法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-06

<資料>トヨタ自動車のオーラル・ヒストリー（2）：山内則明氏

梅崎，修 / 徳丸，宜穂

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Lifelong Learning and Career Studies / 生涯学習とキャリアデザイン
(巻 / Volume)
18
(号 / Number)
2
(開始ページ / Start Page)
77
(終了ページ / End Page)
98
(発行年 / Year)
2021-03

〈資料〉

トヨタ自動車のオーラル・ヒストリー (2)
―山内則明氏―

名古屋工業大学大学院工学研究科教授　徳丸　宜穂
法政大学キャリアデザイン学部教授　梅崎　　修

1　解題

本稿は、トヨタ自動車・オーラルヒストリー・プロジェクトの一環として行われた、元・トヨタ自動車の山内則明氏のオーラル・ヒストリーである。このプロジェクトの背景と詳細については、本稿に先立って山本靖雄氏のオーラル・ヒストリーを報告した梅崎・徳丸（2020）「〈資料〉トヨタ自動車のオーラルヒストリー（1)」(『生涯学習とキャリアデザイン』18 (1), pp.165-188）を参照願いたいが、われわれの目的は、機能横断型組織がトヨタ自動車の中でどのように形成され、いかに機能しているのかを理解するための手がかりを得ることであった。山本靖雄氏のオーラル・ヒストリーからは、技術者の観点からとらえられた機能横断型組織の実態とその条件が縦横に語られたが、本稿では、管理部門の実務家という異なる視点から、トヨタ自動車の機能横断型組織の実態が照射される。つまり、山本・山内両氏のオーラル・ヒストリーを併読することによって、トヨタ自動車の機能横断型組織の複雑な姿態を、いわば立体的に把握しうるという意味があることを強調したい。

このオーラル・ヒストリーの語り手である山内則明氏は、神戸大学卒業後にトヨタ自動車に就職し、経理部門での管理業務や出向、中国駐在など、一貫して管理業務に従事されてきた。同氏には、時系列に沿って入社後の職務経験について語ってもらい、管理業務の実態と組織、人材管理について説明を求めた。語られた内容は豊かで多岐にわたるが、一連の社会科学的なトヨタ研究に位置づけてみると、次のような意義があると考えられる。

(1) 梅崎・徳丸（2020）が述べているように、機能横断型組織が重要になっていることが明白でありながら、多くの企業でそれを適切に機能させられていないという現実がある。山内氏の語りは、機能横断型の調整を根本的に可能にしている人間関係がどのように培われたのか、また、機能横断型の調整を促進する組織文化がどのように教育・継承され再生産されるに至っているのかという「問い」に対する極めて重要な示唆を持っているといえよう。

(2) 原価企画がトヨタ自動車の強みの一つであることは、研究史上もよく知られているし、その管理会計上の意味についても盛んに研究されてきたことはいうまでもない。しかし、原価企画に必要な知識・技能がどのように習得されるのか、またそれがどのように組織化された実践なのかについては、十分に明らかにされているとはいいがたい。山内氏は、これまでにあまり知られていなかった、原価企画をめぐる知識・技能がどのように形成・継承されていたのか、また部門間の調整がどのように果たされていたのかを生き生きと語られる。もちろん、OJT の実態と、そこでいかに管

理実践の勘所をつかんでいったのかというプロセスが明らかにされていることは言うまでもない。総じて、「カネの管理」に関わる人材の育成という、これまでにあまり触れられていない側面について明らかにされているという意味で、貴重な資料的価値を有すると言えよう。

(3) 第2点目とも関係するが、人事部門の全社把握力が強かったというのが、かつての日本企業論の通説であるが、これに加えて、経理部門がいかに全社を把握し、カネの側面から管理の網の目を張ることができていたのかということについて、その背景も含めて証言されている。現在に至るまでにどう変容したのかを含めて、解明が進められるべきポイントだと思われる。

(4) 山内氏の場合、出向や中国駐在など、いわばトヨタ自動車を「外」から見る機会があった。人材育成や組織管理を「きちんと」やるという点にトヨタ自動車の組織力の源泉があるということが語られている。また、トヨタ自動車で習得した管理の考え方を、出向先でも適用し、確信を深めたという経験が語りだされている。この点は、トヨタ自動車が自動車を開発・生産するシステムであるだけではなく、強力な経営管理者を育成するシステムでもあることを遺憾なく示している。

2　口述記録

◇トヨタ自動車入社の経緯

●徳丸　それではインタビューをさせていただきたいと思います。どうぞよろしくお願い致します。最初に、1969年3月に神戸大学経営学部をご卒業されて、4月にトヨタ自動車に入社されているわけですが、志望動機などトヨタ自動車に入社された経緯をお聞かせいただきたいと思います。

●山内　私はトヨタ自動車工業に決まったのは1968年です。われわれはたぶん4月ぐらいから就職が解禁になりました。経営学部ですと金融関係とか商社、関西ですから一番多いのは伊藤忠、丸紅なんかの関係が多いです。でも金融は嫌でしたし、商社は語学が全然駄目でしたから、メーカーという感じでいきました。

といっても私はノンポリでそんなに深く考えていませんでした。これからは自動車関係がいいのではないかという話が出て、自動車を受けてみようとなりました。関西ですからマツダとかダイハツもありましたけど、トヨタではないかという話になりました。ぶっちゃけた話、トヨタ自動車工業の方に、受けたいということで、はがきを出したのです。神戸大学の場合は事前に掲示板で出ていたようで、私は知らなかったので電報が来まして、「明日、大阪事務所へ来い」ということになり、翌日、トヨタの大阪事務所へ行きました。

そこには神戸大学の学生だけが9名か10名程度集まっていて、ほかの連中はもう履歴書を出していたので、私はその場で履歴書や成績などを書いて出しました。1日目に試験があり、二日目は面接があり、人事担当の役員面接があり、「試験はできましたか」と言われて、難しかったですねと言ったら、「君は成績が悪いよ」とか、そんな感じでした。そこから5名受かってトヨタ自動車工業へ入りました。いまは就職が厳しいですけど、われわれのころはそんなに深く考えていなくて、考えているやつもいましたが、友達と話していて、あそこがいいのではないかということで、たまたま受かったということです。

その後、ついでに東京に行きたいと思って旭硝子も受けました。そのときは面接で、「これまでどこがありましたか」と言われたので、実はトヨタを受けて受かったのですけど東京もいいかなと思って御社を受けましたと言ったら、「トヨタは大きな私どもの取引先ですから、トヨタに受かっている人はご遠慮ください」と言われました。往復の電車賃や、学生でしたので日当みたいなのはもらえましたから、しめしめという感じで東京へただで行ってきました。

●徳丸　自動車業界というのは、当時はこれからの業界という捉え方を皆さんされていたのですね。

●山内　そうですね。面接のときに、来年には資本の自由化になると役員が言っていました。

GM、フォード、クライスラーのビッグ3が日本に進出してきて、われわれは非常にぴりぴりして厳しい状況なので、トヨタに入ってもらっても大変なんだよと言われました。すぐには出てこられないだろうけど、そういう状況なので甘い考えでは大変だよと言われて、私もそういうことはあまり知らなかったものですから、それは大変ですねと言いました。そういう時代でした。

その後、GMが倒産とかいう状況は、その当時、誰も考えていませんでした。GMは絶対で、フォード、クライスラーも含め、3社が世界を席巻している状況でした。

●徳丸　そういう状況で入社され、そのときにぴりぴりした雰囲気と最初に言われたわけですけれども、新人研修はどのような内容でしたか。

●山内　われわれの配属は11月1日で、4月から10月までは研修です。いろんな工場見学をしたり、自動車の分解組み立てなどの研修があって、そのうち大きなものは工場実習が3カ月、ディーラー実習が3カ月、実務実習が1カ月とか、そういう感じでした。あとは導入教育とかありました。

私たちは1カ月間を一つの工場で、三つの工場を回されて現場実習をやりました。セール実習は地元に帰ってもいい、通勤できないなら寮から通えるディーラーへということで、それはいまもやっていると思います。3カ月間、7月、8月、9月の暑いときですね。要は、夏枯れで売れないときに、皆さん余裕があるから、そういうときにはめ込んだんでしょうね。

◇寮生活から始まる

●徳丸　なるほど。ちなみに最初は寮にいらっしゃったんですね。

●山内　昔のトヨタですから、地元の人間なんてほとんどいなくて、100％に近い皆さんが寮に入りました。

いまにして思えば、寮生活が非常に仕事では役立ちました。皆、地方から出てきたり、東京とかの大都会も含めて豊田市という田舎に入ってきて、寮で缶詰になっていました。昭和44年ですから車を持っている人間はほとんどいません。一部のお金のある人は車を持って寮に入ってきますけど、皆ないので、先輩の車に乗せてもらったりしてうろうろして、そういう点で、先輩も後輩も、皆知るわけですね。

従って、中で配属になっても、みんな知っている人なものですから、これを頼むとか、こういうことを教えてくれと、トヨタのいいところですけれども、仕事がやりやすかった面はありますね。

●徳丸　寮に何年間いらっしゃったんですか。

●山内　私は22歳から27歳でしたから、5年間いました。

●徳丸　皆さん、それぐらいいらっしゃるんですか。

●山内　私の年は、割と早かったですね。単純に言うと22歳で入って、1、2年で結婚する人は学生のときから付き合っていた人。3、4年で結婚する人は社内結婚。それを過ぎたら私なんかは見合いで、そういう感じでだいたいみんなはけていきました。

残ると上司が、ああいう田舎なもので男が少ないものですから、地元から頼まれて、「こういう人がいるけど、お見合いしないか」とか。田舎ですから上司が紹介したりして、そういう人もいました。

●徳丸　配属が11月1日ですか。

●山内　私は経理部ですね。

●徳丸　その配属先というのはどうやって決まるんですか。

●山内　それは人事と教育部が決めるんですけれども、一応希望を取るんです。私なんかはイメージのいい生産管理とか、購買とか、いまは国内企画とか言っている業務とかを書いて、嫌いなところは人事と経理と書いたんです。そうしたら経理に配属になりました。

あとで教育の人に、「経理は嫌いだと書いたのになぜ？」と言ったら、「経理というのは特殊なところだから、行きたい人ばかり行ったのでは偏るから、嫌いな人も入れた」と言われました。べつに俺を選ばなくてもいいではないですかという

話をしたのを覚えています。

配属になって課長が「君は経理は嫌いと言っているけど、気分はどうかね」と言ったので、面白くないですねと言いました。経理でも、財務と管理があるんです。「だから管理部門に持ってきたよ」と上司は言っていました。

●徳丸　経理で、財務と管理があるという中身を教えてください。どういう区分なのか、中でされているお仕事はどう違うのか教えてください。

●山内　あの当時は財務ですと資金課、主計課、監査課、原価計算課ですね。中間は固定資産課。そして管理が原価管理課、予算管理課です。

いまはもう大きく分かれていまして、原価管理部とか、資金を見るのが財務部とか。いまはどういう名前だったかな、決算関係をやる部署。それから子会社を見る関連事業部。そのように大きく分かれています。

◇入社から経理へ

●徳丸　そもそもなんですけど、経理でのお仕事の話に入る前に、入社されてからのご経歴をお伺いしたいなと思います。

●山内　全部ですね。

●徳丸　はい。

●山内　経理部の中では、最初は原価管理課に入りまして、そのあとは固定資産、予算管理、それからもう1回予算管理に行って、そしてそこから出向で債務超過の会社の、東京エアサービス㈱というところへ行って、そのあとトヨタファイナンス（現・トヨタファイナンシャルサービス）という、資金課の一部が独立した会社に行きました。

そのあと経理部に戻る予定が、東芝との合弁で携帯電話をつくる会社を立ち上げるというプロジェクトができまして、出向経験があるものだから、そこへ入りました。

トヨタではずっと携帯電話の研究はしていたんですけれども、それをつくる会社を設立するということで、技術の連中や経理の人間とか集まってやったんですけど、結局東芝は技術を開示しなくて、事務所をつくるという感じだったんです。

デンソーがすでに携帯電話をやっていましたから、半年間でこのプロジェクトは無理ですといって、その当時の社長の豊田章一郎に上げて、元気がないなと言って叱られましたけど、そこでプロジェクトは解散しました。

中ぶらりんになったものですから、そのあとは中国部。前は豪亜中近東業務部といって、中国関係は一部だったんですけど、中国へ乗用車の工場を持ち込むというプロジェクトが結成されて、そこへ入りました。

そこに誘っている部長を知っていて、最初、私は国内だけで海外は嫌だと言ったんですけど、「海外は全部英語をしゃべれて通訳も付けないけど、中国だけは誰も分からないからおまえでも大丈夫だ」ということで、しようがないかということで入りました。

そこでいろんな中国の企業体と合弁交渉をして、天津で出来上がりまして、そのまま駐在になりまして、戻ってきて、いい年でしたから、しばらくして出向でトヨタデジタルクルーズ、それからトヨタコミュニケーションシステム、つまり同じ系列のシステム関係に入りました。

最後は監査役だったんですね。面白くないからテクノスマイルという、トヨタ自動車九州がつくった会社ですけど、そこの社長をよく知っていて、「俺のところを手伝ってくれ」と言われたので、監査役より面白そうだねと言ってトヨタを辞めました。

関連事業部からは「山内さん、辞めない方がいいよ、面倒見られないよ」と言われたんですけど、もう監査役なんかいいわと言って、トヨタをそこで辞めてテクノスマイルに行ってずっと来ているというのが現状です。

あと堀切さん（※堀切俊雄氏：豊田エンジニアリング株式会社代表取締役）との関係は、去年6月で非常勤になって暇になったと言ったら、「手伝ってくれ」と言われて、手伝うのはいいけど基本的に働く気はないよということで、顧問みたいにお手伝いすることがあれば、個別でやるという話でやっているのがいまの、これまで

の状況ですね。

●**徳丸**　なるほど。

●**山内**　はい。

◇カネの感覚を身につける

●**徳丸**　経理部の中に入られてからのことを伺います。われわれは会計の専攻ではないので、まずはお仕事の中身についてお伺いしたいのです。原価企画、工場原価管理、それから全社の経理予算管理、固定資産とお仕事の内容をお書きになっています。これのそれぞれの中身について、ご説明いただきたいなと思っています。

●**山内**　原価管理というのは、要は車種別の損益をやるところです。ここでは係が三つあります。一つは原価企画。一つは車種別の損益出しを半年単位で出しています。前は半年決算で出しておりまして、データを集めてそれをつくっていきます。財務課から原価データを持ってきて、例えばクラウンなら1台あたりの売値と利益が幾らというのをつくっていました。

原価企画の方は、車種別にモデルチェンジに対して目標原価を定めて、そのとおりに行っているかどうか、ラインオフするまでの間、それをフォローしていくという仕事をやっていました。私は原価企画の方をやっていました。

もう一つの係は、個別コスト計算ということで、単品でいろいろ新しい部品ができたときに、それは幾らぐらいになるんだとか、あるいはいま、現状は幾らぐらいだというのをコストテーブルを使ったりして、コスト見積もりをやっていました。

●**徳丸**　すごく素人的な質問なんですけども、原価管理と、工場原価管理という二つの言葉を書いておられますが、その違いは何でしょうか。

●**山内**　どちらかというと、原価管理は車種別に行います。予算管理で工場原価をやっているというのは、半年単位で原価低減目標を例えば50億円と決めたら、それを各工場に振るわけです。持ち分原価に応じて振っていって、達成状況をフォローしていきます。これが予算管理の中では工場原価です。

例えば決算のときに、原価低減を幾らやったから、これだけ利益が出ましたということを公表しています。あるいは予算管理の工場全体、それから購入品でどれだけ下げたとかいうのを集計した数字を発表しているわけです。

だから車種別は表に出ないです。車種別に1千円下げた、2千円下げたといっても、それはしょせん社内の話ですから。あくまで今期で発生した原価を幾ら下げたかということは工場別原価になりますから、それを予算管理の方でやっています。

●**徳丸**　一般的に経理の部門に配属された若手の、これから経理の畑で育てるぞといった場合に、ある種ルールみたいなものはあるんでしょうか。ここから担当しろ、原価管理からやりなさいとか、それはないですか。

●**山内**　それはないです。例えば経理に9人配属になったら、それぞれの課に一人二人ずつ配属していきます。それと車種が増えそうなら原価管理に今年は3人とか、あるいは育てるという意味で、主計関係、そこで決算をやりますから、そこは毎年二人ぐらい入れるということはあります。一応各課に全部配属して、中で転がしながら教育をしていって、一部の人間は経理の教育を受けたものがいないと駄目ですから、工場へ異動するとかいうことをやっています。毎年経理には、確実に新人が入ってきます。トヨタですと特にそうですけど、金の感覚を身につけた人を各部署へ振っていくわけです。

●**徳丸**　なるほど。先ほどの、車種別原価管理と工場原価管理というのは、別々に走っているのですか。

●**山内**　別です。車種別原価はどちらかといえば原価企画ですから、技術を中心にやっています。立ち上がるまでの車両で技術がどんどん固定していく中で、コスト低減をしてもらわないといけないものです。

次のモデルチェンジのときには、現状よりも仕様が追加になります。いまで言えば安全装置がこれだけ付くから、コストはこれだけ上がりますね。この分は売値で10万円取れる。しかし通常、労

務費にしても、だいたいコストインフレがありますから、その分を吸収しないといけません。

新規分だけでの売り上げがアップしても、100万円のものを安全装置が付くから110万円で売りますと言っても、新装置分はそれで取れますけど、労務費は上がる、材料費は上がる、そうしたら戻り値は関係なく利益は減っていきます。そうすると、この分をコスト低減して現状の利益を確保する。さらに言えばもっと上乗せする。そういうことを開発段階でやるのが原価企画です。

だから工場は全然関係なく、技術を中心として生産準備部門の、今度モデルチェンジしたら幾ら設備投資するというのを押さえて、できるだけ現状の設備を使えというようなことをやって、トータルコストを下げて、コストインフレにも勝っていけるコストにして利益を確保していきます。それが原価企画です。

●徳丸　なるほど。工場原価管理というのは、そのあとのことですか。

●山内　つくっている車両そのものをどう下げていくか。それも当然、工場も労務費も上がっていきますし、仕入れの、つくるための、例えば手袋でもオイルでも、それをやりながらやっていきます。そういうのを押さえていって、コストインフレをできるだけ減らしていくことによって利益を確保していきます。

要は車の値段というのは1回モデルチェンジをして100万円と決めたら、翌年はアップしますから105万円にしますとかできないわけです。モデル期間は、最近は長くなって、4年間なら100万円と決めたら、100万円ベースでずっと走らないといけないんです。その途中のコストインフレは折り込むことができないわけです。従ってそういうことで下げていきます。

ただ、アメリカは、毎年コストインフレ分を、売値に反映することができました。GMやフォードはそうしていたのです。この分については、楽でした。現在もそうかは、知りませんが。アメリカの体制としては、コストインフレ分は毎年上げてもいいことになっています。従って昇給した分は、100万円は来年101万円、翌年は102万円と上げていかれます。

アメリカなんかは昔、給料が高かったですから、5%ぐらいぽんと上がるわけです。日本は労務費はそんなに上がらないですから、同じように5%上げたら差額は大きいですから、対米輸出はもうかっていたんです。

●徳丸　お仕事内容の話に戻りますが、次は全社の経費予算管理。これは原価管理とはまた別ですか。

●山内　そうですね。予算管理課で、先ほど言いました工場原価と、いわゆる大蔵省でいう予算配分ですね、各省庁への。それを経費予算といい、そこで全社の経費予算管理をやっていました。そして各部に交際費、交通費、あるいは残業目標とかをつくって、来年度の経費はだいたいこれぐらい。それに対して何%削減で、おたくの部署はこれだけ昨年使っています、これは認めます、これは減らしてくださいという目標を与えます。それで彼らは全部積み上げてくるわけです。交際費をこれだけ使いたい、会議はこれだけ使いたい。その予算折衝をして決めるのが予算管理の経費予算です。官庁予算と違い、予算がないからダメという事はなく、必要なものが出れば、補正予算を申請し、使用可能であり、必要がなければ、予算は残しました。

あと設備予算もありますけど、それは固定資産の方です。従ってトヨタの場合は、経理がオーケーを言わないやり方で、金を使うことは絶対できないようになっているんです。全て何らかの予算の中で引っ掛かるようにして金を使います。だから全ての金がコントロールできるようになっています。甘さとかそういうのは当然あるんですけどね。一応勝手には使えないことにはなっています。

●徳丸　裁量権が勝手に与えられているわけではないということですね。

●山内　そうです。

◇部門別組織文化

●徳丸　当時といまとだいぶ変わってきている

と思うんですけど、当時の経理部門の仕事内容と組織体制を教えていただきたいと思います。経理部の中でどういう組織があるというのは、さっき伺いました。そのあと、たぶん時代が変わって複雑になってきて変化してきていると思うんですけど、どういうような変化があったのかということを教えてください。

●山内　基本的には変わらないんですけれども、どちらかと言えば、いまは管理部門の経理関係は弱くなってきています。それはなぜかというと、技術がどんどん膨らんできて、大きくなってきていますし、工場は工場でつくらなければいけない。その中で、経理が全部コントロールできなくなってきているんです。建前上はやっていますけれども、いま言いました、経理部で全部、原価企画とか定めてコストまでつくってやっていましたけど、いまは大きくなり過ぎてできないから、各部署で委託しているわけです。だから中に突っ込んでいけない、集計して報告する格好になってきています。

昔、経理の担当の副社長が社長に次いで強かったものですから、その人がなんかあったときは、ばんと言って、みんな聞いてくれました。変な話ですけど、副社長に役員別の交際一覧を持ってこいと言われて出すと、その役員を呼んで「おまえ何だ、この金の使い方は」と言って、役員なんかはぴりぴりしていました。

日常は普通で、われわれで監査しているんですけど、副社長は全部役員をチェックする力を持っていましたから、皆ぴりっとしていました。いまはもう、それぞれが強いですから、そういうことはとてもできなくなっています。

特に、昔は旧工でしたからね。つくることを一生懸命で、いまは旧販も入って、旧販は営業主体者ですから金の使い方も派手でした。そういうことを含めて全体を押さえる。合併したときはまだそういうペースでやっていました。

だからわれわれも卑近な例としては合併したあと、車両関係の営業が金を使っているという話があって監査したんです。交際伝票を調べたら、一番ひどかったのは5次会ぐらいやっている。お客さんと五つの店に行ったりして、それでそれを全部上げてきている。向こうは言い分があるんですよ。地方から出てきてもらって、あそこに行きたい、ここに行きたいと言う。しかし5回も一晩でどういうことだという話をして、原則2次会までで、万が一3次会のときはちゃんと上司が本当にいいかチェックする。逆に私らはあなたをチェックしますよという感じで原則をつくりました。商社関係でしたから、それだけ金の使い方も荒かったのです。

●梅崎　前に自動車販売の方にお話を伺ったことがあったんです。どこが自工さんと違いましたかと言ったら、鉛筆の削り方も違うと言っていました。普通は使って置いておくと事務の女の子が全部削るのですが、自工さんに行くと、自分できちんと削って、最後のちびちびになるまで改善して使ってコストだと言うそうです。

こっちはタイプも違って、一発売ってやるんだみたいな、カルチャーが違いますよね。でも基本的には一緒になったあとに、自工のカルチャーに統一されていったというお話でした。

●山内　ですけれども、営業は営業です。われわれが一番恐れたのは、工場にその思想を持ち込んだら工場はぐちゃぐちゃになるんです。1円1銭までという発想で、工場をがちがちに押さえていましたから。われわれのところはまだいいんです。営業という部門もあるよなと思っていますが、工場からすれば、そこで40年働いて、交際費なんか使ったことがない。それがほとんどです。

自販の役員から工場長に異動した役員は、当然お客が来ても、自分に交際費がなく、結果、別枠で、交際費を廻しました。当然お客さんが来ても自分に交際費がないわけです。われわれは工場長に交際費を与えていなかった。しようがないから、秘書室から回すことにしました。それに対しては、われわれは制度を変えませんでした。

●梅崎　徹底していますね。

●山内　工場は一番それをやってはいけないです。そういう雰囲気を持ち込んだら、皆ばかばか

しくてやっていられなくなる。毎晩、3次会、4次会で飲み歩いている。それが変に伝わりますからね。だから工場に、それはきっちりやらなければいけない。それは旧販の人には分からないですけれどもね。

●**梅崎**　そうですよね。

●**徳丸**　なるほど、文化ですね。

●**山内**　はい。

●**梅崎**　いまはトヨタの中に幾つかの会社があるみたいな感じにはなっているわけですよね。

●**山内**　そうですね、それぞれの部署が強くなってきているから。数字上は当然決算をやりますから集まってきますけど、どこまでコントロールできるかというと、大きくなり過ぎている。従ってそれぞれの単位で経理のOBを入れ込んで、そこで見てもらっています。

しかし考え方はそうですけど、彼の上司は経理ではなくその上ですから、反対しても「何を言っている」とぽんとやられたら終わりです。経理の所属のままで行く分ならそれはできますけれども異動しますから、そういう難しさはあります。

●**徳丸**　なるほど。では原価に対するグリップは弱くなっている可能性があるということですね。

●**山内**　弱くなっているとは言いたくないですけれども、経理という立場ではコントロールしきれていない部分はあるということだと思います。

●**徳丸**　では、そういう変化はありますけど、逆にご在職中に変わらなかった部分というのはありますか。

●**山内**　変わらなかったというのは、どういうことですか。

●**徳丸**　お仕事内容だったり、いまのお話ですと原価管理というのを経理部門でがちっとやる体制から、そうではないように変わっていったということですけど。その辺りをお聞かせください

●**山内**　どっちかというと各部署に任せるというようになりました。

●**徳丸**　そういう変化があるわけですけど、逆に変化がなかった仕組みであるとか、考え方であるとかはありますか。

●**山内**　考え方は基本的に変わっていないです。ただ各部単位が強くなってきて、どっちかというと指示ができなくなってきている。調整が多くなったのではないかなと思います。

だからわれわれが上司から言われたのは、よその部署から「あいつ何とかしてくれ、うるさくてしようがない」というやつは昇格させる。逆に「あの人はいい人ですね。ぜひまたあの人を継続してくれ」と聞いたら、そいつは飛ばすからなと言われていました。

●**梅崎**　山内さんが入られたころの経理部の人数というのはどのぐらいだったのですか。

●**山内**　各課にだいたい20人から30人ぐらいいました。予算管理だったら30人ぐらいいましたから、それが予算、原価管理、原価計算、固定資産、資金監査、主計七つですから、200人ぐらいだと思います。

●**梅崎**　200人ぐらい。すごい人数ですよね。その後もその人数は、会社が大きくなるとともに多くなるわけですよね。

●**山内**　だから先ほども言いました原価管理部とか、資金の財務部とか、主計部とか、関連事業部、いまは四つに分かれていて、それぞれ部になったりしています。

●**梅崎**　経理部の部長さんというのは、副社長が務めていたりするのですか。

●**山内**　それは単なる部長です。

●**梅崎**　単なる部長。

●**山内**　そこへ担当役員がいて、そして担当役員の上に専務が入って、副社長とかいう感じですね。

●**梅崎**　でも経理畑の人が会社の役員の中で、非常に強い力を持っているということですね。

●**山内**　前はそうだったですね。

●**梅崎**　人事はどうでしたか。

●**山内**　現場をちゃんと押さえていましたから、人事も強かったですね。

◇部門間の共同作業

●**徳丸**　われわれは、そもそもトヨタ自動車と

いうのは、部門を超えた共同作業とか、共同でプロジェクトをやるのが強いと普通に言われていますので、それはどうしてなんだろう、どうなんだろうというところに興味があります。

お仕事を原価企画、工場原価管理、経費予算管理、固定資産とされてきたわけですけど、この中で部門をまたがる共同作業というのは、実際どういうことが行われていたのかなということに興味があるので教えていただけますか。

●山内　例えば先ほど言いましたように、中国へ進出して乗用車を中国でつくるときには、技術関係とか、経理とか、営業関係とかが集まって一つの組織体をつくって、いろいろやって全部決裁を上げる。定期的に会議を開いて、いまはこういう会社と調整をしていますとか、合弁交渉をしていますとか、方向性を確認しながらやっていきます。

海外進出のときは、たいがいプロジェクトをつくります。台湾進出時プロジェクトとか、初めてGMとヌーミ（NUMMI：New United Motor Manufacturing, Inc.：トヨタ自動車とGMが合弁で設立した、カリフォルニア州にあった自動車製造会社）を進出するときなんかは、そういうのをつくりました。例えばトヨタ自動車九州といって、東海地区から初めて九州に出るときなんかも、トヨタ自動車九州準備室というのをつくりました。九州出身の人をメインに募っていろいろやっていく。だいたいそういうことをやるのは一つのテクニックです。

部単位でやって、話し合いのときに担当が変わっていたらできないですから、1カ所に集めてそこでやる。決裁もそこで上げていく。当然経理から行った人は経理部に報告はしますけど、決裁はこの上で上げていく。その方が早いですから、そうやっていました。

●梅崎　何か言い方はあるんですか。よく現場の方では、車種ごとにプロジェクトチームがつくられるというお話を聞きましたが、何とかチームというのか、それともほかの言い方はありますか。

●山内　よく昔はBRとか言っていましたね。準備室とか、BR室とかそういうので、社内体制を変えるためのとか、新しいプロジェクトでBR室をつくって、それが定着してそのまま部になる場合もありますし、解散する場合もあります。

◇予算を立てる

●梅崎　トヨタさんの中では、組織をぽんとつくることに対して抵抗がなくて、気軽に組織をスクラップ＆ビルドできるところが特性ですか。

●山内　そういうところはありますね。基本のところがあって、基本は当然ベースとして生かしますけれども、何か新たなことが発生するときには持ち寄って、人を集めて、そこでやっていく。定着すれば元に戻ります。アメリカなんか全社プロジェクトは、それぞれの部署が出来上がるまではそれをやる。そういうところはあります。

●徳丸　そもそも原価企画というお仕事自体が、素人の考えですけど、いろんな部門が関わらないとできないのではないかなと思われるのですが。例えば技術の方にも言わないといけないと思いますし、その辺りはどうでしょうか。

●山内　基本は技術です。生産準備、設備投資をするところが集まって原価企画会議を車種別にやります。CE制度といって、技術の中に主査がいるんですね。車種担当、クラウン担当とか、コロナ担当とか、カローラ担当とか、そういう主査がその車種に関しては全体を見ているわけです。

そこと経理とが一緒になって原価企画会議をやって、当然そこには役員も出てくるのですけど、目標が達成されているかとかを、そこでフォローしていきます。また、原価企画の目標を達成するには、購入品は幾ら下げるとか、購買も報告します。設計の仕様を変えて、これだけ減らしましたとかいう報告をする。仕様を変えてどれぐらいコストが下がるんだといったときに、技術から経理へ見積もりをしてくれと来ます。経理がそれを見積もりをします。

そういう数字を積み上げていって、仕様を変えたらこれぐらい下がりますねと報告します。100円の材質を95円の材質に変えると、1台あたり幾らぐらい下がりますという計算を経理がします。

いまはたぶん経理部なんか誰もコスト計算なんかしないです。そういうノウハウは各部に移してしまったから、経理の中では見積もりできないです。

●徳丸　すみません、経理の方が見積もりをするというのはどういうことなのか、ちょっと分からなかったんですけど、例えばよそでつくってもらった部品を、これは幾らでつくられているはずだとかいうことを見積もるんですか。

●山内　いや、購入品は違います。購入品は購買部がやりますから、内製のやつです。内製のコスト見積もりは経理がやっていました。

変な話ですけれども、原価企画をやって、見積もり依頼が来て、私らは分からないものですから先輩にどうするんだと聞いたら、先輩から「おまえ、現場へ行ったか」と言われました。行っていませんと言ったら、「ばか、机に座っていないでまず現場を見てこい」と言われて、現場でどういう流れをしているか、どういう設備を通ってやるとかいうことを見て、その上でどう変わるか。そういう教育をされました。

それから新の部品、旧の部品の図面を見比べて、どこが違うか。特に大きくなれば設備はそのまま使える。それは生産準備部に確認した上で材質関係。それはややこしいから、削りが増えているのかというと、その方が設備を増やさないといけないとか、工程が増えるとかいうのを確認しながら、見積もりをするのは経理でやっていました。

●徳丸　それはつまり、経理の方が技術のことや生産のことを分かっていないといけないということですね。

●山内　そうです。だから私なんかは、いきなり現場へ行けと言われたんです。見積もり依頼が来たら図面を持って、つくっているところへ行って、いろいろ聞いて帰ってきて、その上で計算する。

●梅崎　工場原価の場合は生産ラインが動いていますので、つくるアウトプットに対して、部品の原価とかだいたい計算しやすいと思うんですね。でも原価管理の方で、開発に関してはこういうものを開発したいというものに対して予算をつけなくてはいけないときに、まだ未確定要素が多いですよね。

どういう技術が必要かなというのが設計図レベルで出ていて、こういうのをやりたい、でも変わるかもしれないということになると、おおよそ出てきた設計図とか、こういう機械というものに対して、アウトプットのコストはあとに発生すると思うんです。当てていかなくてはいけない部分があると思うのですが、その流れを教えてください。

●山内　基本的に、車をつくる部品は何万点と言われているけど、このうち変わらない部品はそのまま使えますよね。変わるのはどこが変わるかを見て、図面を見て、製品がどう変わるのか。変わるのなら設備にどう影響するのか。材料が同じ1ミリのボークを使うのか、2ミリのボークを使うのか確認して、材料を余計に探す。そういうようなことで積み上げていくわけです。

設計の話を聞いて生産準備に行きます。工場はただつくるだけで、生産準備は設備とかいろいろ買いますから、生産準備でこういうふうに材質が変わってこうなるけれども設備は必要かとか、人も変わるとかいうのを生産準備の人と確認します。そういうのは経理から依頼するわけです。向こうが検討してくれて、このままならここが変わるだけだというのは変えてもらって、そういうので計算していきます。

●梅崎　普通に新しい車種で、ボンネットのところを新しく改良したいとなったときに、鉄を買いますよね。これはいままで使っていた鉄ではないので、例えば新日鉄さんに相談をして、ちょっと開発してほしいという話になってくると、新しくトヨタ用の鉄に対して幾ら彼らが単価を付けるかはどうですか。

●山内　それは分からないです。

●梅崎　分からないですよね。

●山内　そこは基本的に話を聞きながら、上がるのか下がるのか。現状で大きく変わるのか。分からない単価はプラスマイナスゼロです。

●梅崎　なるほど。

●**山内**　あと購買はどんぶりで値下げ交渉をやっていますので、当然鉄板は亜鉛鋼板でさびないように亜鉛が何パーセント入っているとかやりますけど、そのベースのところが若干変わる程度であれば、われわれはプラスマイナスゼロでやります。一応、購買には確認して、分からないと言われたらプラスマイナスゼロでやります。

最後に車種のところで、トータルで分からないものは1万円で積んでおくとかを、技術に内緒でやっておいて、営業には値段を決めてもらわないといけない。この仕様でいくと5万円だけど、あとプラス2万円ぐらい上げてくれ、そうじゃないと加工できないからと言います。

われわれとしては、設計に対してはもっとコストを下げろ、営業に対してはもっと高く売れるように考えろと言います。こういう仕様を付けたら、普通なら売値は1万円だけど、1万5千円にできないかとか、そういうことを考えてくれていたんです。

●**梅崎**　予算を設計して、1年後にぴたっと当ったときは気持ちいいんではないですか。

●**山内**　手が足りないから、なかなかそうはいきません。

ただ面白いのは、単純に言うと、ハイデラックス、デラックス、スタンダードだったときに、ハイデラックスなんて売ると利益が高いわけです。そういうのをできるだけディーラーに売ってもらうわけです。

同じ1台ですから、スタンダードはあまり売らないようにして、できるだけハイデラックスを売ってくれと言う。そうしたらここが100でも、デラックスが110万、これは120万ぐらいですから、これを売れば絶対もうかります。ディーラーのセールスマンは、できるだけこれを売るようにお願いします。

そういうプロダクトミックスで利益を確保するようにします。これは設計に対して言うことではないんですけど、ラインオフしてしまったら、営業に対してはそういうこともあります。

◇調整をする

●**徳丸**　原価企画のお仕事の中で、経理部門の役割というのは、つまりいま伺った中だとコストの見積もりをして、それを下げてもらうように働き掛けるということですよね。具体的に、こうやったらこう下がるだろうというような見通しがこちら側にあって、それで下げてくれと言うわけですか。

●**山内**　単純に、例えばコストが100万円で、その60％分は変わらないから、そのまま60を持ってきました。40の部分についてはいろいろ変わるので、その分、設備投資の償却を含めて、そうしたら40が45になりました。目標がプラス3万円であったら2万円オーバーしています。この2万円を何とかしてください。もう一回ここの部分について見直しをお願いしますというようなことは言います。それをずっと原価企画会議なんかでフォローしていきます。

●**徳丸**　原価企画会議というのは、主査と経理が主催するということなんですね。

●**梅崎**　その会議は面白いですよね。長期的な投資もあるわけではないですか。短期的にはもちろんぎゅっと絞っていってコストを削減した方がいいと思うんですけど、10％の確率だけど、大もうけできるかもしれないというような、開発というのはそういう部分が多少あると思うんですね。

そこに開発費をぶち込みたいといった場合に、あまりにも失敗したらどうするんだと言ってしまうと、この判断はすごい難しいと思うんですが、どうですか。

●**山内**　それはもう、われわれは金の方でものを言いますのでね。当然技術は、「おまえら製品が悪くなったらどうするんだ、責任は取れるのか」とか言います。われわれからすれば、何を言っているんだ、そこを考えるのが自分らの仕事だろう。同じようにやっていて仕事ができるか。難しい中で、安いものをつくるのがあなたたちの仕事だよということです。

彼らに言わせれば、金ばかり削れと言うけどどういうつもりだ、いいものがつくれるかと当然彼

らは言います。われわれは、そこで知恵を絞るのがあんたらの仕事だ、金を使っていいものをつくるのだったら俺でもやってやるわと、冗談ですけどね、そういう感じでやり合います。

●**梅崎**　そこは、けんけんがくがくの議論ですよね。

●**徳丸**　これは会議に行くまでの間にやっているのですか。

●**山内**　間にやっているんですよ。会議では役員もいますから、あまりトラブらないように、技術の各担当は「分かりました」と。そこでは「こういう点で難しいけど努力をします」とか、そういうことで終わるような感じです。それまでは、があっとやっています。

●**徳丸**　それまでの間にやられるわけですね。そこで、一番最初に寮で会った人たちとかと会うわけですね。

●**山内**　そうそう。そういう点では顔を知っていますから、ちょっときついことを言っても、「何だ、山内」とか言われながら、話もできるということです。そういうありがたさはありましたね。

昔だから遊ぶことはそうなかったですから、結構マージャンを先輩や同期とかと寮でやっていました。あんな田舎ですから、マージャンを一番よくやっていました。顔見知りがいたもので、そういう点でありがたかったですね。特にわれわれは、どちらかというと各部署に依頼したり、お願いする部署ですから、顔を知っているか知らないかで全然違います。

●**梅崎**　いまのお話は、技術と経理の間の調整だと思うんです。経理の中で原価管理と全社の経理予算管理というのは、ある意味、全社のことを考えなくてはいけないのと、原価企画の場合はちょっと技術寄りの話ですよね。

そうすると経理の中でも、原価企画と全社の経理の場合は、どちらかというと原価企画は未来の投資に予算を割きたいという対立が起きますよね。

●**山内**　だから年度と、ラインオフのどんとしたやつ、そういう差はありますね。日常の維持、メンテナンス費、それから保全費、当然老朽化すれば更新していかなければいけない。そういう維持でのメンテナンス分と、新設分の型を含めた何百億と投資しますので、その分ですね。原価企画はそっちです。維持メンテナンスは会社全体。予算管理とかそっちの方ですね。設備投資だけを見ると固定資産になりますけど、そういう感じになります。

●**梅崎**　そうすると原価企画の課長さんが当時としては、「こう付けたいんだ」と言ったのに対して、全社の経理予算課の人が、「それはちょっと」みたいな話はないですか。

●**山内**　それはないです。維持分と新規分と分かれていますから、ここで見たら、そこの分野は当然の上乗せ分と見ます。

●**梅崎**　なるほど。オペレーションの維持費のところは、どちらにしろかかるので、定型的に決まっていて、その上のところをどうするかというものに関して、君らでやりなさいということですね。

●**山内**　そうそう。

●**梅崎**　維持費から取ってくるわけにいかないからですね。

●**山内**　それはいかないです。

◇ OJT

●**徳丸**　あと原価企画をやる上で、直面されて一番難しかった問題はどういうものがありますか。

●**山内**　われわれは見積もりをしながらやるんですけれども、見積もるというのは難しいわけです。それから車両、部品表は、いまはもう全部システム化されていますけど、全部品は10冊ぐらいのバインダーにとじられていて、それを積み重ねていくわけです。入って1年、2年の人は教えてもらえないんです。当然ミスもあったりします。

見積もりも分からない、車両の構成も全然イメージがないわけです。昔はプロペラシャフトで動かしましたが、いまはFFならプロペラの部品表というのがないですし、プロペラシャフトが何

かも分からないです。要は車両を知らない、部品見積もりが分からない、それで技術と話をしないといけない。基礎知識がなかったというか、そういうところですね。

そのようになったら、「まず顔を洗って出直してこいと、何も分かっとらん」と言われました。向こうはそこだけを一生懸命やっていますからね、技術の連中というのは。みんな部品単位でやっていますから。ここの話をするわけですよ。

私はそんな部品なんかどうでもいいんです。全体はある程度分かっていますが、こんなところは全然分からないですから。そこを解いて、この分が高いですよと言ったってよく分からないから、全然かみ合わなかったりしますしね。そういうところがありました。

●梅崎　山内さんは、新入社員のころはそういう知識がなくても、徐々に勘どころを押さえていくわけですよね。

●山内　そうです。やり合っていくうちに分かってくるわけですね。

●梅崎　自分が入ったときに先輩とかで、ある種、職人的に分かっている人がおられましたか。ここはこういったら幾らぐらいになるなみたいなのが、ぱっと見て分かる。この人は技術ではないのに何で分かるのかなと思いませんでしたか。

●山内　こういう言い方はいけないかもしれないけど、高卒で入った人だと4年間われわれより多いから、そういう実務的な知識は豊富ですしね。そういう人たちなんかに、ある面でわれわれは教えてもらったり、「ばか、あほ」と言われながらも、ここを押さえなくてはいけないなとかありました。

トヨタのいいところは、OJTが素晴らしかったですね。実務を経験しながら先輩なり、各部署からばかにされたりして、OJTが素晴らしかった。それで全部育っていったのではないかと思いますね。

いまは人を褒めろと言いますけど、昔のトヨタの場合は叱って教えるという感じでしたから、本当にばか、あほと言われました。例えば部長のところに決裁に行って、違う意見を言われて、当然私はこれが正しいと思うと平行になったときなんかは、向こうはかちんときて「おまえみたいなばかがおるから」と、大きな声でがあっと怒りだすんです。分かりました、それでは検討しますと下がったら、周りの人はみんな聞いているものですから、「おい、山内、やられたな」とか言われました。

●梅崎　いまの職場では、なかなかないスタイルですね。

●山内　そういう感じで、結果的にはよかったと思います。ただ、いまそれをやったらみんなメンタルになってしまいますけど、われわれの時代はそういうものでした。皆、出てきて、田舎に住んで、また打たれ強さもあったんですね。昔ですから、国全体が貧しい中で育ってきて、稼がないといけない、働かないといけないという感じで生きていますから、いまの子とは全然そういう面では違って打たれ強かったんだと思います。

●徳丸　OJTというのは指導者みたいな人がいて、教えてくれる先輩がいてというかたちですか。

●山内　そういうかたちがきちんとできていたんですね。だから職場先輩がいて、係長がいて、課長がいて、それぞれでチェックを受けました。ここを押さえたかとか、こういうことを調べたかとか言われて押さえて、それから係長にもう一回見てもらいます。当然経験がありますから、違う角度から見たかと言われる。そこは見ていませんと言うと、じゃあ違うだろうと言われる。

トヨタがよくやったのは、A案、B案、C案と、何か検討するときには必ず三つ案をつくるんです。そして自分はA案で行きたい、しかしこういう考え方もあります。A案だけぽんと持って行って、これでやりたいと言うのではなしに、A、B、C案をつくって、こういう考え方もありますし、こういう考え方もあります。しかしこれが一番、こういう点でメリットが多いから、私はA案で行きたいと言うんです。

当然課長によっては、この問題が大きいからA案よりもB案で行けと言われます。そうしたら

話もかみ合うわけですね。それが一つのやり方でしたので、必ずA、B、C案をつくって、こういうふうに幅広く検討しましたけど、これで行きたいですよというのもOJTで教えてもらいました。単に1枚、ぱっとつくってこういうことで、これでやりますというのではなしに、それは非常によかったなと思います。

◇ローテーション

●梅崎　いろんな会社があって、経理を経験して、ほかの部署も経験してというように、割とローテーションで部門間を回す会社さんと、経理畑で割とずどんと10年なり20年行くパターンとありますけど、トヨタさんはどうだったのですか。

●山内　トヨタは基本的には異動させますね。一部の人は残ったりもしますけど、基本的によその部署を経験して戻ってきます。

●梅崎　文系ですと、経理だったら人事に行ったりとか、法務に行ったりとかですか。

●山内　人事に行ったりもしますし、最近多いのは出向ですね。昔は旧工だけでしたから、出向も海外はなかったんですが、いまはもう海外プロジェクトを世界でつくって、そこへ行って、本体と比べたら小さいですから、そこで全体を経験させます。

またこっちから出向するときは、ある程度、たいがい経理の場合は取締役ぐらいで行きますから、そうすると全体を経験する。課長ぐらいで行って、取締役とか、そういうことをやります。

だから私なんかも、東京エアサービスといって債務超過の会社をトヨタが買い取って、そのときに出向命令が出ました。東京の浜松町にあったんですけど、初めて東京を経験しました。取締役で行けと言われてやったんですけど、初めて世間を知りました。

例えば交際費なんて、人の使ったものはチェックしていましたけど、自分で使ったことはなかったんです。自分で交際費なんて使ったことがないと言うと「そんなやつが世の中にいるのか」と、ばかにされたりしました。

当然債務超過で私は経理ですから、金を使うな、交際費を使うなと言うと、向こうは「交際費を使わずに営業なんかできるか。東京なんてそういうところだ」とか言われたので、金がない以上しようがないだろう、足を運んで交際費を使わないようにやれと言いました。でもシュリンクしたので、2年目ぐらいからはちょっとずつ金を使ったりしました。出向してもしょせん会社の一部なのと、小さいところでも大きく見るのと、そういうのでまだ本当に井の中のかわずだったなという経験はしました。

●梅崎　会社としてはね、若手のときに意図的にやっておられるわけですよね。そろそろ全体像を見る認識を持てみたいなことですよね。

●山内　そうです。トヨタの中での異動も当然意味がありますけど、外へ出て、そこで飯が食えるようにするというのは全然違ってきます。それから本体の態度のでかさも頭にきますしね。

●梅崎　なるほど。

●山内　私らが出向していたら、債務超過の会社の報告をしろとか、今日中につくれとか。購買がそういうことをやっていますからね。あるとき購買の担当が、5年間さかのぼって今日中に資料をつくってくれと言いました。そんないい加減な会社だから、データがすぐ出てこないわけです。

やっと8時ぐらいにできて、本社に電話したらもう帰っているわけですよ。頭にきて、課長を出せと言いました。俺は担当に今日中に出せと言われたから、やっとできて報告しようとしたら帰っているじゃないか。何のために今日中に出せと言ったんだと、怒ったりもしました。そういう本社の態度のでかさは気を付けなければいけないなと、トヨタに帰って分かりました。

●梅崎　逆に分かるわけですよね。

●山内　皆、外へ出て苦労しているわけです。そういうのも経験しました。

●梅崎　5年間と書いてありますけど、これは何歳から何歳ぐらいだったんですか。

●山内　たぶん、39歳から44歳ぐらいではないでしょうか。38、39歳ぐらいですね。そのとき

は課長で出向して、そっちでは取締役ということです。

それと面白い経験で、私らの先輩が、ある会社に行って、取締役になったんです。課長が取締役で行って、そんな仕事ができるんですか、大丈夫ですかと言ったら、その人は「トヨタのやっていることをきちんと身に付けていれば、10年間は飯が食えるぞ」と言っていました。

私も行ってみてそうだなと思いました。経理なら経理の各部のやっていることをきちんとやっていけば、会社というのは成り立つんだ。それをどう徹底していくかだなと思いました。

たぶん調子の悪い会社は、それができていなかったからおかしくなったんです。そういう意味では、トヨタのやっていることをきちんとやれば、確かに飯が食えるなという意識はありました。

だから、それからいろいろ出向しましたけど、不安感はなかったです。1回目のときはすごく不安感もあって、どうしよう、俺にできるか、何をやらなければいけないのかとか思いましたけど、そういう話が記憶にありましたし、大丈夫でした。

そういう点では、トヨタというのはきちんと基本に徹した真面目にやる会社です。だからいろんなところへ行っても、それを基本どおりやれば何とかできるんだと思いました。それが難しいんですけどね。ただ、何かをしないといけないよという話はできるわけですね。それができるかどうかは別ですけどね。

●梅崎　言っても相手が聞くかどうかは分からないので、そうすると会計の仕事で債務超過の会社に行ったとしても、そこで山内さんが学ばれたことというのは、社長も含めた会社全体を動かさないと難しい部分が出てくるわけではないですか。

だからどなたに言えば動くかというのは、トヨタだと逆に大きくても出来上がったシステムがあるから言えば動くのだけど、難しいわけですよね。抵抗していくというんですか。

●山内　だからそのためには、必ず社長を味方にしていかなければいけないわけです。小さい会社は。

●梅崎　社長をですか。

●山内　社長を味方に付けて自分が言う。細かいことを社長に言わせるわけにいかないですから。当然こっちの部署の担当役員は、社長に文句を言うわけです。「山内の言うことを聞いてやれ」と言ってくれないと、私の言ったことはパーになります。小さい会社ですから、必ず社長を味方に付けておかないといけないです。

まして経理なんかは文句を言う部署で、会社のためと思ってやっているのに、社長が「山内、そんなこと言ったらいかんぞ」と言われたら、かくっときて誰も言うことを聞かなくなります。

だから必ず味方に付けて、こういうことを言うからこれをやりますよと報告をして、オーケーをもらっておかないと、必ずはしごを外されて誰も付いてきてくれないです。「あいつは何か言っているだけだ、放っておけ」となってしまいますから。

◇組織の強さ

●徳丸　1回出てみないとトヨタ自動車の強みとか、特徴とかも見えないものなんでしょうかね。

●山内　それが普通だと思っていますから、それがいいことか悪いことか分からなくて、とにかく決められたことを、われわれはきちんとやっている。それが世間に対して、いいのか、悪いのか、それは分からないです。こういうものだという認識でしか分からないです。それは外へ出て初めて分かるんですね。ここはこういうことをやっているなとか。全部悪いという意味ではないですが、こういうやり方もあるということですね。

●徳丸　逆にトヨタ自動車の中でされていることと、出向された会社で、一番違うなと思われたところはどんなことがありましたか。

●山内　組織がしっかりしていないです。そしてさっき言ったように、育てない。要は、俺が俺がという人が動いているので、下を育てないんです。育てたら損だという発想もあるわけです。こういうことは俺だけが知っていればいい。

●**梅崎**　俺しか分からないんだから、全て俺に聞けと。その人の社内の価値を上げるわけですよね。

●**山内**　そうそう。そういう点、トヨタは組織できちんとやっていて、この人がいなくても、この人が分かっているとか、この人が育てて、この人に話をしておいてくれとかいうのがあります。その人が握っているから。そういう点では、組織がしっかりしているなと思います。

それから権限の範囲とか、権限と義務、そこがはっきりしていないですね。権限はあるんだけど義務は分かっていないとかあります。当然権限には義務がつきまといますから、そことの関係です。

そうすると、やっぱり報告もしなくてはいけないのに、報告もしない。権利と義務は表裏一体ですから、そこをきちんとしなくてはいけないということです。

●**梅崎**　見方を変えるとトヨタ以外の会社で、知識を独占したり、ほかのやつと連携しないというのは、変な言い方ですけど人間としては普通、放っておくとそうなるのではないですか。

逆に言うと、トヨタがそうならないというのは、トヨタの方が何か工夫をしているからなっているわけで、放っておいたら必ずそうなると思うんです。

●**山内**　それがOJTだと思いますね。ただフラット化でおかしくなった部分もありますね。

●**梅崎**　なるほど。

●**山内**　若い人に聞くと、自分で役員に持って行きたい。競争が激しくなっているものですから、中を飛ばして上へ持っていく。

そういう意味で、自分をどう見せるかが昔よりも強くなってきています。昔は年功序列で来ている。今でも年功序列はベースにはあるんですけど、ああいうフラット化というのは組織的には難しくなってきています。

トヨタで人事担当の役員と懇談があったときに話したら、こういうことがあったと言っていました。もっと下を教えてやれと言ったら、「教えたって、そいつは評価されるけど、俺は教えた分、評価してくれるのか」。役員の人は、何を言っているんだ、先輩なんだから教えろと言ったら、「教えたら損じゃないですか。教えた分、ちゃんと人事的評価をしてくれるんですか」と言われたと言っていました。そういう難しさがあります。それが当然ではなくなっているわけです。昔は教えて当然で、上も教えているかどうかは見ていますからね。和気あいあいとやっていましたけど、いまはそういう状況ではない部分もあるんだろうなと思います。

●**梅崎**　同じ釜の飯を食って、長期雇用で見ていれば、教えているところも見ているわけだから、ちゃんと教えているなとなって昇進もするわけですね。ただ、いまのようにフラットで、一人の管理者がたくさんの人を見ていると、結果だけを見るわけだから、下手に教えたら損だということになるわけですね。トヨタの当時の社内の雰囲気、70年代ぐらいで考えてみると、本当に付き合いが濃いという感じなんですかね。

●**山内**　そう思いますね。

●**梅崎**　日産の方とかに聞くと、日産は都会にあって、そういう意味では都心に住んでいて、それなりにプロフェッショナルな人がいるけど、トヨタさんを見るとすごく団結心とかが強いんだとおっしゃるんです。何でかなと。それなりにいろいろあるんだけれども、やっぱり豊田市にあるということは空間的な位置で大きいですよね。

●**山内**　田舎にあるということも大きいですし、トヨタの体質も人情的な田舎の感覚を持っているんです。ドライではない部分があると思います。私が上司に言われたのは、日産は東京に本社があって、東京の頭のいいやつが入っている。トヨタは田舎で、全国から集めているけど、いろんなやつが入っている。俺たちが日産に負けないためにはがむしゃらに働くんだ。これが日産に勝つ方法だ。頭は絶対あいつらの方がいいんだと言って、ハッパを掛けられました。

●**梅崎**　なるほど。実際に結果としてそうなったということですよね。

◇中国での苦労

●徳丸　では1993年に中国部へというお話です。ここで書かれていたお話で、かなり大変だなと思ったのは、「日本の一企業が中国という国相手の交渉で、なかなか難しかったが、天津で成立した。ただし部品から、井戸を掘らずに水を飲むな」と書かれているんですけど、これはどういうことでしょうか。

●山内　商用車とか乗用車とかあったんですけれども、乗用車をやるということで、まず北京で航空航天といってロケットを飛ばしているところとやり出したんです。そこはぜひやりたくて、その会社とはうまくいっていたんですけど、中央政府、いわゆる日本で言う通産省の機械工業部というところが自動車を管轄していまして、三大三小二微という中で、トヨタは駄目だと蹴っ飛ばされてしまいました。

次に上海汽車とやりまして、上海汽車はワーゲンでやっていたんですけれども、もう一つどこかの会社とやるということで、世界から12社がプロポーザルを出して、最後に残ったのがトヨタ、GM、フォードの3社だったんです。

世間では上海汽車はその国のトップであるから、たぶんGMかトヨタだろうと言われていました。車の説明は全部終わって、最後にロイヤルティーとか金の話になって、GMはどんと下げたんですね。結果として、GMに決まりました。あとは天津で、ダイハツが提携していましたので、天津でやろうかと合弁交渉を始めたんです。まず天津汽車とやるわけです。その次に天津市が出てくるわけです。そのあとは中央政府が出てくるんです。

ということは、一企業が天津汽車、天津市、中央政府、全部やらないといけないわけです。そういうことは過去になかったんです。かつ、ああいう国ですから、中央政府にも説明して了解を得なくてはいけない。天津市にも了解を得なくてはいけない。

それで乗用車を入れたかったんですけれども、トヨタはこれまでずっと完成車でもうけてきた。長春でワーゲンが出たときにトヨタにも話があったんですけど、そのときトヨタは中国は後回しでNUMMIをやっていたんですよ。初めて海外進出ということで。それを蹴飛ばしたんです。

もともと態度がでかい、完成車でもうけている、何が乗用車だと。まず部品からやれと言って、乗用車を認めてくれなかったんです。しようがないから天津市でエンジンと、等速ジョイントと、ステアリング、この三つの合弁会社をつくって始めました。

しかし難しいのは、部品をつくっても車両がないから持って行き場がないわけです。一応、天津汽車ですから車両はあるんですけれども、当然彼らは買いたたくわけです。どうせ売るのは、うちしかないだろうと。

そういう状況で経営はものすごく厳しくて、2000年に許可を得て、2003年ぐらいから乗用車をつくり出したのかな。それからはもうエンジンなんかもよくなりました。私は合弁交渉が終わって、そのままエンジン会社へ行きました。そこでは、部品は意思決定のイニシアチブが取れるんです。等速ジョイントとか、ステアリングは50%以上取ったんですけど、エンジンは50%しか駄目だったものですから、イニシアチブが取れなくて、全部何かやるときは調整なんです。そういう難しさもありました。

それと、われわれは第1次世代ですから市民権もなく、彼らの発想はトヨタの技術と金を持ってこい、そうでないと許さない、入れないという態度でしたから、なかなか難しかったです。

◇違いを乗り越える

●徳丸　合併会社に原価管理を導入されたということですね。

●山内　そうですね。そういう点で先ほど言いましたように、基本的には設計は全部トヨタの設計ですから、原価企画なんか関係ないですから、製造予算管理をしっかりやらなければいけないということで、それを組単位でコストを全部分かるようにしました。

そして組単位でどういう費用が幾ら発生しているか、それをどう下げていくか。まず組単位でコストを把握できるようにして、それを下げられる余地があるのか。それから各組単位のばらつきとかを見ながら、それを下げていこうということを始めました。

そんなにうまく、ころころ回転はしないですけれども、小さく切って原価を把握する。そのためには経理は原価データを持っていますから、それを細かく切れるように、把握できるように、どんぶりで入っていたのを分けていきました。

●徳丸　この当時の中国の企業には、原価管理という考え方はあったのですか。

●山内　原価管理なんて発想はないです。国営ですから、出荷すればいい。月に何台出すことが義務だったわけです。それで幾らかかって、それを相手が払うかどうか。全部お互いに国営ですから。その範疇でやっていましたから、原価管理をする必要もなかったわけですね。

国ですから、利益がよく出れば人を採用しないといけない。首も切れないという状況ですから、われわれが合弁するときには、これではやっていけないからと言って人を切ってもらいました。

それでも彼らはサボろうと、一生懸命働こうと、全部同一賃金ですから、そこに差をつけていこうということにしました。一気には当然できないですけれども、そういう話をしたりして、徐々に変えていきました。

●梅崎　アメリカのときもそれは問題になったと思うんですけど、日本の工場の強さというのはブルーカラーの人に査定を入れている。だからこそさっき言ったように、人に教えたら結局、その人は評価される。

考えてみれば査定がないところで、はっきり言って人間は真面目に働くはずがないし、サボってしまう。ただ文化的なとか社会背景から考えると、アメリカだってブルーカラーにはずっと査定がないとか、中国にもない。査定といったものを積極的に入れていくときに、反対する人もいるし、いいかなと思う人もいるので、説得するロジックはかなりご苦労されたのではないかと思うんですけど、いかがですか。

●山内　それはやっぱりそういう話で、一部の人は当然オーケーと言いますけど、全体は何でそこまでやるんだ、俺らは一生懸命やっているという発想です。

やっぱりそれは違うだろう。限られた原資をどう配分するかだから、ある人は10個つくる、ある人は5個つくる、その差は出さざるを得ないよと言いました。でも、そんなにドラスチックにやらないし、ご苦労さんという意味でちょっとした差を付けるよという話をしていきました。

●梅崎　日本の企業の場合は、長期雇用が保証された中での差ではないですか。低い評価でも、底が抜けることがない、要は恐怖心がないわけです。でも中国の会社の中で、短期雇用みたいなのとか、馘に直結するのではないかという予断があると、短期雇用で差を付けるのは結構難しいかなと思うんです。

●山内　そうでしょうね。ただ、あのころはまだ国営の延長線上でしたから。いまは結構流動性が出てきて若い大卒なんかは、どんどんいい給料を求めて変わろうとしています。そういう残る国に対して、いま若い人はどんどん変わってきていますね。

面白いと思ったのは、大学の格によって給料が違うんです。

●梅崎　初任給がですか。

●山内　初任給が。例えば東大は10万円だとしますと神戸大なら5万円、知名度の低い大学ならもっと低いとか、その差があるんですよ。従って、そういうところを皆、上へ転職していこうという動きが若い人たちにありました。あれにはちょっとびっくりしました。

●梅崎　転職によって賃金をどんどん上げていこうということですね。

それが全体的に効率性になっているかどうかは別ですよね。やはり奪い合いだし、企業側もそんな状態の従業員だったら長期で、さっきおっしゃっていた、教えることは自分の価値を下げる

わけですから、OJTをやろうという気にはなりませんよね。

●**山内**　私がいるときに、トヨタと合併してよかったかと聞いたら、何もいいことはないと言われました。文句ばかり言われるし、いろいろ変えていかなければいけないし、給料は増えないし、持って行き場がないですから利益が出ないですし、われわれは変えていかないといけないと思っていましたし、そういう意味で全然よくないと言っていました。

車両が出てきて5年後ぐらいに行って、同じ人にどうだと聞いたら、「山内さん、トヨタと一緒になってよかった」と言っていました。会社がもうかり出しましたから、給料が増えていきましたしね。トヨタですから、それなりの値段で買ってくれますから。

●**梅崎**　説得するときに時間がかかるというか、相手が短期的視野になっていれば、なかなかトヨタのよさが分からない。時間がたってくれば説得できるのだけど、時間がたつ前に出ていったりすると、なかなかうまくいかない。結婚したらよさが分かったみたいな話ですね。

●**山内**　それといまの中国は、上が全部利益を駄目にしている。役員が捕まって、何千億とか資産があると言っているけど、あんな給料でできるはずがないんです。

私のところの中国の会社でも、エンジンのアルミブロックとかつくっていたんです。アルミなんていうのは再生が利くんですけれども、溶かして不良品が出ると、それを全部売っていたんです。そしてそれを買い集めたんです。

鋳造の人に再利用できるだろうと言ったら、もちろんできますと言うから売るのをストップしたんです。全部再投入しろ、新材を使うなと言って、それをやり出したら、当然上の方から反発が来ました。

何で売らないんだ。新材を使えば品質は関係ないと。これならコストがかからないから。当然売るつもりだったから野積みしていたんですね。野積みしているから、品質も落ちるからと言うんですが、関係ないから使えと言いました。

結局そういうのは全部、上の方のインマイポケットになっていた。そういうのがいろいろありました。

そういうのをやると下から、こういうことをやっているとたれ込んでくるんですよ。それでそういうのをたたいたりしました。

●**梅崎**　まさにここにお書きになっているように、対決ですね。

●**徳丸**　そうですね。対決ですね。

◇管理を徹底する

●**梅崎**　対決しないと。

海外の特に中国に工場を出すときには、原価管理の人を必ず入れないと、ぴしっと統一できないですよね。言ってみれば、その会社をコントロールできない。技術だけ行って教えても、そんなことが起きていたら困るわけです。そういう流して、幹部の候補になっているということだけではなくて、交際費とかを含めて、何か訳が分からないお金があったときに、びしっとまずガバナンス、コントロールをしなくてはいけない。

●**山内**　だからそういう意味で、出来上がった会社へトヨタはまず必ず経理マンを送り込みます。結局、主計的な決算の体制はできていますから、その金の動きをしっかり見て、無駄がないかをやるためには管理屋が行った方がいい。

ゼロからつくるときは、まずそういう損益をきちんとつくっていかなければいけないから、そういうときは財務の人間が行って経理体制をきちんとやる。それと並行しながら、金の使い方をやっていく。だから出来上がった会社に行くなら、まず管理屋を置かなければいけない。ゼロのときは両方要ります。

●**梅崎**　さっきおっしゃった原価企画と管理が、工場管理とかをする。

●**山内**　そういう管理屋が行って、金の動きをきっちり押さえて、無駄な金の流れがないかということをやっていかないといけないと思います。出来上がった会社のときはですね。

●**徳丸**　そのあと、特にシステム関係のお仕事に行かれるわけですけれども。会社名から言って、トヨタ自動車との連携が重要になると思うんです。連携の内容について教えていただきたいと思います。

●**山内**　連携というか、私は管理部門で行きましたから、損益面、それから給与体系、そういうのを相談したりしながらやっていました。

メインの業務そのものはシステム関係ですから、私なんかは全部そっちはちんぷんかんぷんです。ですから管理部門的に、しっかり金の流れだとか、新しいシステムを開発するために金がどれぐらい要るとか、それからちょうどこういう時期で人を採用しないといけない、中途も含めてというところとか、そういうところがメインです。

ただトヨタに相談すると、人を採るなと言われるんですね。固定費だから、できるだけ変動化させておけよとか、そういう話も。ベースは全然足りないから、まずは採用していきますとかいう話をやっていました。

ただシステムのところは、私は全然分からなかったです。それを聞きながらちょっとずつ覚えていくというような感じだったですね。

●**梅崎**　トヨタの関連会社であったとしても、トヨタ本体に比べると、ガバナンスというか、弱いというか、緩んでしまうんですかね。

●**山内**　自ら採用していますから、人材を教育していかなければいけません。それから中途採用もいます。中途採用の人は、ある程度出来上がっていますから、そういうことを含めてきちんとやっていかないといけないというところですね。

●**徳丸**　トヨタ自動車でご経験されたような仕事のやり方というのを、そちらで教えるとかいうこともあったんですか。

●**山内**　そうです。それから、例えばデジタルクルーズでは、前は全国にネットワークをつくってそういうのをやっていたんですけど、うまくいかなくて、それはやめたんです。調べてみたら、まだ固定資産が全国に散らばっていて廃却していなかったんです。それで相変わらず固定資産税を払っていた。そういうのは全部廃却処理して固定資産税をストップさせました。どっちかというとシステマーがつくった会社ですから、そういう分野が弱かったんだと思います。そういうのはありますね。

●**徳丸**　最後なんですけど、豊田エンジニアリングにも2017年にということなんですが。

●**山内**　ここでは入社となっていますが、私は入社していないんです。

●**徳丸**　そうですか。契約ですね。

●**山内**　契約というか、もう働く気はないので。あそこもまだ技術屋集団で組織としてできていないから、堀切さんと話をして、もっときちんとやっていかないといけない。ルールとか、社内規定とか、それから取締役会をやっているかと思ったら、やっていない。それに代わるものが週に1回、主立った人間が集まって打ち合わせをやっている。

私がいまやっているのは、それだけだいたい行って、こういうことをもっと決めないといけないとか、損益を出して予算を出す。予算はあるんですけど、全然達成していないからやれとか、動いていないではないかとか、きれい事を言っています。

堀切さんとは、中国で私は一緒だったんです。いまはそういう立場で特に給料ももらっていないですし、友達感覚で、面白い会社ですから。堀切さんが自分で会社をつくって、なかなか面白い会社ですから。今週の月曜日に『中部経済新聞』の一面に豊田エンジニアリングが載っていましたので、ちょっと見ておいてください。

実はあれも私が『中部経済新聞』を知っていたものですから、来てくれといって頼んで、先週来てくれて、今週月曜日の1面に載せてくれました。ちょうど月曜日は経済新聞だからネタがないんですね。私は一部に載せてくれるかと思ったら、1面にべたっと載せてくれました。

そういうことで堀切さんの後ろから、ちょっとお手伝いをしているので入社ではないです。給料ももらっていないし、単なるアドバイザーみたいな感じです。私も暇なものですから、そういう感

じでやっているだけなんです。

◇創意工夫制度

●梅崎　堀切さんのご本をちょっと拝見しました。われわれは会計の専門家ではないんですけれども、会計の話と従業員の人が日々持っているコスト感覚。さっきの鉛筆削りが、ちびたら捨てるか、ソケットみたいなのに入れて最後まで使って書くこともできるわけです。

そうなってくると、コスト感覚というものを満遍なく従業員が持っているというのは、非常に重要なことだと思うんです。物を捨てるのは簡単なコストなんですけど、例えば機会費用的に何かものを遊ばせているとか、空き時間をつくるなどという時間的なコストも含めて、実は使っていなかったらコストなんだよ、レンタル料がかかっているんだよというような感覚というものが、トヨタの中には従業員全体に、山内さんのお言葉で言えばOJTを通じて全部染み渡っている。

これは非常に重要なことだと思います。大学で会計の勉強をしたって身につかないことですよね。実業の中で、これをやったら失敗だ、これをやったから駄目なんだということを、痛い目に遭って覚えていくことだと思うんです。

●山内　トヨタのいいところは、創意工夫制度、先ほど言った鉛筆の小さいやつをつないで、ホチキスで止めてまた使う。そういうのは全部、創意工夫で出てきているんです。

工場は工場でやっています。提案したらよっぽどひどければ別ですけれども、必ずトヨタは1回提案したら500円くれるんです。ものに応じて2千円だとか。発明とかそういうのがあれば別ですけど、あれを管理部門も含めて徹底してやっているんです。

ちょっとやり過ぎなところもあるんですけど、課とかに対して毎月5件とか、1週間に何件とか目標があるものですから、課長なら課長の立場でやれと、工夫しろと。例えばこういうコピーを20枚とっていました。確認したらこういう部署は関係なかったから15枚にしますとか。そういうのでも創意工夫で出せば500円もらえる。

常に物事を考えて仕事をする。それにある程度褒賞を出してあげる、目標も与える。そういう制度から入っていけば皆がそういうコスト意識を持ちます。上司はそれを褒めなければいけないんですね。金だけではなしに、何々さんご苦労さま、いいアイデアだったねとか、褒めてあげれば、その子もやる気が出てきます。

それは管理部門であれ、現場であれ、常に無駄をどう排除していくかということです。トヨタでよく言われたのが、昔はトイレが水槽タンクでしたよね。そこへ古いお酒の瓶とか、ウイスキーの瓶を入れておけば、その分の水の量が減るわけですね。タンクからどんと出るのが、その分だけ減りますから、それだけのコスト低減だといってやっていたんです。それを出した人は、そういうことでもらったんですね。

例えば消灯で使わないときは消すんだとか。いまは自動的に暗くなって、人が入ったら明るくなるとかなっていますが、昔は必ず消す。ただ技術屋に言わせると、蛍光灯は使うときに結構電力を使うらしいんですね。だから頻繁にやるといけないんですけど、ある程度間が空けば消すようにしていました。そういう日常の中でどうコスト感覚を身につけるか、そういうものをどう植えつけていくかではないかと思いますね。

●梅崎　日常的なコスト改革は、いわゆる工場だけで改善活動をしているわけではないんだということだと思うんですけど、それと別のことで言いますと、トヨタさんは今度ソフトバンクさんと連携してどかんとやる。どかんと投資を時々やるじゃないですか。やるというか、工場を建てるとか、アメリカでつくるとか。タイミングではめちゃくちゃお金を使って、大きな投資に出るときもあって、それはいわゆる日々の創意工夫で改善でコストを削るというのとはまったく違った発想から出てくるわけですよね。

●山内　そういう発想は片方ではありますけど、実務方は必ず設備投資をして見返りが幾らあるか、それは必ず計算しています。それで何年で回

収できる。

ただし、もともとこけたらこの分は損する。それは、上は認識していると思う。何千億までなら損してもいい。うまくいけば、これだけの益が得られる。そういうのは実務方が全部計算しています。上はそういうのを感じながら、これだったら100億ならいいかとか、1億ならいいかとか、それは頭の中にあります。

例えばロボットを入れるのでも、一人抜ければ入れてもいいよ。昔はロボットは1500万ぐらいしましたから、一人抜けるのならロボットを入れてもいいよということです。そうしたら労務費が500万、現場が500万としても3年でペイするんですね。そういう単純な発想の、まずはそこを考えるんです。人が抜けるかどうか。でないとロボットを入れるな。

それに基づいてちゃんと計算して、上に上げるんです。当然ああいうのはトップがアイデアを出していると思うんです。こういうことをやらないと駄目だ。ソフトバンクのあれも必要だ。アイデアは当然上で話をしますけど、それによって、どれぐらいメリットがあるか、何年で金を回収できるか、そういう実務は全部資料が役員に渡っていると思うんです。その上で役員は、これでもやるんだということで決断していると思うんです。

●徳丸　では、かなり粒度が細かい経済計算がそこにはあるということですね。

●山内　そうですね。だからトヨタが借金だらけの会社ならこれはやめておこうとか、いまは余裕があるから、リスクはあってもいまこれをやっておかないと将来困るぞとかいうことは、ちゃんと上は判断していると思います。

●梅崎　計算をきちんとやるというコスト意識は、ものすごい大事なんですけど、同時にコスト意識があると、普通の会社なら、ある種のベンチャー的なマインド、それから冒険してみるとか、新しい自分に出るときは出なくては駄目だというのが、普通に考えると社内の社風として衰退してしまう危険性があると思うんです。

だけどトヨタさんの場合は、新しい事業にどんどん出ていくぞというものと、コスト管理というのが両輪としていい感じである。これは結構、逆に珍しくて、トヨタ方式をやってコストを計算したら誰も、事業部長とかが、大きなことはやらずに、小さなことからこつこつとしかやらなくなってしまう。この辺の飛び込みのすごさと、速さというものと、計算のきちんとしているところが、普通両立するものなのかなと思います。

●山内　それは不思議とできていますね。

●梅崎　そうですよね。

●山内　それはやっぱり役員もサラリーマンで上がってきていますから、そういうリスクを感じながらやっています。ただありがたいのは、銀行から借りてやっているのではない、自前の金だから思い切ったことができるという部分もあると思います。

●梅崎　なるほど。

●山内　普通の企業だったら銀行と相談して、銀行の許可を取って初めてもうけられる。それに対しては、そういうことは心配しないで、あくまで会社の都合でこれはやるべきかどうかを判断できる。金はちゃんと出せる。そういう点では社内できちんと管理して、これならやろうとなる。

◇創業家の意味

●徳丸　創業家の意味というのは、どうなんでしょうかね。

●山内　創業家の意味は、良いのは、意見がまとまりやすいのです。サラリーマンだと、必ず、敵対する人がいるわけでないですか、そういう点でいいです。ただ、中途半端にできる人は、困るのです。優秀な人か、出来が悪くても、皆の意見をよく聞き、そのうえで方向性を出せばいいのです。トヨタは、優秀な人たちが多くいますから、その人たちをうまく活用すればいいのです。

●梅崎　担がれやすい人ということですよね。

●徳丸　なるほどね。長時間どうもありがとうございました。大変貴重なお話をありがとうございました。

●梅崎　勉強になりました。

（終了）