

トヨタ自動車 新たな景色への挑戦

～モビリティカンパニーへの変革を支えるトヨタ流 DX～

講 師 トヨタ自動車株式会社 情報システム本部

本部長 日比 稔之 氏

1994 年 名古屋工業大学大学院生産システム工学専攻修了。

同年 トヨタ自動車入社

第 1 システム部(現 DX 開発推進部)配属

2017 年 IT 開発推進室発足とともに

新規プロジェクトの改革組織を立ち上げる。

2020 年 IT 先行開発部 部長

2022 年 情報システム本部 本部長 (現職)



((司会:小澤)

それでは講演会を開催いたします。オンライン参加の方は、マイクのミュートとカメラのオフをお願いします。寺倉さん、講師の日比さんの紹介をお願い致します。

(計測会会長:寺倉)

それでは講演会の講師をご紹介します。日比稔之さんです。平成 4 年に名工大の生産システム工学科計測コースを卒業され、その後、平成 6 年に生産システム工学専攻を修了されました。

その後、トヨタ自動車に入られまして、情報システム関係のお仕事に従事されてきました。現在は情報システム本部長の重責を担われております。今日は DX という切り口で、トヨタの取り組みなどをお話いただけるとお聞きしております。それでは日比様よろしく願いいたします。

(講師:日比氏)

皆さんこんにちは。ただいまご紹介いただきましたトヨタ自動車の日比と申します。本日は、皆さんの貴重なお時間を頂戴いたしまして、今の弊社の状況を少し現場

目線からお話しさせていただきます。技術的な話とも思ったのですが、せっかくの機会ですので、我々の会社が今どんな方向に向かっていこうとしているのかといったことをお話しさせていただきます。



私の自己紹介です。先程ご紹介いただきましたが、1994 年に当大学の生産システム工学科の大学院を卒業しました。今日、非常に嬉しいことに、恩師である後藤俊幸先生もいらっしゃいますし、何より私をトヨタ自動車に導いてくれた早川ちょうさんがいてくれることが非常に嬉しい限りです。やはり大学の恩師は、いつになっても恩師ですね。先生が見ているというだけでなにか緊張するものですね。

トヨタ自動車へ入社以来、一貫して情報部門に従事しております。会社が右肩上がりで成長している時代から変革の時代へとまさにトヨタの変動の時期に携われていると思っております。

1.「トヨタ自動車の概要」

弊社の概要ですが、社員数は今年度で約 8 万人になる勢いです。基本の拠点は本社豊田、東京、名古屋で、今、私も 1 週間毎にこの 3 拠点をぐるぐると回りながらやっています。国内生産拠点は、北は北海道、南は九州までいろいろなところに分散し、協力会社の皆さんの力を借りて頑張っております。海外の生産拠点は、製造事業体 50 社、26 の国・地域で色々な車を作っています。昨今の国内外の車両の生産台数は約 900 万台で、間もなく 1000 万台に近づく状況です。コロナの影響もありましたが、おかげさまで順調に推移し、回復をしている状況です。地域別の販売・生産の状況ですが、やはり軸は、北米、アジアが中心になっています。今後のポイントはヨーロッパそれから中国です。ここをどのように増やしていくかがキーになっています。あまり知られていませんが、弊社の開発拠点は、海外含めていろいろなところにあります。ヨーロッパではベルギー、ドイツ、フランス。それからアメリカ、アジア、あとはオーストラリア。グローバルで色々な開発、研究を行っています。

2.「情報システム本部の概要」

次に、私が在籍している情報システム本部の位置付けですが、ヘッドオフィスに所属しております。現在、約 700 名の社員がこの本部にいます。そのカバー範囲は、国内および海外を含めた全社のセキュリティ、サイバー攻撃に対するガバナンス。それから開発、生産、制御、などの環境を支援しております。情報システム本部という名前から、システムを作っている部門ではないかと思われるかもしれませんが、どちらかというと、IT をソリューション、武器として色々なプロセスをイノベーションしていく、新しいビジネスに対して企画していくといった側面も持っております。ですので、単純な情報部門というよりも、コンサル的な側面の組織ともいえます。そして、来月から

新たにコネクティッドの分野も仲間入ります。昨今では、車と車外がネットにつながるというのは、もう当たり前の世界になってきています。今まではコネクティッドの分野は独立した形をとっていましたが、もう車の中の一つということで、トップからはコネクティッドも視野に入れた新たなビジネスバリューを生み出して欲しいとの指示もあり、少し膨れることになっております。また、情報システム本部傘下に 3 つの子会社があり、社員数は合計で約 4500 名です。従って、国内外含めてざっと 5000 名強の人員で支援、企画を行っています。

情報システム本部 概要



◎トヨタ自動車

3.「これからの情報システム」

情報システム本部の役割をお話ししましたが、これまで、その目線はどちらかというとトヨタ自動車およびグループ会社を中心になっていました。より良い車を作るには、より早く車を作るためには、より効率的な生産をするには、各プロセスでこういったソリューションを使って実現させていくのかを、一方でトヨタが大事にしていることを守りながらパラレルで物事を進めております。

数年前に前社長の豊田章男がトヨタ自動車は、「モビリティカンパニー」へ移っていくと宣言し、基幹システムの刷新も含めて、デジタル化については 3 年で世界ナンバーワンになれるというメッセージがありました。いみじくも今年が 3 年目ですが、道半ばの状態です。

この「モビリティカンパニー」というのは色々な付加価値や新しいサービスというものが今後必要になってきますが、その礎になるのは何かというと、今までこのトヨタの社内で閉じていた情報、データというものを、より外に向けていくことです。それによって、例えば、この学生さんたちがトヨタ自動車の車の情報を活用した新しい取り組み

が研究としてできないかといったようなことです。ただ、今の時点ではなかなかそういった環境までできていませんので、より早く、作り出そうとしている最中です。

一方、85年の歴史を持つこのトヨタ自動車で、何かを変えること、これは想像している以上にハードルが高い状況です。だからといっても諦めてはいけけないので、ITという武器を使って、今、トヨタではない人たちでもトヨタのデータが見られる環境を作り始めている段階です。

さらに、コネクティッドが入ってくることにより、B to Bというビジネススタイルから、よりお客様を意識した環境、会社とお客様を結ぶサービスの構築にシフトしていこうという大方針の切り替えをちょうど先週、本部の社員に対してもメッセージを出したところです。従来の我々の本部が培ってきた役割とこれから我々が向かっていかなければいけない役割には明らかに変化があるということを本部のトップ自らがメンバーたちに直接訴えかけるといことで、多少なれどもアクセルになればという思いでやっております。

4.「トヨタの歴史」

トヨタは変わらなければいけない、変わっていこうということですが、我々の変わっていく先が今世界の先頭を走っている例えばテスラ自動車ですとか、中国のBYD社ですとかを真似ていけばいいのかというと、それでは全く意味がありません。トヨタらしい変化というものが何だろうかということ、よくメンバーたちに言うのは、迷ったら一度、創業期からの歴史を振り返ってみたらどうかと。やはりトヨタの強みというのは、創業期から今に至るまでの諸先輩たちが積み上げてきた道しるべ、ここに大きなヒントが必ずある。これを無視した変化というのは所詮模倣でしかないと考えております。

トヨタのルーツは何だったのだろうか。豊田佐吉、喜一郎は、G型自動織機、AA型の自動車、こういったものをどういう思いで作ったのだろうか。例えば自動織機。これは、いろいろなところにも載っていますが、今のトヨタと全く同じ思想になると言えます。当時、佐吉が母親を楽にさせたいという思いで織機の自動化を実現しました。今のトヨタに求められているのは、お客様がどうやったら

笑顔になるかなのです。トヨタを望んでくださるお客様をどうしたら笑顔にさせることができるのだろうか。これが基本中の基本になっています。全く創業期と今の時代とは非常に似た状況になっていると思います。

トヨタに関係されていらっしゃる方はよくお分かりのように、基本はやはり「品質は工程で作り込む」です。これは長い歴史が経った今でも脈々と弊社の中に残っている大切な一つであります。やはり変わっていくにしても、ここを無視しての変化というのは、おそらくトヨタらしくないだろうということをコンセプトとしております。今、私がよく会話しているのは大学を卒業したばかりの20代前半の社員や最近キャリアを積んで来て途中から入ってきた社員で、あまりトヨタの歴史をわからない、知らないという社員たちです。そのようなメンバーが結構いますので、事あるごとに会話をしながら、トヨタのDNAを大事にしていく取り組みをしております。数年前に「リーダーズ」という豊田喜一郎をモデルとしたテレビドラマがありましたが、あのドラマでは、創業期の苦悩や、どういう思いで商品をお客様に届けたか、どういう思いで国産自動車にこだわったか。こういったことが本当に赤裸々に表現されております。今の若い人たちに一生懸命抗弁をたれても、なかなか納得感が得られないので、あのドラマをとにかく見ると伝えと、意外に若者たちとのコミュニケーションになります。そういったコミュニケーションをとりながら、トヨタのDNAというものを今植え付けているという状況です。

豊田綱領



- 一、上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし
社長から社員一人ひとりで心をひとつにして、誠実に業務にあたれ、世のため人のため地球のために貢献しなければならない。
- 一、研究と創造に心を致し常に時流に先んずべし
卓越した考えや先進技術を世界に広く普及、自らの知恵を絞って新たな価値を創造し、いつも世界をリードし続けなければならない。
- 一、華美を戒め質実剛健たるべし
体面や見栄えを憚らず、愚直に堅実に真正面から本質に取り組みなければならない。
- 一、温情友愛の精神を発揮し家庭的美風を作興すべし
相互信頼と対等なパートナーシップを大切に、人材育成と強いチームワークづくりを進めなければならない。
- 一、神仏を尊崇し報恩感謝の生活を為すべし
トヨタグループの営みは、多くの人々や社会によって支えられていることに感謝し続けなければならない。

TOYOTA

◎トヨタ自動車

これは創業時からある「豊田綱領」というものです。これもよく読んでみると、今の時代と全く一緒、普遍のものだといえます。やはりトヨタで従事する社員一人一人は

この思いをしっかりと根底に植え付けた上で、今の時代にどう向き合っていくのか。これが本当に求められると思います。

数年前にこの綱領を「豊田フィロソフィー」という形で少し作り直しております。創業家の思いを少し今流に変えたものです。今、社員に対しては、こういった思想、思いというものを伝えておりますが、最初、私自身も入社して最初の頃はそんなことは関係ないよなと思いながらやっていたんですが、やはり物事の神髄に近づけば近づくほど、この考え方の大事さということに気づいた一人であります。ですので今、率先してこういうことをやっています。

5.「現在のトヨタの取組み」

これまで歴史的な話をしてきましたが、次に、今のトヨタの取組みをご紹介します。ご存知のように今年、社長が先の豊田章男から佐藤恒治に変わりました。それとともに会社も大きなメッセージの変換がありました。2018年のCES(Consumer Electronics Show)において豊田章男が「モビリティカンパニー」というキーワードを初めて世の中に広げたのですが、まさに今の新体制はこれを実現させるという思いで、社員一同、取り組んでいる状況です。

新しい体制で経営陣は若返りましたが、今のトヨタでは上位層同士での会話が非常に頻繁に行われています。チームでこの大きな会社を乗り越えようと、会話をする機会を多くしています。大事にしていることは、豊田章男からの継承と我々が進むべき次の進化。これは先ほど述べた、今までトヨタが歩んできた歴史を含めての軸になると思います。

その中で昨今特に注目され、力を入れているのはカーボンニュートラルとBEV(Battery EV)、電気自動車の二つです。

「カーボンニュートラルへの取組み」

2050年には平均気温が2度上昇するというリサーチ結果がいたるところで出ております。我々自身、何がやれるのかを常に考え、脱炭素社会を製造業の観点からしっかりやっていこうとしております。

それで、よく世間でも言われております、イコールBEV100%である。こういった国もありますが、弊社は一貫して「マルチパスウェイ」を唱えております。

トヨタの考え方

人とクルマと自然が共生する社会を目指して走り続ける



©トヨタ自動車

これには色々な意味があります。BEVも当然やっていかなくてはなりません。ただし、世界中の国がすべてBEVに切り替わるとは思っていませんし、現実的にそれは無理だと思っています。BEVになるということは、それだけ電気の資源、供給側もしっかり構築していかなければいけませんし、さらにエネルギー源を作っていかなければいけません。世界中を見渡して、ここ何年かでBEVに切り替わっていく国は、だいたいこれぐらいであろうということをしらべています。では、切り替われない国々はどうするのか。そこではHEV(ハイブリッド)やガソリンエンジンが引き続き残っていきます。我々の会社のモットーは、トヨタを応援して下さるお客様全ての人に笑顔を届ける、BEVだけができればいいわけでもありません。当然、そういったお客様に対してもしっかりと寄り添って笑顔になっていただく、満足していただくといった観点から「マルチパスウェイ」という形で進めております。また、車だけがCO2ゼロにすればいいかというと、そういうわけでもありません。車というのは当然作ったら運ばれます。運んでお客様の手元に渡ればそれを使ってもらいますが、車というのは未来永劫ではありません。やはり老朽化していきます。老朽化していくとそれは廃棄ということになります。我々はこれら全てのプロセスに対して、トータルでのCO2ゼロを目指していくべきと考えています。当然、足元では、弊社の各工場でのCO2がどれだけ出ているのかを見える化すること等を行っておりますが、本当に目指すところは、ト

ータルでコーディネートしていくことです。何故こういふことを言っているかというと、情報システム本部は間接部門ですので、全てのプロセスに関わってくるからです。トヨタ自動車のIT部門なので車を作っているところだけを見ればよいのかというと、そうではなく、例えば廃棄業者との間のデータをどうやって繋ぐのか。リサイクル業者とどうやって絡めていくのか。ディーラーの情報とどう連携するのか等、色々やっていく必要があります。我々自身がこういった思いをぶらさず、繰り返し発信しています。

「炭素に国境はない」

次に、「炭素に国境はない」ということです。これは、日本国内だけでそれが実現できれば確かにハッピーですが、先ほど言ったようなことを日本国内でやろうとすると、いろいろな規制に当たります。我々としては、先ずはできることをすぐに始めていこうじゃないかと。これは会社のトップ自らが言っております。

その一例として、現在、タイのCPグループやサイアムセメントグループとカーボンニュートラルに向けた取り組みを進めております。これは、当然、タイという国をバックアップするものですが、タイという場所を使って日本でやろうとしていることの実現性の検証や課題の洗い出しを積極的に進めるものです。なかなか弊社一社でできるようなことではありませんので、いろいろな業種の方々と、手を取りながら進めている状況です。

また、水素についても今年から専用のカンパニーを立ち上げています。水素も「マルチパスウェイ」の大切な一つの要素ですので、ここもしっかりと実現化していこうと今年から組織化しました。

「BEV 電気自動車への取り組み」

そして、もう一つの軸がBEVです。今、世間的に一番注目をあびているのはBEVというフィールドだと思います。皆さんご承知の通り、弊社は、このフィールドにおいては少し出遅れ感があつたのは否めないところです。そこで、BEVについても専用のカンパニーを作りました。本当に車が好きなエンジニアたちが作る電気自動車はどんなものになるのか、当本部のメンバーも、その中

で一緒になってやっておりますが、沢山の壁に当たっているといった悩みや嘆きをよく聞きます。しかし、彼らを見ると、非常に楽しそうにやっているなど感じます。当然仕事なので苦しいと思いますが、何か新しいものを作り上げようという、みんなの意気込みとそれをしっかり支えていこうという雰囲気、BEVというものを社内でやっております。

この5月に「BEV ファクトリー」という新しい組織を立ち上げました。従来の1000万台生産というのは、今までトヨタが作ってきた車のことを意味していますが、この1000万台のビジネスとは、完全に切り離れた別組織で立ち上げました。これは、今までトヨタがやってきた車づくりとは違う形の車づくりにチャレンジしていくことを意味しています。現実的にどこまでどう、何がかわるかというのはこれからですが、この新組織のトップは中国での経験も豊富であり、中国での車づくりと、今のトヨタの車づくりは明らかに違っています。では、その中国での作り方をこのトヨタでできるのか。これをやるためには多くの課題がありますし、今までの当たり前を壊さないといけません。こういったことを、彼と共に、今、会社の中で色々トライしています。これもなかなか「はいそうですか。わかりました」とはならず苦労はしておりますが、こういった切り離れたチームをつくり、新しいトヨタというものを作ろうじゃないかと、進めているところです。

BEVで未来を変えると、彼も言っております。やはりこれまでの経験を生かしながら、もっと進化したBEVを作っていこう、もっとカッコいい、もっと楽しい、もっと素性がいいものをと。これは当たり前のように聞こえますけれども、当たり前をやるのが実は一番難しいと、ものづくりをやってきた人間たちが一番理解していることです。なぜかというと、今までと同じことを世の中に出しても、ワクワクしません。では、どうするか？なかなか答えが見つからないのですが、ある時、いきなり答えが見えたりとか、またそこが楽しかったり、こんなことを、毎日やっているという状況です。

こういった新しい車づくり、ものづくり、ことづくりをやっているとする時のカギは、ITの世界に例えれば、クラウドをイメージすればよいと思います。みんなが同じデータを、

同じ時に、同じ場所で見ても、それぞれの役割の人が、そのデータから自分たちに課せられているロールを全うし、またそこへ返していく。それで、全体の整合性、最適性というものを図り、また次のアクションにつなげる。これは当たり前のことを普通に言ってるだけですが、これが非常に難しいというのが実態です。今、我々がこの BEV 開発という世界で、一丁目一番地で取り組んでいるのはこういった環境づくりです。とにかくこの環境を BEV という閉じた世界の中で作り上げると、もしかしたら、今作っている車には使われないデータでも、次の車で使われるような仕込みになるはず。こういったことをやろうと進めています。これだけの大企業の中で変化させるということの難しさを みんなそれぞれが直面しております。直面しているからこそあきらめるのではなく、仕込もうじゃないかということで、トライしております。

また、トヨタが目指すべき BEV というものを描いてはありますが、やはり中国を軽視することはできません。中国で出される車というのは非常にサービス性に富んでおります。こういったものも、真似るもの、それから垂流のものを作り出すもの、いろいろな観点でトヨタらしい次の電気自動車を出そうじゃないかということで今メンバーたちはやっています。

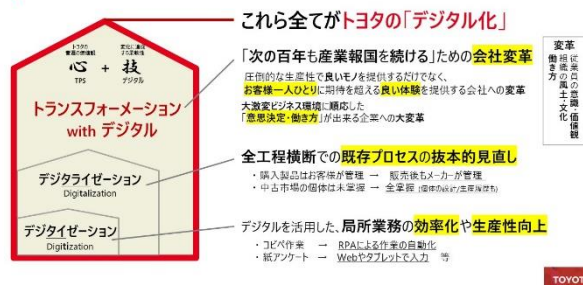
6.「DX の取組み」

では、トヨタの DX とは何なのか。目的はお客様のため、従業員のため、トヨタの未来のための三本柱です。

トヨタが描く DX。これは、社内でも言っているのですが、トヨタが大事にしているのは心・技とよく言いますが、心は T P S (Toyota Production System) です。やはりこの考え方を捨ててはいけません。そして、技というのがデジタルです。こういったものを掛け合わせたトヨタが生み出すデジタル化というものを我々は今目指しております。よく一般書の中にもありますが、DX の中身はデジタイゼーション、デジタライゼーション、トランスフォーメーションといった切り口でよく語られますが、まだまだトヨタの現在地はデジタライゼーションにやっと行ったかなという段階です。

本当にやらなければいけないのは、このトランスフォーメーションです。ここへ行かないと景色は変わりません。もう一步さらに進ませないといけないということを言っています。

トヨタのDX — 定義 (デジタル化ガイドより抜粋)

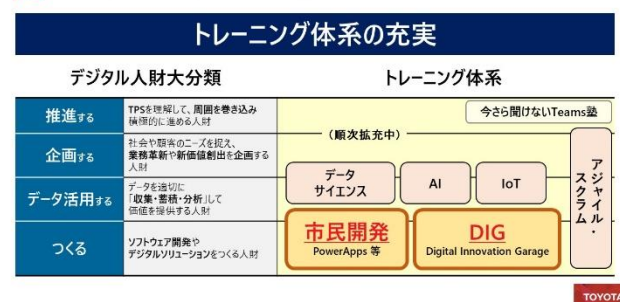


©トヨタ自動車

「デジタル人材の育成」

現在、単純に施策だけをやっているわけではなく、全社的な人材育成もやっています。この歴史ある会社ですとデジタル人材といきなり言われても、「はあ？」となります。新入社員や若手の社員たちはすごく自然に馴染むのですが、一番馴染まなかったのがベテラン層で、このベテラン層たちをどうやってこのカルチャーに変えるのか。中には、「もう定年間近だからほっといてくれよ」という人もいます。しかし、そういう人たちが実は組織の権力を持っていたりします。そうすると組織はなかなかうまく順応しません。そこで、こういったデジタル人材像を定義したり、育成のカリキュラムを作りました。

① もっと学び、実践する場も提供



©トヨタ自動車

さらに社内のトレーニング体系も作り上げました。これは若手社員が先生役になっていろいろと教えています。

面白いことに、若い人たちが先生役となり、トヨタの肩書のある人に教えるのです。最初は、十人ぐらい集めてやってみたところ全然ダメでした。みんな恥ずかしがって質問しないのです。そこでマンツーマン指導にしてみましたところ、これがすごく好評でした。結果、自主的に皆が受講したいといってくるようになりました。それで分かってきたのは、そういったベテランの方々というのは、本当は自分も波に乗りたいのですが、やはり立場もあるので、今更聞けないという方が結構いらっしゃいました。そういう方々に少し手を差しのべた結果かと思います。

「みんなのデジタル化」

もう一つの取組みは、「みんなのデジタル化」というものです。今までのトヨタでは、何かITをやろうとすると、必ず情報システムのところというルートでやっていました。しかし、それだけではなく、簡単なものは自分たちでやってみようようにしました。やれるための教育は、先ほどのカリキュラムの中に組みこみました。そうしたところ、2020年から始めたのですが、2022年には、一気に申請者数で1万人にまでなりました。全員トヨタのプロパー社員です。プロパーの方々が自分たちでシステム、ソフトを作って、自分たちのプロセスに入れるようになりました。

さらにハイレベルなもっと大きなシステムをやりたいという人たちのために、よくベンチャーがやるようなガレージの場を提供して、みんなが集まり、いっしょになってシステム作りを行っています。

こういった教育は、特に技能系の人たちが積極的に取り組んでいただいたことが大きかったかと思います。ある意味、リスキリング教育になっています。今まで技能系として工場の現場のスキルを持っていた方々の中でも、自分たちもITの技術を学びたいという人たちが増えて、技術移転の場にもなっています。

今、世間全体を見てもソフト人材を集めることは非常に難しくなっていますので、我々としては、内部の社員たちを少しでもデジタル化にトランスフォーメーションさせようと、この活動は今も引き続きやっております。その結果、かなりの数の人材が出てきております。

① 市民開発 みんなのデジタル化

情報システム本部だけが開発するのではなく
社員一人ひとりが、現場で、自らの職場課題を解決するためのアプリを開発



©トヨタ自動車

また、前述のデータのオープン化として、「データ図書館」という仕組みや、「情報ポスト」というコミュニケーションの場を作り、社員同士が自然に社内の情報を使い回しをしたり、コミュニケーションできるようにしています。「情報ポスト」というのは、例えば何か問題が起きた時に、いちいちレポートあげるのではなく、この場に、例えば、次のカローラの何々がまだ出ない、足りない。といったことをつぶやくと、そこに関係する人たちによって、こんなことをやらないか、あんなことを試してみないか、といった意見が集まるような場になり、対応スピードがどんどん上がってきます。こういったことにも今チャレンジしております。

③ データ図書館・情報ポスト

組織縦割りのレガシーシステムに眠っていたデータという宝を全社にオープンにし
新たに気付きを得て業務改善



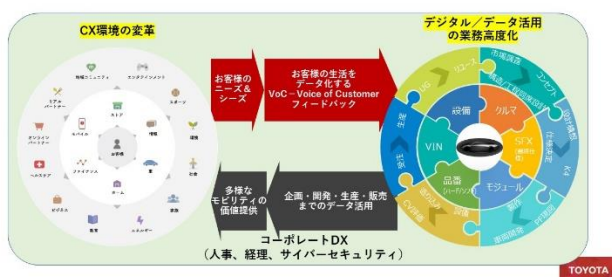
©トヨタ自動車

7.「これからのトヨタと求められる人物像」

これからのトヨタは「モビリティカンパニー」を目指していますが、この会社にとっては車づくりが軸足です。これがぶれることはないと思っています。ただ、そこだけにあぐらをかくのではなく、より外とのサービス、より外との付加価値、例えば、トヨタの車を買っていただいたお客様が、

生活の中で自然にトヨタブランドに関わっているといった世界ができないかと思っています。トヨタが持っているのは車だけではなく。病院もファイナンスも持っています。ポートも持っています。こういったものが知らないうちにサービスとしてつながっていて、例えば、車に乗った時に、「今日のご気分ならこんなサービスはどうでしょうか。こんなアクティビティどうでしょうか」といったコンシェルジュ的な役割ができるのではないかと考えています。また、例えば車に乗っていても、そろそろこのパーツが劣化し始めているということが、自動オーダーとしてボタンを押せば、そのパーツが補充されるといったことをトヨタという会社であればできるのではないかと考えています。技術的にもそれはできる時代にきているのではないかと考えています。そういった世界を作っていきたいと思っています。

全てをお客様から始め、データの大動脈を通す



©トヨタ自動車

この図は、今、我々が目指している環境です。右側の絵が車作り、左側にあるのがカスタマーエクスペリエンスです。カスタマーエクスペリエンスというのは先ほどのトヨタの車の外の世界の話で、こういったものをしっかりとつなげておいて、右側の車の中の情報は車の中でしっかりとつなげていこう。この二つの世界をつなげることによって、例えば車を買っていただいたお客様の声というものが、次の車の開発に必然的につながっていき、車を開発した人たちの声が車をご購入された方に情報として渡される、こういった、車を軸とした循環社会をIT、データを活用して実現させていくことをイメージしております。

今、弊社はこのような世界を目指して、変革の輪を広げ、幸せの量産を得るために、自動車産業 550 万

人の仲間のため、日本のものづくりのため、そしてみんなの笑顔のためにやっていきたいと考えております。

今日は、あまり学生さんは来られていないかもしれませんが、是非一緒にやってみたいと思っています。今、トヨタは、いろいろな経験、いろいろな価値観を持った方々が必要になっております。トヨタだけではなく社会、日本の未来のために多様な価値観でイノベーションを推し進めていかないとけない。車に興味がある、興味がない。IT に詳しい、詳しくない。そうではなく、大事なのは探求心、好奇心、それから最後はやはり謙虚・元氣。こういった人物像が今のこの会社には必要だと思っています。会社の中にいる年数はあまり関係なく、新入社員でも一年目二年目の感性、トヨタの中で十年、二十年培った感性、そういった感性を組み合わせで新しい世界を作っていく。これが今のトヨタ自動車だと思っています。みんなが笑顔になれる新しい景色を目指して我々はやっていこうと思っています。

ご静聴ありがとうございました。

(司会)

日比さん貴重なお話ありがとうございました。それでは質問や意見、感想等をお受けしたいと思います。まず初めに土工学科の昭和 36 年卒の宮武さん。お願いします。

(宮武)

どうも今日はありがとうございます。私は土木工学科 36 年に卒業した後、鹿島建設に勤めておりました。実は 23 年前、63 歳の時に退職しまして、会社を創業して現在 JR 東海の新幹線等の鉄道関係の事をしております。私は今日こういう話があるということで参ったのですが、トヨタさんの手法には、こういった明るい仕事への持って行き方を、以前もトヨタさんの現場の仕事もしたんですけど、すごいなあと思っています。ちょっと他の会社とは違うイメージがありますね。今日はお話を聞いてなにか感じるがあるんじゃないかと思ってきたわけですけど、感想はというと、どこの会社でも何かこう新しい時代というのは、最近、倫理資本主義といったことが出てますね。

ドイツのマルクス・ガブリエルですか。私、その本を読んで、これからの社会はそういう倫理観のある社会であるべきだと。私は昔からトヨタさんにはそういうような感じを持っておったのですが、やはりそれが現在の成長というか素晴らしい会社になったと思っています。

今日はありがとうございました。

(司会)

続きまして、物理工学科応用物理分野 4 年生の朝妻さん、お願いします。

(朝妻)

本日は大変貴重な話をありがとうございました。質問ですが、今日はスライドを見せていただいて、日比さんは大変コミュニケーション能力が優れた方と感じました。若い人たちがコミュニケーション能力を上げるために何か意識したほうがよいことがあれば、アドバイスをお願いしたいのですが。



(日比)

はい、あの、僕にはコミュニケーション能力しかないのです。意識することは簡単です。人に興味を持つことです。どんな人でもその人の得手、不得手があります。よく人間というのは他人の欠点を見つけがちですが、そうではなくて、その人の良さを見つければ、その人を嫌いにはなりません。そうすると、必然的に仲間が増えます。僕みたいな技術が高くない人間でも仲間に支えられています。僕が唯一自慢できるとすれば、やっぱり自分の人脈です。自分が困ったときにすぐに助けを求める仲間たちがすごく

たくさんいます。これによって、この会社でいろんなことをやろうとした時に、人で困ったってことが実はあまりないです。必ずこの人、あの人を經由して、ちょっと集めてくれとかですね。こういう分類の人間が欲しいとやっていくと集まります。

もう一つ大事なのは自分自身の軸です。自分が何をやりたいのか、人が人を集めるということは、その人に自分が何をやりたいかという意味をちゃんと伝えられること。これができるばやっていきます。

(司会)

他に質問とかご意見はありますでしょうか。

では、物理工学科応用物理分野 3 年生で、名工大野球部の大須賀キャプテンから質問を預かっておりますので代読します。今日は 2 部リーグの試合があって、残念ながら会場に来ることができないとのこと。「学生生活のうちにやっておいたほうが良いことを教えてください。」とのこと。どうでしょうか？

(日比)

ちゃんと勉強することは必要ですが、本当にやらなければいけないのは、今を楽しむことだと思います。これは会社でもそうなんですけど。自分が本当に楽しまないと人は動かさないです。いい商品はできないです。やはり、その時、その時で、全力で取り組む。全力で楽しむ。これが僕は一番大事なんじゃないかなと思います。当然、将来を見据えてやることもありますけれども。野球であれば本当に野球に没頭するのはいいことです。でも、単位は取らないといけません。僕は本当に今を全力でやるのが必ず将来につながると思っていますのでその言葉を送ります。

(司会)

ありがとうございました。では、そろそろお時間もなくなりましたので以上で終了とさせていただきます。日比さんどうもありがとうございました。