

# 自律分散型を取り入れる際の葛藤と 小さな変化を拾い上げることの重要性

## はじめに

管理統制型の組織が自律分散型も取り入れようとした時、その変化をどうキャッチするのか。その変化をKPIにして管理した時に、それは自律分散型マネジメントと言えるのか。これは、管理統制型マネジメントと自律分散型マネジメントの両方を体験したからこそ出てきた葛藤でした。

では、この葛藤に対してどう進んでいくのが良いのか。また、そもそもなぜシェアリーダーシップ研修を実施しようと思ったのか。そんなお話をトヨタテクニカルセンター下山(TTC-S)のレクサスポデー設計部で働く虻川さん、菅原さんにお聞きました。

## — 個別部署開催 担当者のご紹介 —

>まずはお二人のご経歴から伺います。トヨタ自動車でどのようなお仕事をされてきましたか。

**虻川さん**：2008年に入社してボデー設計部に配属され、FF車両のエンジンマウント設計から始めました。2015年のカンパニー制を機にレクサスカンパニーへ異動し、レクサス車のエンジンマウントに加えて、MIRAIのモーターマウントや燃料電池のマウントも担当してきました。2年間の出向を経て2025年4月から下山で働き、レクサス車両のエンジンマウントとモーターマウント、排気管やマフラーなども担当するグループのGMを務めています。

**菅原さん**：入社後は、生産企画を担当し調達の前段階で「どの部品を内製するか」「どこを仕入れ先さんをお願いするか」を車両全体のコストを見ながら検討する仕事をしていました。その後、新車進行管理部に移り、企画から発売まで3~4年の長いスパンをプロマネ的に見て、「新車を立上げるまでの作戦立案、進捗管理、どの部署とどう連携するか」をマネジメントしてきました。今はデジタルや人材育成の側面から、組織変革をどう進めるかにも関わっています。

## — 仕事のやり方が変わる過渡期 —

>今回の職場開催の前に、さまざまな部署の方が社内公募で参加できるオープン開催に、虻川さんが参加されたことが始まりでした。オープン開催に参加しようと思われたのは、どのような課題意識があったからでしょうか。

**虻川さん**：出向から戻ってきて、トヨタの雰囲気が変わってきているのを感じていました。組合の評議会や労使協議会でも「シェアリーダーシップ」などの言葉が出ていて、実際にどんな業務の進め方になるのかを知りたかったんです。自分は管理統制型をやってきた自覚もあって、だからこそメリットとデメリットを理解したいと思いました。

>最も変化を大きく感じたことはなんでしたか？

**虻川さん**：他部署との近さですね。トヨタテクニカルセンター下山(TTC-S)が新しくなった影響もあるのですが、周りの部署が近くなりました。仕事のやり方も変わっていく可能性を感じました。

## — 体感することで温度感も共有できる —

>オープン開催に参加した後、なぜ職場開催をしようと思われたのでしょうか。読者の多くも「良かった」で終わらせてしまいがちなので、決断のポイントを教えてください。

**虻川さん**：座学や手を動かす研修もありますが、この研修は体感することでしかわからないことが多いと感じました。オープン開催で、仕事が違う人と一緒に受けるのも良いと思いつつ、職場で生かす温度感と同じ部署で受けた方がそろうとも思いました。加えて、部の他の室長さんも受講したあと職場開催を検討していると聞き、「一緒にやってみよう」と決めました。

>当日の設計面も伺います。参加者の集め方や、誰と誰を同じチームにするかなどのチーム編成はどうされましたか？

**虻川さん：**研修は強制参加にするものではないと考え、カンパニー内公募にしました。集まった参加者同士は、普段から一緒に仕事をしている人たちで組ませることを意識しました。近い関係であれば、ビジネスゲームとして成立すると職場に持ち帰るイメージが湧きやすいと考えたからです。加えて、リーダータイプとそうでないタイプを混ぜるのも意識しました。誰も仕切らないチームだと進まなくなるので、場を回せる人が入るようにしました。



2025年11月20日 シェアドリーダースhip個別部署開催の様子

## ー 自律分散の変化は定量化しにくい。だからこそ小さな変化を拾うことが大事 ー

>職場開催では、ビジネスゲームの中で印象に残った場面はありましたか。現場の空気が動く瞬間を具体的に伺いたいです。

**虻川さん：**ビジネスゲーム中に「自分は指示があるまで動きません。指示されたことだけをやります。」という役割を最後までやり切った方が印象に残りました。何かの役を演じ切ることは、参加者同士が顔見知りで信頼関係があるからこそできる発想だったので、職場開催の意義を感じることができました。

>私たちも初めての出来事でしたので、衝撃でした。「動かない」を演じ切るのは、ふざけているのではなく、組織の一側面を写そうとされた真面目なアクションでしたよね。

**虻川さん：**そうですね。研修の場では「指示を待つ人と」と自律分散的に積極的に動く人もいました。実際の組織でもその両方の人がいる。どちらが良い悪いわけではなく、管理統制の中でも部下はリーダーの動き方を見て学んでいる面もあります。「なぜ指示を待つ人は、指示を待ちたくなるのか」その視点や考えを、指示を待つ側の視点から学べたことは、疑似体験、かつ、職場開催のメリットだったと感じました。

>本研修を通じて改めて感じたことや、今後期待する変化はありますか？

**菅原さん：**自律分散は定量化しにくいテーマです。だから中間指標がないと現場が動きにくいと感じています。「上司に言われたことだけやる」が管理統制的で、「自分から周りに働きかけて動かす」が自律分散的だとすると、その過渡期にある行動を拾うことが大事。例えば「会議でいつもは黙っている人が一言意見を言った」「部下が自分から提案を持ってきた」。そういう小さな変化を「自律分散の一步」と言ってあげたいです。

>自律分散は定量化しにくいというのはおっしゃる通りですね。どんな仕事も「測れるもの」に寄りがちです。そこに葛藤がありませんよね。

**菅原さん：**そこが難しいです。KPIとして管理しようと言いだした瞬間に、また管理統制に戻ってしまう。「評価したい」「でも数値にはしきれない」というジレンマがあります。

**虻川さん：**マネジメント側とメンバー側のどちらも抛り所が欲しくて、少しでも定量的なものがあると安心して動けます。でも定性的で抽象的な話が増えると、「結局何をしているか分からなくなる感覚」も出てきます。そこが葛藤です。

>葛藤を残したままでも、次の一步へ落とし込み動き始めることが大事ですね。お二人は研修後、職場で何を変えていこうと思われましたか？

**虻川さん：**「全部自分で決めて指示する」ではなく「メンバーに任せる範囲」を意識的に増やしたいです。会議でも最初から答えを出すのではなく、「みんなはどう思う？」と聞いてから話を始めたい。

**菅原さん：**評価や人材育成の観点で、自律分散的な振る舞いを言葉にしていきたいです。「この行動はシェアドリーダースhipの観点で良い」とフィードバックの場面で伝える。積み重ねないと「どこを目指せばいいかわからない」は変わらないので、研修をきっかけに「こういう行動も評価される」というメッセージを広げたいですね。

## ー 小さなアクションが立派なリーダーシップと気付ける ー

>最後に、これからシェアリーダーシップ研修を職場でやろうか迷っている部署に向けて、一言お願いします。

**虻川さん**：完璧な答えを求めないことが大事だと思っています。やってみないと分からない部分も多いですし、部署によって正解も違うので、「一回やってみて、そこから考えよう」くらいのスタンスで始めてもらうのが良いと思います。ビジネスゲームはシミュレーションの場。だからこそ「普段できない失敗をしてもいい場」として体験してほしいです。

**菅原さん**：「リーダーシップ」という言葉のイメージにとらわれすぎないでほしいです。実際にやってみると、「自分のちょっとした一言」や「隣の人への一声」が、立派なリーダーシップになると分かります。「リーダーではないから関係ない」と思わず、いろんな立場の人が参加すると、職場としての学びが深くなると思います。



参加者全員で記念撮影

## 記事の総括（Project Designより）

### — 自律分散型で動くことを管理すると管理統制型になる —

今回のインタビューで印象に残ったことは、管理統制型の組織が自立分散型も取り入れようとした時の葛藤のお話でした。

お二方もおっしゃる通り、自律分散的な動きは定性的なものであるため数値化しにくい。だからこそ、自律分散型のマネジメントが機能しているかはわかりにくいのだと思います。だからといって、自律分散型マネジメントを取り入れることを目的にした時に、自律分散的な動きを定義化し、その数をKPIにして管理すると、自律分散型の動きを管理することになってしまう。

ここに葛藤があることを私も実感いたしました。では、どうしたらいいか。それは、菅原さんもおっしゃるように、小さなアクションの変化を拾い、その人や周辺の人にもそのアクションを認識したことを共有する。そういった積み重ねが大事なのだと思います。

自律分散型マネジメントはあくまで手段。だからこそ、この目的のためには、自律分散型で動くことが良さそうだからやってみよう。ビジョンやKPIではなく、行動指針として試してみるという姿勢が大事なのかもしれません。

しかし一方で、現在のAIのように、AIを使うことを組織に浸透したい場合は、一時的でもAIをつかって業務することを目的にする期間はあって然るべきだとも思います。ですので、もしKPIとして管理するのであれば2週間や1ヶ月など期間を決めてやるのであれば有効かもしれません。管理統制型の組織が自律分散を導入する時のやり方は今後アンテナを張りインプットしていきたいと思います。

社外秘