

# 異業種交流会

## 『トヨタ自動車×アイティ・マネジメント研究所 ×十六総合研究所』

### ～トヨタ自動車がい求める『自律的管理』とは

製造現場におけるトヨタ生産方式(以下「TPS」)の考え方をホワイトカラー(非生産現場業務)に落とし込むにはどうすればいいのか。トヨタ自動車は社員一人ひとりが自律的に動き、その志・信念を伝えられるような組織・風土を目指し、その礎となるリーダーシップとマネジメントのあり方について模索し続けている。

9月22日にトヨタ自動車の事技系TPS推進部長である藤井彰一氏が主宰する「藤井ゼミ」と異業種交流会を同社本社およびトヨタ会館にて開催した。長年TPSについて研究を続けながら、多くの国内外企業に現場指導をしてきたアイティ・マネジメント研究所の代表である高木氏を招き、「自律的管理」をテーマに講話をいただいた。本稿でその内容についてご紹介する。

#### 異業種交流会の参加者

##### 【トヨタ自動車】

- 藤井ゼミ主宰 事技系TPS推進部 部長 藤井彰一氏
- BR H2市販化推進室 主査 野村光宏氏
- 先進技術開発カンパニー 法規認証部 第4認証室長 永田秀明氏
- クルマ開発センター 計測・デジタル基盤改革部 設備改革室 主査 日下部卓也氏
- LEXUS LE開発部 ZLE3 グループ長 主査 前野清元氏

##### 【アイティ・マネジメント研究所】

- 代表 高木 徹氏

##### 【十六総合研究所】

- 取締役会長 秋葉和人
- コンサルティング部  
岡本吉宏、酒向修平、二村晃太郎、  
高橋陽介



トヨタ自動車本社（テクニカルセンター会議室）にて

#### たかぎ とおる 高木 徹氏 【プロフィール】

1985年～ 富士通愛知エンジニアリング  
・経営企画・人材開発部長としてTPSを導入し経営改善を実施。  
2004年～トヨタ自動車(出向)  
・e-TOYOTA部の基幹職として生産性・品質改善など現場指導を担当。  
2006年～富士通株  
・生産改革本部のTPS推進部長としてホワイトカラー向けのトヨタ流のマネジメントプログラムを開発。  
システムエンジニア(SE)部門へのTMS(トヨタマネジメントシステム)導入、現場指導、社内講師の育成を主導。  
2010年～(株)豊田マネージメント研究所  
・副社長としてTMSの開発に着手。ボーイング社をはじめ国内外企業を指導。  
2020年～合同会社ITマネジメント研究所  
・代表として組織改善プログラム「Woven Work Design」をベースとした研修プログラムを開発し企業向けコンサルを提供。  
横浜国大など外部機関と連携し研究発表も続ける。





テクニカルセンター



トヨタのコンセプトカー（トヨタ会館見学ツアーにて）

## 講話内容紹介

### トヨタでの学び、そしてそこから始まった20年間の実践と研究

私がトヨタ自動車（以下「トヨタ」）で学んだことと、それに端を発して始まった20年間の実践と研究についてご紹介します。

今回の交流会に際してひとつの関心事は、トヨタにおける「自律性・志・信念」の認識度合いと他の会社との違いでした。仕事に対する価値観や職場環境に関する幸福感といった感じ方と同様に、「自律性・志・信念」やそのレベル感は組織によって異なるのです。

これが組織文化、風土というものですが、トヨタの第一線で活躍している方々の自律性のレベル感や問題意識について、そして私どもが続けてきた研究について、どのような受け止めをされるのかを直接伺えることに大変興味を持ちました。

昨今、自律という言葉が一人歩きしていますが、なぜ自律が求められるのか？ 自律的とはどのような状態のことをいうのか？ という問いから始めなくてはなりません。自律とは何かという定義、またその度合いをはかる指標や尺度があるのかという議論です。私の長年の調査においてそれを確認できるものはありません。

多くの経営者が自律的な組織を望んでいるにも関わらず、目指すべきゴールもアプローチもわからないという実態を目の当たりにして、私は「自律的な組織体制（マネジメント）」というテーマで実践と研究を重ねてきたのです。

トヨタのOBの方々と連携して、同社のマネジメントを体系化するという仕事に10年近く携わっていますが、スタート当初は「トヨタの方たちはマネジメントに関して非常に高い暗黙知を持っているが形式知化が弱い（可視化が進んでいない）」という議論から始まりました。

TPSの根本思想やトヨタ流のマネジメントをトヨタグループ以外の日本の企業、ホワイトカラー、事技職（事務職+技術職）向けにどのように移植し、国際競争力のある企業に育てていくかという志・信念というようなものを掲げて実践してきました。「職場の活性化」と「生産性の向上」という二つの命題を両立させることを目的として、実践的な教育に落とし込みながらカリキュラムを開発してきました。当時は世界レベルでもこの領域で成功した事例がなかったのです。それが今や私のライフワークとなっています。

強制的な管理組織（自律的とは反対にトップダウンで指示命令される組織）が経営的成果に直結することは昭和の歴史が証左を示していますが、職場の活性度や仕事の貢献意欲、いわゆる「ワークエンゲージメント」と「経営的成果」を高い次元で両立させている事例はトヨタしか無いということを慶應義塾大学商学部の岩尾俊兵准教授が「日本”式”経営の逆襲」の中で述べられています。

## 「Woven Work Design」による自律的マネジメントの構築

トヨタは経営の根幹として「方針管理」というものがある一方、他の多くの会社では「中期事業計画」に基づいた経営が主流であることから、我々はトヨタのOBの方々とトヨタのマネジメントに関する研究会を定期的に開催し、両者のメリット、デメリットなどを議論してきました。そのなかで、トヨタ社内で行われている膨大なマネジメント手法を棚卸ししていくにつれて、いかに高度なマネジメントが醸成されているのかが見えてきたのです。トヨタのマネジメントは複雑ではなくシンプルであるがゆえに、人に依存する部分が大きく、「モノづくりは人づくり」が実践できていないと成り立たない高度なマネジメントなのです。

このマネジメントにアプローチする研修カリキュラムは、一般的なマネジメント研修、リーダーシップ研修とは明らかに異なります。そして自律的な人材像をトヨタ以外の会社にどのように転写し、組織文化として醸成していくかを考えた結果、「Woven Work Design」というコンセプト(下図)が生まれました。聞きなれない言葉かもしれ

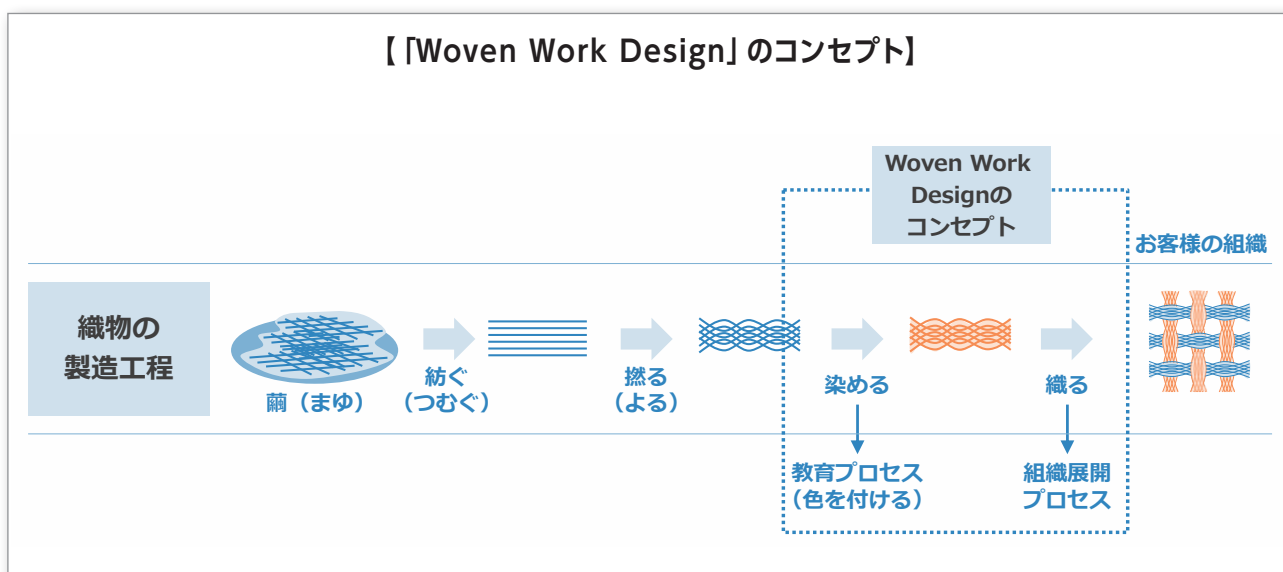
ませんが、Woven(ウーヴン)というのは織物のことです。織物は縦糸と横糸で成り立ち、織る前に糸を染めその後染めた糸を織り込みます。

染めるという工程は「教育プロセス(色を付ける)」を表しています。例えば人材育成で実施する研修プログラムなどを指しています。短時間で染めたものは色落ちしてしまうため、我々は6か月間という期間でじっくりとチームを染めていきます。

織るという工程は「組織展開プロセス」を表しています。例えば、多段階で行われている煩雑な会議・報告手続き(諸資料を作成⇒承認・回覧⇒レビュー等)を、目で見える管理方式(上層部側から必要に応じて見に行く)に置き換えたり、マネジメント研修の履修を幹部昇格の要件とするような人事制度の変更なども「織る」という概念になります。

多くの会社では人材開発に関して「忙しいから研修には1、2日しか取れない」と言われるため、短期間でのカリキュラム遂行を余儀なくされ

### 【「Woven Work Design」のコンセプト】







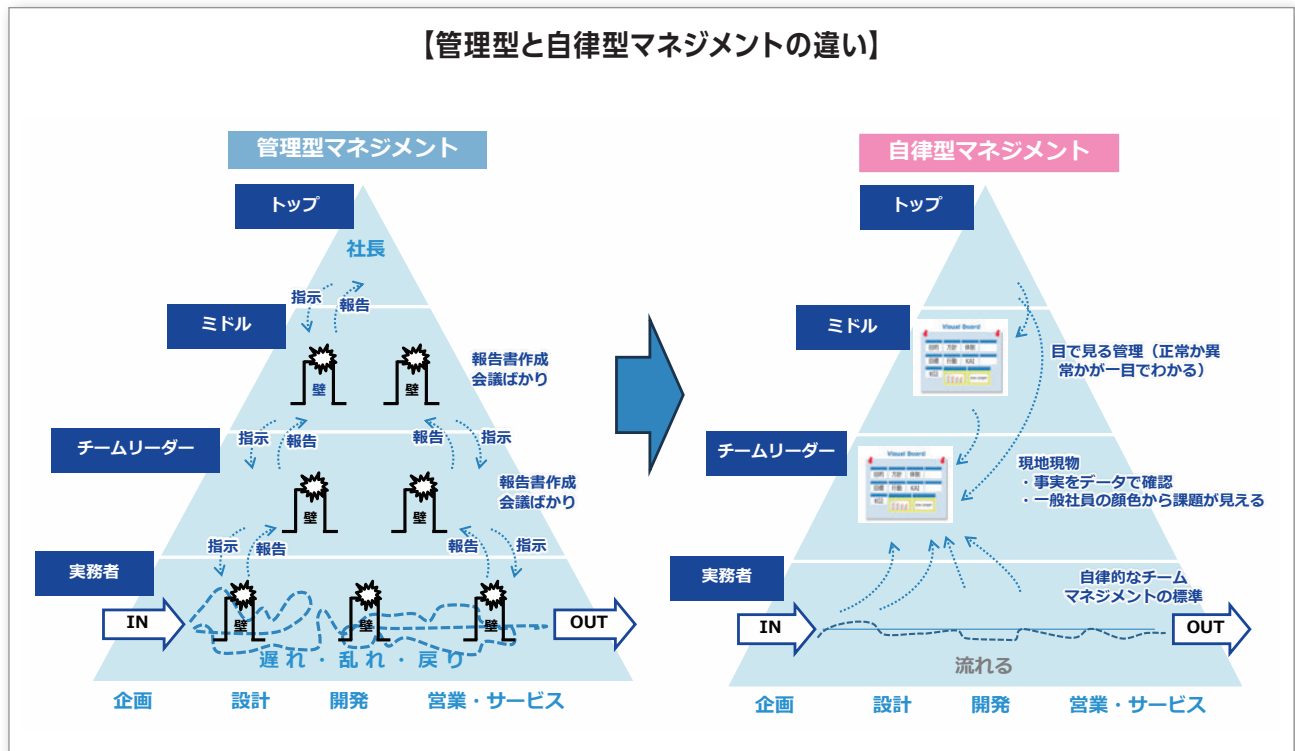
ます。しかし、これは逆効果で知識は一時的に入りますが、経験を積むことができません。習慣化にも結びつかないのでいつまでたっても組織文化・風土ができないという悪循環を生んでいるのです。実践的な教育を導入していない企業が多いため、まだ人材開発に関する認知が進んでいないというのが実情です。

自律型のマネジメントにおける業務フロー（下図）は、従前の管理型のマネジメントにはないので、導入当初は戸惑いもみられますが、自律型のマネジメントを習慣化できたチームリーダーは自己肯定感が非常に高く、やるべきことがクリアになることで志や信念が変わっていくのです。

先述のとおり、長い歴史のなかで強制的な管理型マネジメントが組織運営の主流となってきました。組織としては必要な管理・調整事を強制的にやらせなければ体制を維持することができな

いため、世の中に広がっているマネジメントのあり方として管理型（強制的官僚組織）という形式が出来上がってしまったのです。この問題を（完全に解決することはできないにしても）減らすためには、マネジメントの方法を管理型から自律型に変えるという対策があります。

自律型のマネジメントに変えることで、管理型のマネジメントが生み出す管理・調整事の作業を「目で見える管理」に置き換え、管理職に「現地現物」(\*)を促すことで管理に費やす作業時間を極小化することができます。また、「付随（付帯）作業」を削減することで「付加価値作業」を相対的に増やすことができるので職場が活性化します。これがホワイトカラーや組織経営の問題解決に着手する前にやるべき（最初の）改善活動です。新たな組織文化・風土を醸成するために必須の改善テーマとも言えます。

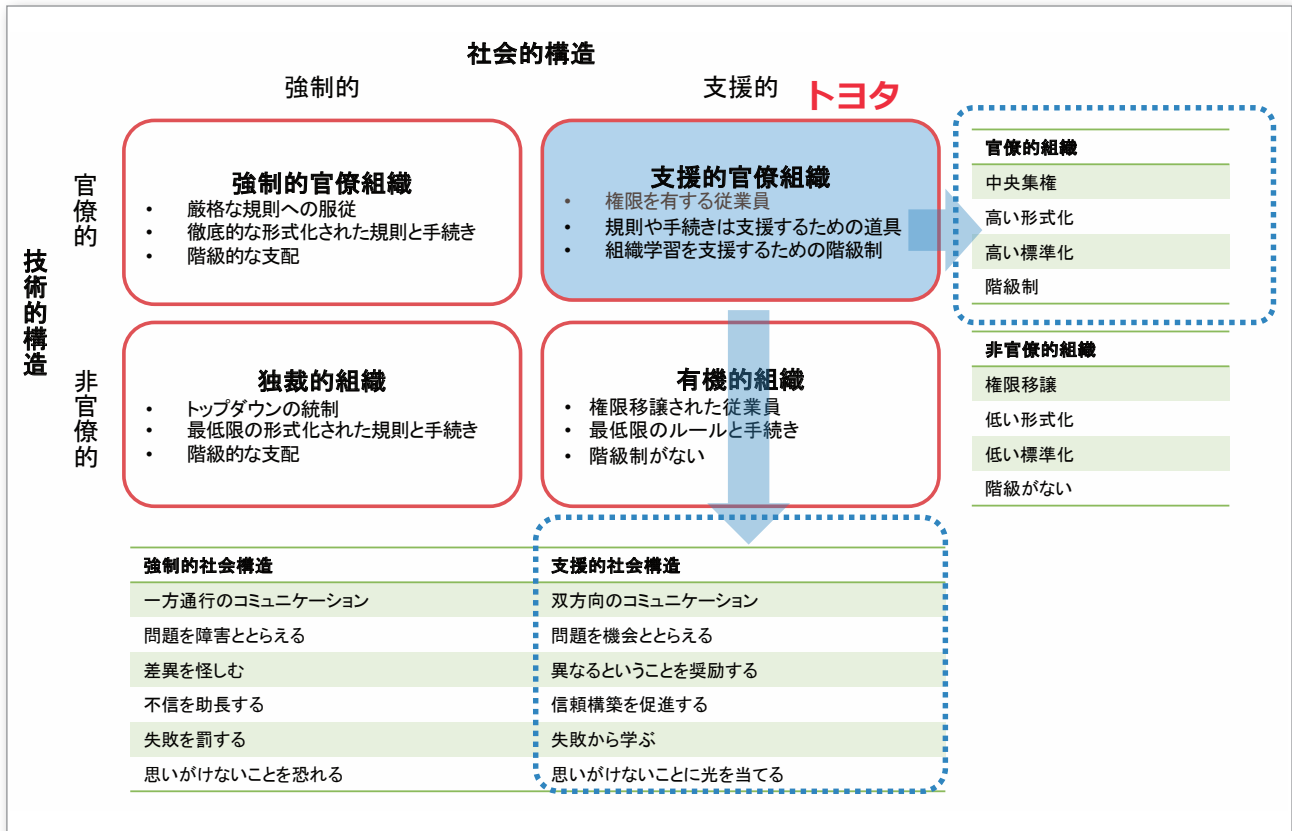


(※) 「現地現物主義」：目の前の事象を自分事として捉え徹底的に情報収集しカイゼンを尽くすことを重要視するトヨタの根幹的思想。

## P.S.アドラー氏が提唱する組織構造の分類

アドラー氏が研究により、トヨタは官僚的組織に分類することができ、その組織構造とワークエ

ンゲージメントとの間に強い相関関係があることを証明しました。



## TPS(トヨタ生産方式)におけるリーン活動

### 【リーンによる作業の3分類】

- ・正味作業：顧客にとって価値のある作業（顧客価値に基づく作業）
- ・付随（付帯）作業：顧客にとって価値のない作業（正味の準備またはムダに近い作業）
- ・ムダ：コストにしかならない作業

上記の3つの分類を「リーン活動」といい、本来この概念はホワイトカラーの仕事の中には存在していない価値観ですが、製造業において（特にトヨタにおいて）はマネジメントをしていく上で

の根源的な価値観であり、この価値観が巨大な組織のマネジメントに統一性をもたらしていると言えます。



## Woven Work Designの新理論

私と横浜国立大学大学院の横澤公道准教授との研究で理論化したモデル(下図)について解説します。アドラー氏が提唱する組織構造とワークエンゲージメントとの関係性の間に、TPS

(リーン活動)の要素を導入することで、現場における個別の事象(ファクト)とワークエンゲージメントとの関係性をより具体的に紐づける理論です。

### シンプルであるが故に浸透しやすい

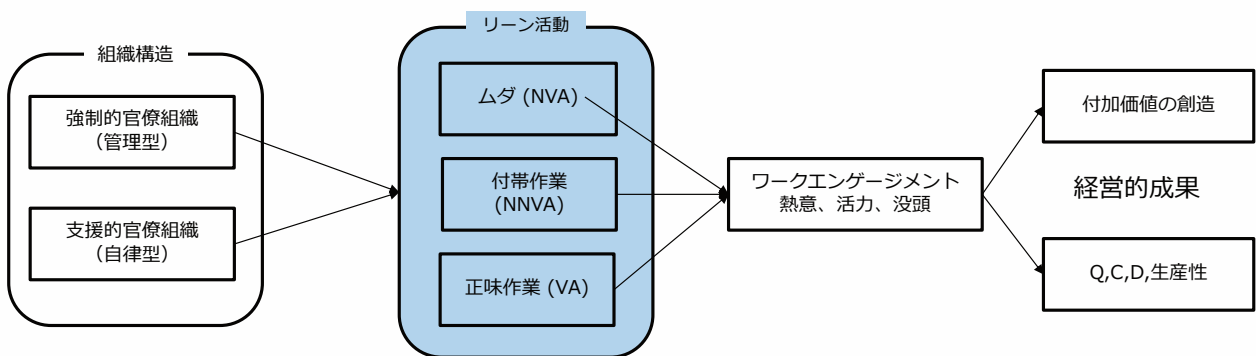
下記の理論は非常にシンプルです。4つの概念の因果関係を理解すれば誰でも正しいマネジメントができるからです。

①管理型から自律型のマネジメントスタイルに変えればワークエンゲージメントが好転する。

②管理型から自律型に変えれば価値のある仕事に専念することができて「やり甲斐」につながる。

③ワークエンゲージメントが向上すれば、経営的成果に直結する。

この3つの概念と因果関係を理解し日々マネジメントすることで組織は大きな成果を生む自律的な強い組織に変貌します。



このモデルで証明されたのは、

1. 自律型組織と「正味作業」の間にはかなり強い「+」の相関関係がある。
  2. 自律型組織と「ワークエンゲージメント」の間にはかなり強い「+」の相関関係がある。
  3. 管理型組織と「付随(付帯)作業」の間にはかなり強い「+」の相関関係がある。
  4. 「正味作業」とお客さまに提供する付加価値の間にはかなり強い「+」の相関関係がある。
- という四つの相関関係です。

これは、今までのマネジメント理論を根底から覆す可能性があります。複雑かつ属人化していた既往のマネジメントを非常にシンプルに標準化することができる画期的な発見なのです。わかりやすく説明すると、次のステップが管理型から

自律型に変わる第一歩を踏み出すことになるのです。

「Woven Work Design」のプログラムはこの理論をベースにしています。基礎研修である「Woven Basic」では、自分の価値観で正味・付随(付帯)・ムダを定義づけ、自らの業務を5日間サンプリング(計測)します。その際、多くの人が正味・付随(付帯)・ムダのいずれに分類すべきか判断に迷います。ここで迷うということは各々の業務が、顧客価値に基づいた仕事、段取り仕事、頼まれ仕事が混在していた証左です。つまり目的意識をもって仕事をしていなかったことを証明しているのです。この定義が明確に区分できると目の前の仕事が顧客価値に結びつく仕事なのか否かがクリアになってきます。この共



通の価値観が組織全体に浸透すると、メンバーは顧客価値に結びつく仕事に集中するようになるため、労働生産性が一気に向上します。また、正味作業をやりたいのに付随(付帯)作業が多くて時間が取れないという問題も顕在化してきました。

ある大手ITベンダーの事業部(200名弱)で

「Woven Basic」を実施したところ、付随(付帯)作業が実に70%にのぼることがわかりました。金額換算すると年間3億円という埋没コストが可視化したのです。その結果、「Woven Practice for Director(管理者向け研修)」で大部屋化<sup>(※)</sup>を行い、組織横断的な問題・課題を解決することができました。

(※) 作業を標準化させ部署間の壁を排除することで組織全体の生産性を向上させること

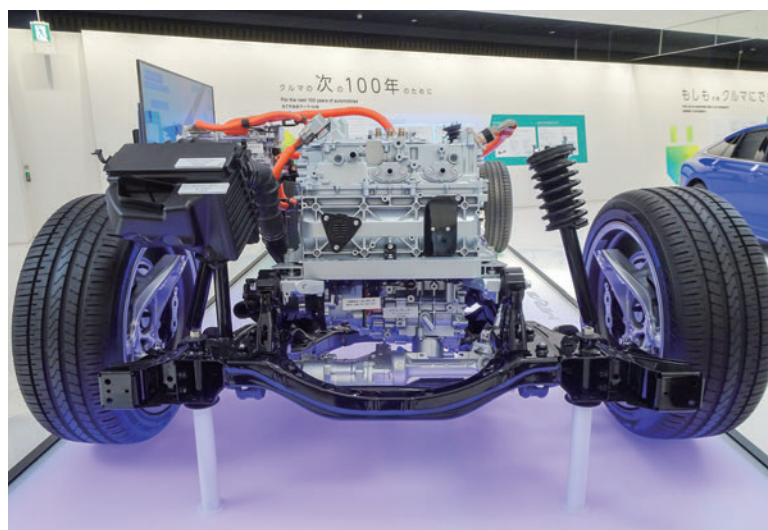
## 「さらなる高み」への模索がトヨタの人づくりの神髄

以前から感じていたことですが、トヨタにおける人材育成は「すべてのことに責任を持つ個人事業主(経営者の卵)の育成」だと今回実感しました。みなさんのミッションは重い責任を伴うものの、それが顧客の付加価値につながる前提であり、難易度が高ければ高いほど達成感も大きいのです。それがOJTの中で醸成されていることを確認することができました。異なる部署の方々が集まるなかで、共通認識をもって自分たちの付加価値が何たるかを追求しているのです。

先述したように組織のマネジメントレベルによって、そこに属する個の自律性・志・信念の醸成に大きく影響します。また、マネジメントレベルが高くなると、個が自律的に機能して問題・課題も無くなるかという、そうではありません。マネジメントレベルが低い組織と高い組織の違いは「問題・課題の質」です。マネジメントレベルが低い会社では、付随(付帯)部分、ムダに対する議論が多い、つまり付随が付随を生み、ムダがムダを生むのです。マネジメントレベルが高い組織では、付加価値部分に関する議論が好循環(人件費に対する投資対効果が高い)する組織体質になっているのです。

結論として、TPSの思想哲学には、終わりはなく追求し続けることであるため、終わる、完璧だという言葉はない中で、今回のゼミの方たちは「さらなる高み」を模索しているのを強く感じると同時に、これこそがトヨタの人づくりの神髄だと感じました。

もし、トヨタが短期間で促成栽培のような「ヒトづくり」を始めたとしたら、それは日本の「モノづくり」が本当の意味で終焉を迎える時だと覚悟しないといけないということなのかもしれません。



水素エンジンのパワートレイン



## トヨタメンバーからの感想【一部抜粋】

- 正解のない時代に向けたマネジメントとはという観点で参加しました。向かうべき方向性を「目的、目標、行動」という形で示すことや、日々の業務では、タスクボードにて「異常がわかる」ように十分可視化すべきことに気づかされたので、基本となる見える化フレームワークを構築し、自律的に動けるマネジメントを目指して行きます。（日下部 卓也氏）
- 正解が見えづらい今、自律型業務遂行ができるようなマネジメントを行う事でこの難局を打開できる、という点に関し、トヨタビジョンに基づく暗黙知的に実行しておりましたが、今回の座談会を通し外部の皆様から見てこれを形式知化する事がより効果的になる事に気づかせていただきました。（前野 清元氏）
- 客観的な視点でトヨタの強み弱みに言及していただけたこと、先が見えない現代においては管理型組織ではコストばかりかかるため自律型が必須であること、組織は生態系で見よ、KPTボード活用、といった多くの学びや気づきがありました。自業務の中に活かし、真の自律型組織を目指していきたいと思います。（野村 光宏氏）
- 正解のない時代において、自律的に動くための組織でのマネジメントについて学びがありました。企業としての志を一にした上で、現地現物、事実即した組織の状態が分かるマネジメントツール、スキーム、そして習慣化を考えていきたいと思います。この度はさまざまな学び、刺激、誠にありがとうございました。（永田 秀明氏）

## さいごに(十六総合研究所より)

このたびトヨタ自動車さまより企画のご相談をいただき、アイティ・マネジメント研究所 代表の高木さまのご協力のもと交流会を開催することができました。

「クルマづくり」と「マネジメント研究」「地域金融シンクタンク」それぞれの立ち位置からみた「自律性」の認識と課題を共有し、TPSを源流とするアプローチからの意見交換を行いました。この正解のない課題をテーマに、異業種の知見を掛け合わせて行う議論に、まさに終わりがないとされるTPSの奥深さと本質を見た気がします。私見ですが、TPSは「自動化」「カンバン方式」や「JIT（ジャストインタイム）」など単一のアイコンとして広範に認識されているものの、実はそれらを総体的に含んだ「コンセプト思考（物事の本質をとらえる概念に基づく思考）」であると気づかされました。その前提で考えれば、リーンとワークエンゲージメントを紐づける Woven Work Design のコンセプトは組織の活性化につながり、管理型から自律型マネジメントへの移行を促す一助となりうると考えます。

交流会終了後に、藤井部長より創業期のトヨタ自動車さまが事業継続の必要に迫られて生まれたというTPSの発祥経緯についてご説明いただき、今でも同社が大切にしておられる経営の根幹について再認識することができました。弊社も地域企業の経営支援を使命とするシンクタンクとして、組織の活性化と自律型人材の育成のサポートに注力していく所存です。

(コンサルティング部 部長 岡本 吉宏)