メンバー全員が幸せに気持ちよく働けるようにしたいんです。でもどうしたらいいのか。(30歳、チームリーダー)

最近、このようなご相談を現職マネージャーの皆さんから、本当に多くいただきます。今、わたしは、名古屋工業大学で学生に仕事の仕方を教えるかたわら、「日本を元気にしたい」という思いから数々の企業様でマネジメント系の講演や研修を実施させていただいているのですが、どこの企業様という話ではなく、日本全国から上記のようなマネージャーの悲痛な叫びを聞いています。

最近では、トヨタグループの会社様や関係会社様をはじめ、製造業以外にも放送関係など、幅広い範囲でお役に立てるよう活動をしているのですが、2022年7月、20年ぶりに再会したのが、昔の仕事仲間であったトヨタ自動車の島田さんでした。聞いてみると、島田さんからも、「今、デジタル変革推進の職

はじめに

場基盤づくりのため、心理的安全性の高い職場をつくろうと活動しているが、正直マダマダだなあと猛省する毎日。職場上司は本当に疲弊している。何とかしてあげたい」と悩みごとをいただきました。わたしも、島田さんの想いにぜひ応えたいと思いました。そうです。この再会がまさにこの本の原点なのです。

その後、島田さんと一緒に悩みながら練り上げたのが、本書の「ものの言いカタ」と「仕事の進めカタ」です。悩めるマネージャーのみなさんのお役に立つことができるよう、「簡単導入、即効効果」、しかも、「DX や Z 世代にもぴったり」という「2つのカタ」をつくりました。ぜひ、職場でお試しいただき、「メンバーの幸せ・職場の心理的安全性」と「職場組織としての成果」との両立にわたしたちと一緒にチャレンジしていただけるとうれしく思います。

加えて、本書では、わたしが講演や研修をする際に非常に多く質問を受ける2つの項目、

- ① DX と心理的安全性って関係あるの？
- ② トヨタ自動車での DX や心理的安全性の取組みを教えてください。

についても、トヨタ自動車デジタル変革推進室のみなさんへのインタビューを通じ、解説をしていきます。

豊田章男氏の社長在籍 14 年間に大きく変わったトヨタ自動車。その中で、自主的なチャレンジをし続ける職場の姿もお伝えしたいと考えています。

ここで、本書をより効果的にご活用いただくために、まずは、図 1 のチェックリストに「○」を付けていただきたいと思います。結果が良好であれば、本書は必要ないかも知れません。でも、「○」が3つ以上だとウルトラ戦士で例えるとカラータイマーが赤色点滅しています。本書が大いに役立つはずです。

ちなみに、本書は、トヨタ自動車でのわたしの講演、「心理的安全性についての特別講座」(2023 年 2~3 月実施、全 2 回)での内容をベースにしています。現在、心理的安全性に関しては、「日常の言葉をよりよい表現に変えていきましょう」といったコミュニケーション中心の情報がほとんどです。「ものの言

職場マネジメントチェックリスト

(○が3以上だと赤色点減)

- 【 】 日曜日の午後くらいから、何となく心がどんよりしてくる。
- 【 】 「なぜできなかったの？」と、メンバーに投げかけたことがある。
- 【 】 今日、職場で、メンバーに「ありがとう」を一度も言わなかった。
- 【 】 今日、他部署のメンバーと一言も話さなかった。
- 【 】 「チャレンジ」という言葉に青臭さや面倒くささを感じる。
- 【 】 「昔はこうではなかったのに…」という言葉を読み込んだことがある。
- 【 】 ハラスメントをしないように言うべきことを指摘しないことがあった。
- 【 】 メンバーに自分の恥ずかしい面をオープンにしていない。
- 【 】 自分の意見と違うことを言うメンバーに腹が立つ。
- 【 】 仕事でのオンラインチャットで、「♥」でリアクションしたことがない。

○の数

合計	個
----	---

3つ以上(カラータイマー赤色点減中)

⇒ 一緒に、「2つのカタ」の世界へ飛び立ちましょう。

(カラータイマーが点減中のウルトラ戦士のように力強く)

図1 職場マネジメントチェックリスト

いカタ」、「仕事の進めカタ」という具体的な職場実践ツールの提案まで踏み込んでいる本書は、かなり珍しいかもしれません。しかしながら、「職場コミュニケーションと実際の業務遂行は、会社生活の両輪」です。しかも、この「2つのカタ」は、すでにトヨタグループをはじめ、いくつかの会社で導入済です。現時点で「部下の指導が楽になった」、「企画が通りやすくなった」などすでに効果が出ている職場も数多くあります。効果確認の段階はすでに終了しています。あとは、みなさんが「やるか、やらないか」だけなのです。その第一歩を

はじめに

安心して踏み出し、一緒に歩いていけるよう、今から本書で説明していきます。

末筆になりますが、本書の執筆にあたり、ご協力をいただきましたみなさまへ改めて感謝申し上げます。

取材協力だけでなく教材やツール開発にもご一緒いただいたトヨタ自動車株式会社の島田さん、長谷部さん、古谷さん、安藤さん、伊藤さん、山口さん、渡辺さん、下村さん。ステキな挿絵イラストを描いてくださった、同じくトヨタ自動車株式会社の中橋さん。心理的安全性の取組みにおいて強力な後押しをいただいている、株式会社 ZENTech の石井さん。ツール開発や研修企画に精力的にご協力いただいた、林テレンプ株式会社の中川さん、稲村さん。「ものの言いカタ」の開発に多大なご協力をいただいた名古屋工業大学創造工学教育課程(2022年度卒業)のさちかさん、コラム執筆に快くご協力いただいた、同じく名古屋工業大学創造工学教育課程のちささん、りのさん、名古屋工業大学女子バレーボール部のゆみさん、わかさん、はるひさん。本書の企画をプロデュースいただき、数々のアイデアをいただいた日科技連出版社の鈴木さん、石田さん。

みなさんの誰一人が欠けていても、本書を執筆することができませんでした。本当にありがとうございました。

2023年11月

名古屋工業大学創造工学教育推進センター

特任教授 藤原 慎太郎

目 次

推薦のことば ——あなたが「次の事例」になる—— 石井 遼介 iii

はじめに v

第1章 DXに心理的安全性が必要なのか？	1
1.1 心理的安全性があると何がいいのか	2
1.2 トヨタがめざすデジタル化とは	4
1.3 トヨタのデジタル化には、心理的安全性が不可欠	10
第2章 トヨタでの「DX×心理的安全性」の取組み	15
2.1 「心理的安全性向上の取組み」の背景	16
2.2 第1ステージ(2022年6月～2023年3月)	18
2.3 第2ステージ(2023年4月～現在)	23
2.4 職場メンバー目線の大切さと難しさ	24
2.5 簡単導入・速効効果の「2つのカタ」で職場を変えよう	27
第3章 Z世代に響く「ものの言いカタ」	33
3.1 シンプルで誰でもすぐに使えます	34
3.2 メンバーの心を無意識に傷つけていませんか？	35
3.3 Z世代の特徴：LINE相談の気になる中身	38
3.4 Z世代がわたしたちの先生	40
3.5 「ものの言いカタ」実践道場	49
3.6 Q&Aタイム	61

目 次

第4章	すぐに成果が出る「仕事の進めカタ」	65
4.1	最善策は、NG フレーズを言わなくても済むこと	66
4.2	「仕事の進めカタ」とはどんなツールなのか	66
4.3	NG フレーズ封印の術	67
4.4	「ものの言いカタ」 < 「仕事の進めカタ」	70
4.5	速効で効果が出る理由	71
4.6	「仕事の進めカタ」が心理的安全性にも効く理由	71
4.7	「仕事の進めカタ」の基本形は、「段取り・実行のカタ」	72
第5章	「仕事の進めカタ」のツール集	77
5.1	「仕事の進めカタ」ツールの概要	78
5.2	ツールの紹介	79
1	仕事を受けるときのツール	79
2	計画を立てるときのツール	82
3	報告・連絡・相談をするときのツール	96
4	実行段階でうまく進めたいときのツール	100
5	仕事を振り返るときのツール	102
6	標準化と横展をするときのツール	104
7	その他のツール	105
5.3	「仕事の進めカタ」ツールを職場に導入するための虎の巻	117
5.4	「仕事の進めカタ」ツールについての Q&A	119
5.5	ツールをアップデートするのはみなさん	121
	おわりに	125
	引用・参考文献	127
	索引	129

藤原教授のひと休みコラム

1. 大学でも「仕事の進めカタ」が役立つ 13
2. 従業員満足度調査での「驚きの結果」とは？ 29
3. 女子バレーボール部メンバーのリアルな会話 63
4. 社会人生活で活きた「仕事の進めカタ」 74
5. 拝啓「仕事の進めカタ」をアレンジしてみました 122



本書の第4章・第5章で解説している「仕事の進めカタ」ツールを、日科技連出版社のホームページからダウンロードできますので、活用してください。また、一部、実際の事例で記入されたものも収録しています。参考にしてください。

ダウンロードできるツールは、下記を準備してあります。

- 本書で収録しているツールの元データ(実際の帳票から、記入・メモ欄を省略・縮小しているものもあります)
- 記入・メモをやすく加工した各ツールのデータ(加工可能なもののみ収録しています)

日科技連出版社ホームページ

<https://www.juse-p.co.jp/>

ID : ██████████

パスワード : ██████████

注意事項

- 上記の方法でうまくいかない場合は、reader@juse-p.co.jp までご連絡ください。
- 著者および出版社のいずれも、ダウンロードデータを利用した際に生じた損害についての責任、サポート義務を負うものではありません。

3.2 メンバーの心を無意識に傷つけていませんか？

(1) あなたも、無意識に NG フレーズを言っているかもしれません

まずは、次の問題にチャレンジしてほしいと思います。

- 【問題】** あなたはある職場のマネージャーです。次のフレーズの中で、「NG フレーズ」なのはどれでしょう？
- ① どれだけ自分の頭で考えたのかなあ？
 - ② 何が言いたいのかぜんぜんわからないなあ？
 - ③ その提案、目的に合っていないなあ。そもそも目的って何だっけ？
 - ④ そもそもそれって問題なのかなあ？
 - ⑤ 原因(要因)は？対策は？いつまでにやるの？なぜすぐやらないの？
 - ⑥ この対策、思いつきじゃないのかなあ？
 - ⑦ なんでそんなに時間がかかるのかなあ？
 - ⑧ これって再発防止になってないなあ？

上記の答えは、「すべてが NG フレーズ」となります。

ここに示したフレーズですが、8つともすべて実際の職場で上司が使っていたものです。社内外の講演会でも、これらのフレーズを列挙したスライドを見せながら、「みなさん、こうしたフレーズを使ったことがありますか？」と聞くのですが、どの回でも、「もちろん使ったことがあるし、今も使っている」、「上から○番目のフレーズは、前の上司の口ぐせだった」といったコメントが多く寄せられます。

ちなみに、わたし自身も、学生のみなさんや若手のみなさんの生の声を実際に聞くまでは半信半疑でした。それくらい、わたしたちの世代と Z 世代と呼ばれる若手メンバーとの間には、同じ言葉であっても、その受け取り方や感じ方に大きな違いがあるのです。なので、こうしたフレーズをそのまま、特に Z 世代に投げかけていくのは、本当にダメダメな行為です。後ほど、具体的な違

第3章 Z世代に響く「ものの言いカタ」

等身大の姿はこんな感じですよ。「上司や先輩が厳しすぎる」とか「自信がどんどんなくなってきて、毎日がつらい」というのは、昔もあった話だと思います。ただ、昔と今で大きく違うのは、「自信がそもそもないところにさらに自信がなくなってしまうこと」と「今は、転職が簡単にできてしまう労働市場の環境が整っていること」だと思います。また、転職については、「みんながやっているので大丈夫」というのが主流であり、上司が思っている以上にそのハードルは極めて低いというのが実情です。

3.4 Z世代がわたしたちの先生

(1) Z世代の悩みと上司の感情

それでは、Z世代メンバーが仕事を進めていくうえで、具体的にはどんなことで悩んでいるのでしょうか？ もう少し掘り下げていきたいと思います。

インターン経験をした学生さんを対象にしたヒヤリングの結果を図3.2に示します。なるほど、この内容は、会社に入ると誰もが一度は通る道かもしれません。一方で、みなさんが上司の立場だとして、このような相談をメンバーからされたらどうでしょう。おそらく、瞬時に、図3.3のようなフレーズが頭に浮かぶのではないのでしょうか。

みなさんの頭に浮かぶであろうフレーズですが、すべて「Z世代が選んだ上司 NG フレーズワースト10」にランクインしています。決して、そのまま口に出してはいけません。

- うまく計画が立てられない、何とかなると思っていたが、実は大幅に遅れている。
- 途中で大きな問題が起きてしまった。
- 関係者が協力をしてくれない。
- 仕事を丸投げされているような気がする。

図 3.2 Z世代が仕事で悩むこと

- うまく計画が立てられない、何とかかなと思っていましたが、実は大幅に遅れている。
⇒で??? (第6位)
- 途中で大きな問題が起きてしまった。
⇒そもそも問題って何? (第8位)
- 関係者が協力してくれない。
⇒原因は何? 対策は? いつまでにやるの? なぜすぐやらないの? (4位)
- 仕事を丸投げされているような気がする。
⇒で??? (第6位) どれだけ自分の頭で考えたの? (第1位)

図 3.3 Z世代が仕事で悩むことと上司の感情

(2) わたしたちが NG フレーズを言いたくなる理由

それでは、どうしたら、「NG フレーズを回避しつつ、Z世代に言いたいことをきちんと伝えることができる」のでしょうか。

おっと、その前に1つ大切なことを確認します。それは、「なぜわたしたちは、NG フレーズを言ってしまういたくなるのか」ということです。これには、ある理由があります。

図 3.4 は、これまでトヨタが大切にしてきたもので、先輩から、時に厳しく、

- 「なぜ?」(目的、原因)を問い続ける
- 理屈やストーリーを重視する
- 「自ら考える人」をつくる
- 困った中で知恵が出る
 - 部下を困らせる!という教え
 - 答えを言わない!という教え
 - 部下と自分の知恵比べ!という教え
- 納期必達!

図 3.4 トヨタでの先人からの教え

4.1 最善策は、NG フレーズを言わなくても済むこと

第3章では、「2つのカタ」のうち、「ものの言いカタ」について説明してきました。近ごろのマネージャーのみなさんが直面している三重苦状態(ハラズメントに過度に敏感、上司からの成果追求の激しさ、過去の経験が活かせない苦悩)に立ち向かうためには、「学生のみなさんが教えてくれた、たった3つの視点」が大切であり、ここを押さえるだけでNGフレーズがGOODフレーズに変わっていく様子を感じていただけたかと思います。

でも今一度、ここで立ち止まって考えてほしいことがあります。それは、「上司NGフレーズを言い換えることで終わってしまって、本当にそれでいいのか?」という点です。そもそも上司NGフレーズは、文字どおり言ってはいけない言葉です。ですので、こうしたNGフレーズの言い換えは、「部下の感情をできるだけマイナスにしないように配慮しながら、上司として言うべきことをしっかり伝える」ための表現をしているということです。少し回りくどい印象を抱く方もいらっしゃるのではないかと思います。本書の主旨である「シンプルさの追求」ということからすれば、やはり最善策は、「上司のみなさんの頭に、NGフレーズが浮かばない状態になる」ことだと思いますし、そのほうが心理的安全性が高いチームづくりにより近づくことができると思います。そのための具体的な手法が、これから説明していく「仕事の進めカタ」です。この手法も、「ものの言いカタ」と同様、「簡単導入・速効効果」が特長です。

4.2 「仕事の進めカタ」とはどんなツールなのか

まず、「仕事の進めカタ」の定義を確認しておきます。

「仕事の進めカタ」とは、仕事を上手に進めるための考え方・手順とこれらを視える化した思考ツールのことをいいます。メンバーに答えを教えるツールではなく、上司とメンバーと一緒に考えていくための共通の切り口をツール化し

たものです。

トヨタには、「上司と部下は知恵比べ」という大野耐一氏の言葉が伝承されています。あまりにステキなのでそのまま引用すると、「部下に何か一つ、命令なり指示を出すというとき、同時に自分もその命令・指示を受けたと思って考えにゃいかんぞ、ということをよく言って聞かせるんだ。」という言葉です。よくここで話が終わってしまうのですが、実は続きがあります。「そして、その知恵比べに負けた場合はあっさり負けた、と兜を脱ぐ」ことが大切だと。上司もあっさりとは負けたくないで真剣になります。あるテーマについて、上司とメンバーが真剣に勝負をする。この知恵比べが大切なんだということです。

一方で、上司と部下とではもっている情報にどうしても差が出てしまうので、「上司が有利なハンデ戦」になることが多いと思います。この「仕事の進めカタ」は、上司とメンバーとの間にありがちな情報格差問題を可能な限りイーブンな状態にすることができるツールでもあります。考えるための視点や切り口を上司とメンバー間で共有することで、メンバー一人ひとりが自分自身で考え抜く力を養うことができるだけでなく、上司も育つ。そんなツールなんです。

後ほど詳しく説明しますが、まずはイメージだけどうぞ(図 4.1)。

4.3 NG フレーズ封印の術

それでは、この「仕事の進めカタ」を使うと職場でのコミュニケーションがどのように変化していくのかを説明していきます。前述してきたような「上司 NG フレーズ」が言いにくくなる状況に自然となってしまうのが、わたし自身も不思議で、驚いています。わたしは、これを「NG フレーズ封印の術」と呼んでいます。ランキング上位のフレーズ3つを例に、言いにくくなる理由を解説します。

■どれだけ自分の頭で考えたの？(第1位)

→メンバー自身の頭で考えたことがすでに紙に書いてあるので、上司としては、よほどの期待外れの内容でない限り、この NG フレーズを発想しにく

おわりに

トヨタ自動車の島田と申します。本書の「2つのカタ」は、何度も試行と実践を繰り返しながら、名古屋工業大学の藤原教授との二人三脚でつくってきた「1つの作品」です。こうした「2つのカタ」へのわたしの愛着を一番近くで感じてくれていた藤原教授。いつもながらのさりげない優しさで、「「おわりに」を書いていただけませんか？」というお誘いを受け、今、こうしてキーボードをたたいています。

わたしが、ここ数年で一番感じていることは、「人と人がつながる」って、本当にステキなことだなあ、ということです。このような場を与えていただいた藤原教授はもちろんのこと、明治大学大学院の野田教授や株式会社 ZEN Tech の石井さん、株式会社 EQ の高山さん、ダイハツ工業株式会社の住本さん、そして、社内外の心理的安全性ワーキングメンバーの皆さん。こうしたすべての方との出会いとつながりがあってこそ、今の心理的安全性の取組みを進めることができていると実感しています。

先日、木村情報技術株式会社の古川さんと瀧下さんからとてもわかりやすいたとえを教えてくださいました。「職場風土改革のイメージは、小学校のプールの中での渦巻づくり。子供たちが同じ方向にゆっくり歩いていくと、最初は少しずつ流れが出てきて、次第に流れが強まり、最後には大きな渦巻みたいになるんです。こんな感じでわたしたちの働き方改革も進みました。」という内容です。すごく勇気づけられました。まっすぐに真正面から職場に向き合い、少しずつでもいいので、共感する仲間を増やしていくことで、「2つのカタ」の渦巻や心理的安全性の渦巻が局所的次々に発生し、最後には、日本全国規模でひとつの大きな渦巻にまとまっていくといいなあ、と想像しています。

現場のリーダーの一人として、これからも心理的安全性の高い職場の実現をめざして努力していきます。本書がきっかけとなり、さまざまな業界で心理的

無断使用をお断りします。日科技連出版社

おわりに

安全性に取り組み、悩まれているみなさまとも繋がっていければ、こんなに嬉しいことはありません。本書をまとめていただきました藤原教授をはじめ、出版にご尽力いただきましたすべての関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

2023年11月

トヨタ自動車株式会社 デジタル変革推進室

島田 悟



索引

【英数字】

100年に一度の大変革期	4
2つのカタ	28
3ラウンドKYシート	21
6 seconds	57
DX × 心理的安全性	15
GGK	7
ITシステム設計検討メモ	78,109
NGフレーズ	35
封印の術	67
をGOODフレーズにする4つの	
ポイント	46
を言いたくなる理由	41
Tokumei Board	21
TQM推進部	23
Z世代を選んだ上司のNGフレーズワー	
スト10	37,38
Z世代の感じ方	42
Z世代の特徴	38
Z世代の悩み	40,41

【あ行】

アジェンダ・議事録	78,97
アジャイルな働き方	11
アンケート設計のポイント	78,114,
115	
あんどんの紐	27

【か行】

改革のカタ(課題達成)	73
改善のカタ(問題解決)	73
学習する職場	3
駆け込み寺 心理的安全性編	21
仮説の設定と検証のポイント	78,87,
89	
価値創造のカタ(価値創造型商品開発・	
事業計画)	72
カレーライスな職場(チーム)	26
かわや版	20
簡単導入・速効効果	34
機械設計検討メモ	78,105
業務振り返りのポイント	78,102,103
クルマ屋	10
工程設計検討メモ	78,107
工程表	78,93,94

【さ行】

再発防止のポイント	78,101,102
材料設計検討メモ	78,112
産業報国	7
幸せの量産	5
仕事の進めカタ	28
と心理的安全性	71
の4パターン	73
仕事を指示するとき・受けるときの共有	
ポイント	78,79,80
実行計画	78,116

索引

失敗から学ぶ 12
 者車社のデータ 5
 従業員満足度調査 29
 上司と部下は知恵比べ 67
 上司の鎧を脱ぐ 59
 昭和 CM 風動画 22
 職場に導入するための虎の巻 117
 自律性 18
 心理的安全性 2
 実践編 21
 入門・基礎講座 21
 ワークショップ 21
 検討チーム 17
 と仕事の基準 3
 認定マネジメント講座(トヨタ版)
 23
 の「お道具箱」 20
 ワーキング定例 23
 スケジュール表活用のポイント 78,
 100,101
 正解のない時代 27
 正論ノッカー 51
 全員活躍 11

【た 行】

段取り・実行のカタ 73
 デジタイゼーション 8
 デジタライゼーション 8
 デジタルまるしえ 21
 トヨタ「ありがとう」ギフト 21
 豊田綱領 7
 トヨタの DX ジャーニー 9

トヨタのデジタル化 8
 トヨタフィロソフィー 5
 コーン 6
 トランスフォーメーション with デジ
 タル 8

【な 行】

名古屋工業大学 13
 日本の笑顔 18
 スルい職場 3

【は 行】

標準化と横展のポイント 78,104
 プロジェクト・アリストテレス 2
 プロジェクト・業務企画メモ 78,82,
 83,90
 報告・プレゼンテーションストーリー検
 討メモ 78,98
 報連相の進め方のポイント 78,96

【ま 行】

未然防止のポイント 78,92,93
 メンバー日線 18
 ものの言いカタ 28
 モビリティカンパニーへの変革 11

【や 行】

やること通知アプリ 21
 要因解析のポイント 78,91,92

【ら 行】

リアル・心安ドロップス 20,22

著者紹介

藤原 慎太郎(ふじはら しんたろう)

1959年生まれ。

名古屋工業大学創造工学教育推進センター特任教授。一般社団法人中部品質管理協会講師、株式会社トヨタエンタプライズ講師、林テレンプ株式会社人事部アドバイザー。

1982年名古屋工業大学金属工学科卒業、トヨタ自動車株式会社に入社。生産工場、生産技術、TQM推進に携わり、2018年8月より現職。

主な著書に、『医師として知っておくべき医療の質向上と患者安全の鉄則 35 の訓え』(監訳、丸善出版、2022年)がある。

トヨタ流 DX を支える心理的安全性と 仕事のスピードアップを実現する 2 つのカタ 若手に響く「ものの言いカタ」と「仕事の進めカタ」

2023年12月25日 第1刷発行

著者 藤原 慎太郎
発行人 戸羽 節文

検 印
省 略

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151 0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 15 5
DSビル
電話 出版 03 5379 1244
営業 03 5379 1238

Printed in Japan

印刷・製本 港北メディアサービス(株)

© Shintaro Fujihara 2023

ISBN 978 4 8171 9789 4

URL <https://www.juse.p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。