

税理士のひとりごと

税理士の佐藤です。トヨタ自動車は1月26日に豊田章男氏が社長を退任し佐藤恒治氏が新社長に就任するとの人事を発表しました。

豊田氏は創業家出身でリーマンショック直後の決算で4000億円を超える巨額の赤字を出した際に社長に就任、大規模リコールによる米国議会での吊し上げ、東日本大震災でのサプライチェーン（供給網）の寸断等々の苦難を乗り越え2022年9月決算で過去最高益を出し、そ



の14年間の経営者人生を閉じます。まさに波乱万丈でした。

一方、「モリゾウ」というプロのレーシングドライバーとしての別の顔を持ち、多くのファンをお持ちです。今回の人事発表のライブ配信で・・・

自分自身が「クルマ屋だからこそ、トヨタの变革を進められた」、「これからのデジタル・電動化、コネクティビティ（インターネット接続車）に関して私はもう古い人間だ」、「新しい章に入ってもらうためには、私自身が一步引くことが今必要ではないか」

・・・と退任理由を語りました。多くの人の心を捉えた章男氏の社長退任、寂しくなります・・・。

会社のDNA

豊田氏は佐藤新社長に白羽の矢を立てた理由を「トヨタの思想、技、所作を身につけようと、車作りの現場で必死に努力してきた人だ」と評しています。会社には独自の「企業文化」や「企業風土」があります。それを承継してくれる人物を後継者に据えるというのは末永く会社を存続させるためにはとても大切な事です。



トヨタ自動車の經典とも言える一冊の本があります。タイトルは「トヨタ生産方式：大野耐一（ダイヤモンド出版、1978年）」で直近で109回も重版されているほどの名著です。著者は明治45年生まれでトヨタ自動車の副社長を務めた人物でトヨタ流のモノづくりの基本をまとめたものです。

本書の冒頭で「その目的は、企業のなかからあらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効率を上げようというもの」がトヨタ生産方式の本質だと述べています。

つまり、原価のムダ、経費のムダ、時間のムダ等を排除し、浮いたお金、余った時間でより良い商品を作ろうとの考えです。世間ではトヨタ生産方式の一面だけを捉え、下請けいじめ、労働強化と非難する人もいますが、私たち消費者はトヨタ車の品質を知っています（生産台数世界一）。ムダ（原価、経費、時間）の排除は、全ての会社においても同様です。

本質を捉える

トヨタでは、トラブルや人為的ミスなどの疑問や問題をそのままにする事は許されません。そこで5回の「なぜ」を繰り返すのです。

例えば・・

「① なぜ機械が止まった？ (答) 機械に負担がかかって**ヒューズが切れた**」、「② なぜ機械に負担がかかった？ (答) 軸受部の潤滑油が十分ではなかった」、「③ なぜ十分に潤滑しなかった？ (答) 潤滑ポンプで十分な量のみ上げがなされなかった」、「④ なぜ十分くみ上げられなかった？ (答) ポンプの軸が摩耗していた」、「⑤ なぜ摩耗した？ (答) **濾過器がついていない**ので油に金属片が混じった」

・・との結論が出ます。このトラブルは「ヒューズが切れた事ではなく、濾過器がない」事で機械に異物が入ったと事が本質なのです。



多くの場合、最初のヒューズが切れたから交換で済まされるでしょう。しかし、機械をそのまま使っているといずれ壊れ多額の修繕費と時間(売上の損失)のムダが生じます。

日々の忙しさを理由に「問題の本質を放置」させる事は大きな損失になる事は全ての会社に共通します。

「動く」と「働く」の違い

トヨタ自動車は世界一の会社ですからハイテクな製造設備がある事でしょう。そして、それぞれの機械が**自動化**されています。本来、

自動化を使いますがトヨタでは「にんべん」が付きます。要は、人の工夫が装備されているのです。ムダが生じないように社員さん一人一人が「カイゼン」を意識しています。機械に知恵を加えて時間やロスが発生ないようにしています。

機械だけではなく、人の作業にも「にんべん」が付きます。**動く**のではなく**働く**事が大切との考えです。現場作業での社員の動きを以下のように「ムダ」と「作業」に分ける事が出来ると筆者は述べます。

(1) ムダ(動き)：作業をしていく上で何ら必要のないもの(例えば、不良品の手直しなど無価値なもの)。

(2) 作業(働き)：これには2つあり、「付加価値のない作業」と「付加価値を高める正味の作業」です。付加価値のない作業はムダではなく省きようがない作業(潤滑油の補給など)です。

会社で忙しい、忙しいと言っている社員さんもいるでしょう。しかし、利益に貢献していない行為は、単に「動いて」いるだけで「働いて」いる事にはなりません。一生懸命頑張っているとの自己申告は無意味なものと言えます。働いて(付加価値が高まる行動)いる人が多い会社は業績が良いのが現実です。業績が良いと給料という形で社員さんも恩恵を受けます。社員さんの行動にムダがないかを今月は見直ししませんか・・。

今月のことば

厄介なのが成功体験です。世の中は変わったのに「以前はこれで成功した」とか「なんで変えるのか」と言い出した途端、成長は止まります。

(豊田章男)

編集後記:

私事ですが、代々トヨタの車を愛用しており、個人的にも章男さんを尊敬しています。創業家出身という事で人間関係において苦労された事でしょう。その苦労が、一企業の経営者にもかわらず多くの人を魅了する人間性(退任のニュースのコメント欄で多くの人が退任を惜しんでいます)につながっているのかも知れません。苦労は決してムダではありません・・(寿)。