

# 管理教育と労務管理

——トヨタ「企業城下町」を事例として——

猿 田 正 機

はじめに

## (1) 管理教育と県内新規学卒労働市場

- 1 愛知県教育の特徴
- 2 新規学卒労働力の移動状況
- 3 新規学卒者及び労働者の労働観・生活観の特徴（以上本号）

## (2) 管理教育と教育訓練管理

- 1 管理教育にみる「人づくり」
- 2 企業の「人づくり」
- 3 地域の「人づくり」

## (3) 管理教育と労働時間管理

## (4) フレキシビリティーの拡大・深化と能力主義の再編・強化

むすび

はじめに

本稿は、トヨタの労務管理とトヨタが立地している地域で行われている全国的にも有名な、いわゆる「管理教育」とのかかわりを通じて、トヨタや関連企業で働く労働者やその家族の労働・生活実態への接近をはかるとともに、「労働力の質」の「特殊性」を明かにしようとするものである。一方には、MITグループによる「リーン生産方式」の賛美<sup>(註1)</sup>などトヨタ生産方式の美化があり、他方には、トヨタや関連企業における劣悪・過酷な労働実態という現実がある。トヨタや関連企業の職場では雇用・賃金・労働時間の徹底した柔軟化が図られているが、これは、後にみることく、労働者の日常生活を著しく硬直的にするとともに家庭生活の空洞化をもたらしている。労働者はなぜ低賃金・長時間・高密度・不規則という過酷な条件のもとでも黙々と働くのか。いわゆる「トヨタシステム」を支えている労働者の特質を、国の労働政策や教育政策と連携しつつ、「企業城下町ぐるみ」（＝企業、自治体、学校ぐるみ）で展開されている「人づくり」＝「労働力づくり」の側面から光をあてる。「労働力の質」の特質を地域社会との関わりを含めて考察するの

は、企業内・工場内だけではなく、「西三河地域社会のしくみ」を視野に入れないとトヨタの強靱さ（＝異常さ）は明かにならないと考えるからである。筆者は「労働力の質」を人間性抜きに語ってはならない、と考えている。そこで本稿では「労働力の質」という概念を人間の性格（＝民主主義意識の成熟度）を含めた広い概念として使っている。

愛知県の経済・社会の閉鎖性・特殊性は以前から指摘されている。そのなかでも西三河地域は、現在ではトヨタの企業城下町として、より閉鎖的で特殊な性格をもった地域となっている。その中核にある豊田市は、トヨタの「企業城下町」であり、一言で言ってトヨタ自動車を中心に動いている町といってもよいであろう。「車が大手を振って走る町づくり」がなされている。市政もほぼトヨタに握られている。愛知県は行政の先取り県と言われているが、豊田市も市役所にいち早くQCサークルや提案制度を導入するなど行政のみならず企業の動向にもきわめて敏感である。その反面、下水道化率の低さなど住民の生活基盤づくりが遅れている。また、企業社会・豊田市は市民の平均年齢の若い町、男性の多い町、保守的で活気のない町と言われている。「西三河は同質的で画一的だ」、と評する人も多い。スローガンとして、地域のみならず学校や企業も「人間尊重」や「思いやり」を掲げているところが多い。トヨタの工場や社宅・寮周辺を歩いていると写真、模写禁止の掲示板、公道でのビラなど配布禁止の掲示、社宅、寮のまわりの有刺鉄線（出口は一つ。最近一部改善された。）などが目につく。子どもたちは偏差値教育という「一元的能力主義」下での、受験競争と「管理教育」のもとで学校や塾に長時間拘束されながら日々生活を送っている。<sup>(註2)</sup>

選挙の際には企業ぐるみ・地域ぐるみの選挙が行われる。地元の新聞では「車で栄える西三河は汚職のメインストリート」（中日新聞）と酷評されたりもする。ロッキード事件などを手掛け、特捜検察を代表する一人と言われた石黒久暁名古屋地検検事正は、'91年9月の退官の記者会見で「名古屋地検では、都会なのに選挙違反が多いのにびっくりした」<sup>(註3)</sup>とその印象を述べている。

このような環境のもとで働き、生活するトヨタマンの主たる特徴としては、①同質性（＝金太郎アメ）、②高いコスト意識、③きわめて従順な体質、を挙げることができよう。地元の労働者が取り組んでいる「トヨタ総行動」などで配られる「3組2交替制」導入批判のビラなど、自らに非常に関係のある内容でも誰一人手を出さないという従順さ（＝徹底した管理）である。トヨタの見事な「人づくり」と言うべきであろうか。

トヨタにみられることような特徴は、以下にみるごとく、一般に言われているような雇用慣行や企業文化、地域文化の違いなどではなく民主主義の成熟度の違いによるところが大きいといっただろう。劣悪・過酷な現状の背後には政労資一体となった民主主義の徹底的な破壊攻撃がある。本稿は自治体、学校、家庭の企業・国家への従属の下で、労働者の劣悪、過酷な状態がどのようにして作り出されているかを「労働力の質」＝「人づくり」の面から解明することを課題としている。

## (1) 管理教育と県内新規学卒労働市場

### 1 愛知県教育の特徴

愛知の教育はいわゆる「管理教育」の先進県としてつとに有名である。この愛知の教育の主たる特徴としては次の5点を挙げることが出来よう。第1には、愛知は文部行政推進の「最先進県」であるということである。第2の特徴は、全国最大の巨大学区（尾張、三河の二大学区）制をとっていることである。そして第3の特徴が、全国最低の高校進学率である。第4に、愛知の教育予算の低さをあげることができよう。87年度の生徒1人あたりの予算をみると小学校が全国39位、中学校が全国43位、高校（全日制）が42位、障害児諸学校が45位となっており、愛知の教育予算は全国最低クラスといってよいだろう。第5に、愛知県高等学校教職組や名古屋市高等学校教職組などの教育労働運動や「愛知子供を育てれ連絡会議」の運動など一般市民を含んだ教育市民運動、さらには「人間教育」をスローガンに私立高校を中心に展開されている「教育づくり」運動がある。ただし本稿では、主題とかかわりの深い第1から第3の特徴に注目して論じてみたい。

愛知は文部行政推進の「先進県」であり、トヨタ自動車や関連企業の立地する地域（豊田市、刈谷市、岡崎市、三好町など）は愛知県のなかでも「管理教育」の盛んな所といわれている地域である。主任制、初任者研修や全国トップをきって導入した複合選抜制度、推薦入試など愛知で「実験」した後、全国へ普及させるというパターンが一般化している。その結果、典型的な「管理教育」推進県となっている。そこでは「ハリ」のある教育や「ヤル気」を出す教育が、指向されている。かつては管理教育というと高校をイメージすることが多かったが、現在では中学校から小学校、保育園に至るまで、その管理手法を採用しているところが多い。現在では管理教育の中心は中学校と小学校とみてよいだろう。言うまでもなく、高校でも管理教育を導入しているところは多くみられるが、そこでは大学受験の偏差値・高学費負担競争への参加と中途退学という両極端の間で就職組の心は揺れ動いている。

そのような特徴をもつ愛知県において全国最大の巨大学区制がとられている（表1）。戦後の「新制高校」スタート時は、愛知でも「小学区制」がとられていた。ところが愛知県は1956年に全国に先がけて、名古屋市の反対を押し切って「大学区制」を導入した<sup>(註4)</sup>。それ以後、「尾張学区」と「三河学区」の二大学区制が続いている。そして、「大学区制」の下での受験競争の激化に対して1973年に県教育委員会が導入したのが「学校群」制度であった。この「学校群」制度は、二大学区はそのままにして、都市部の公立普通科高校の入学者選抜に群制度を導入したもので、一定程度受験戦争を緩和させたが、群の学校と群でない学校の間の格差や群間格差など新たな問題を生み出した。このような「学校群」制度への批判を背景に県は1989年、愛知県中等教育問題研究協議会の答申をもとに、2大学区制のもとで推薦入試の導入を含む複合選抜制度を導入する。この複合選抜制度というのは高校入試の「多様化」をすすめる文部省の方針を先取りするかたちで、

表1 全国の学区制

都道府県	1986年3月 中卒者数	学区数	1学区当たり 中卒者数
北海道	87,735	52	1,687
東京	174,996	10	17,500
神奈川	123,005	16	7,688
愛知	110,155	2	55,078
京都	40,129	9	4,459
大阪	149,292	9	16,588
兵庫	86,475	16	5,405
広島	44,923	14	3,209
福岡	71,139	15	4,743

(注)『生命と希望をはぐくむ教育を—愛知の教育「黒書」—』25ページによる。

県教委が多くの反対にもかかわらず実施した高校入試制度である。この制度の導入によって高校受験戦争は一層激化し、「複数受験」と「輪切り入試」は学校間格差の拡大と序列化を著しく進めたのみならず、私学入試をふくめて受験競争を低学年化、早期化した。さらに巨大学区制と複合選抜制度の結果、生徒の通学範囲が大きく広がり、近くに高校があっても「入学できない」子どもたちが増え、遠距離通学の生徒たちが多くなってきている。(表2)。通学時間帯になると、車社会である愛知の電車・地下鉄・バスは通学する生徒で一杯である。また、自転車通学の学生も増えている。しかも、中退者も増加の傾向にあり、愛知の中途退学者数は公立(全日制)、私立(全日制)、公立(定時制)を合わせると1985年から87年時点で約6,000人にのぼり、しかもそれは特定の高校に集中する傾向がますます強まっている(表3)。中学校の不登校(登校拒否)も深刻で、愛知県教育委員会の調査で1975年=500人弱、80年=1,000人弱、85年=2,000人弱、88年=2,513人と急増している。

その愛知のもう一つの特徴が、全国最低の高校進学率(図1)である。全国的にみても都市化の進んだ県でありながら、高校進学率91%程度という全国最低の状態が長い間続いている。その主な原因は県の教育政策にある。「高校進学率は91%とし、公立：私立=2：1とする」(1981年「高研教」答申)によって、はじめから中卒者の約1割は高校へ進学しないものと想定して「入学定員」をしばっているからである。高校進学率に91%という枠が設けられているため、中学の進路指導は「一部の生徒に高校進学を諦めさせることから始まる」、と言われている。県教育委員会による、この「進学率管理」が全生徒を進学競争に巻き込む手段となっている。ちなみにトヨタ「企業城下町」の主な市町村の高校進学率を1989年時点でみると豊田市89.6%、刈谷市88.5%、三好町88.1%と全県平均よりもさらに低くなっている<sup>(#5)</sup>。高校進学率が低いだけでなく、養護学校中卒者や障害児学級中卒者の進学率も全国的にみてきわめて低くなっている。養護学校中卒者の進学率はトップの京都95.8%、5位の大阪91.4%と比べて愛知は66.5%と低く、また、障害児学級中卒者の進学率もトップの高知86.9%、4位の東京75.5%などと比べて愛知36.1%と極端に

表2 (1)通学時間が1時間以上の生徒比率の変化

——複合選抜前入学者(現高2年生)→複合選抜による入学者(現高1年生)——

1時間以上の 生徒比率	地区・調査高校数(全高校数)			全 県 103校(167) (増減数)
	尾 張 35校(74)	名 古 屋 28校(34)	三 河 40校(62)	
0～5%未満	26→ 22	11→ 5	26→ 19	63→46 (－17)
5～10%未満	4→ 2	5→ 7	6→ 11	15→20 (＋ 5)
10～20%未満	4→ 8	7→ 11	7→ 5	18→24 (＋ 6)
20%以上	1→ 3	5→ 5	1→ 5	7→13 (＋ 6)
平均(%)	4.1→ 6.8	11.1→12.6	5.3→ 7.8	6.5→8.8

(注)『生命と希望をはぐくむ教育を一愛知の教育「黒書」——』25ページによる。

(2)平均通学時間の変化

——複合選抜前入学者(現高2年生)→複合選抜による入学者(現高1年生)——

平 均 時 間	地区・調査高校数(全高校数)			全 県 103校(167) (増減数)
	尾 張 35校(74)	名 古 屋 28校(34)	三 河 40校(62)	
29分以内	20→ 13	7→ 2	18→ 7	45→22 (－23)
30分～39分	13→ 18	10→ 14	18→ 26	41→58 (＋17)
40分～49分	2→ 3	10→ 11	3→ 5	15→19 (＋ 4)
50分以上	0→ 1	1→ 1	0→ 2	1→ 3 (＋ 2)
平均(分)	29.2→32.3	36.4→38.0	31.5→34.0	32.3→34.5

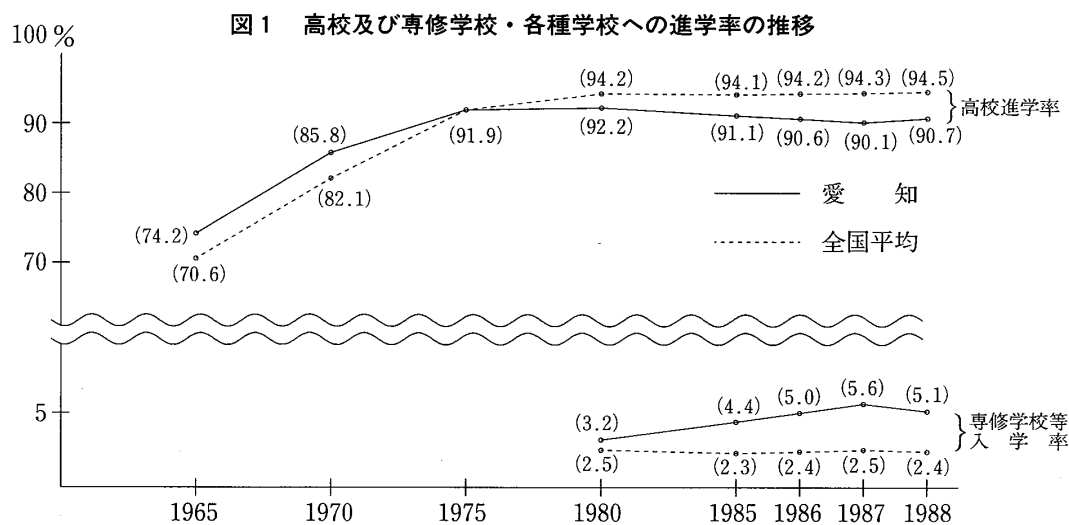
(注)同上書による。

表3 愛知県立高校中途退学者数

年度 中途者数	1990年 学校数	1989年 学校数	1988年 学校数	年度 中途者数	1990年 学校数	1989年 学校数	1988年 学校数
94人	1			24		1	2
81	1			23	1		5
79		1		22	2	3	1
71	1			21	6		1
66	1			20	4	3	
64	1			19	3	2	4
61	1			18	1	2	
58	1			17	1	3	3
57		1		16	2	3	6
56			1	15	1	3	1
52		1		14	2	3	1
51		1	1	13	3	2	1
48	1	1		12	1	3	5
46			1	11	5	2	3
45		1		10	5	3	3
44		2		9	7	6	7
42	1	2	1	8	7	4	5
41	1	1		7	5	5	4
40		1		6	7	1	3
39	4			5	6	8	7
38		1		4	10	10	3
37			2	3	6	10	6
36		1		2	15	7	11
34	2			1	12	9	13
33	2		2	0	8	3	8
32	1	2	1	合 計	150校	123校	123校
31		2	1	中途者総数	2,178人	1,823人	1,481人
30	4	2		(注)1988年、89年度は『生命と希望をはぐくむ教育を一愛知の教育「黒書」——』29ページ、90年度は愛高教『子どもがかがやく学校づくりを一愛知県立高校教育白書』1991年6月、54ページにより作成。			
29		3	1				
28	2	1	2				
27	3	1	1				
26		2	3				
25	2		2				

低くなっている。中学卒業後の進路は以下にみるごとくであるが、全国的にみても、県の教育政策は「差別教育」的性格が強いといつてよいであろう。

以上のごとく、愛知では文部行政の「先進県」として、一方では主任制や初任者研修などがいち早く導入され、多くの教師が厳しい管理下に置かれており、他方では、生徒は巨大学区制下での激しい受験競争と管理教育によって学校＝教育委員会＝文部省のもとに統合される仕組みになっており、しかも「進学率管理」によってほとんどすべての生徒＝子どもが「能力主義」競争への参加を余儀なくされシステムが確立している。「競争と管理」による独占大企業と国家の内的・外的支配が、一人一人の子どもに鋭く作用し、後に詳しく触れる企業の能力主義管理と相まって地域の集団主義的、反民主主義的「風土」をかたちづくっているとみることができる。



出所) 文部省・学校基本調査(各年度)より作成

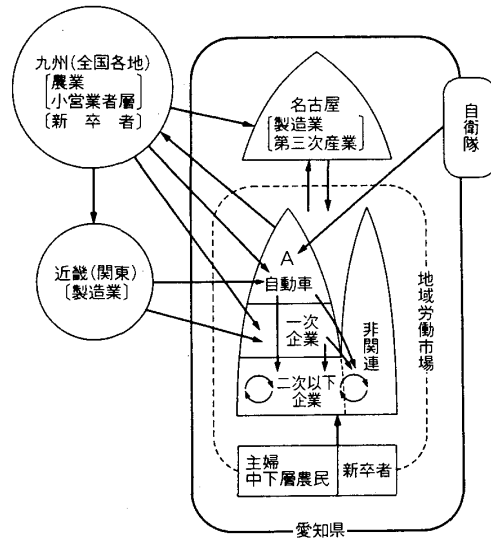
(注)『図表でみる愛知の学校教育改訂版』東海自治体問題研究所  
50ページによる。

## 2 新規学卒労働力の移動状況

かつてわれわれは地域労働市場の動向を図2のごとく図式化した。その後、愛知の自動車産業ではいわゆる「労働力不足」が深刻化し、その時期には想定されていなかった日系ブラジル人を中心とした外国人労働力の流入が続いている。1991年6月末現在で、県内のブラジル人は19,000人に達し、この1年間で4倍近くも増えている。最もブラジル人の多かったのは名古屋市で2,931人、次いで豊橋市2,768人、豊田市2,379人、岡崎市1,194人、安城市1,056人、刈谷市933人などの順となっている。(注6)

西三河の自動車産業は高度成長期以降、地元の労働力を中心とし、その不足分を九州をはじめとする全国各地から多数吸引することによって高蓄積を遂げてきたとみてよい(表4)。ところで「労働力の質」という点では、愛知の新卒者と中卒採用の養成工がトヨタの望む「労働力の質」

図2 トヨタ自動車を中心とした労働市場モデル



(注)野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』  
法律文化社、1988年、155ページによる。

(=人間的特質)を体現しているとみてよいのではないか。ここで注意しておきたいのは、管理教育に最も従順な層が必ずしもトヨタや関連企業に入っているわけではないことである。しかし、新規入社者が愛知の教育から無縁でないことは言うまでもない。

子ども達は中学校卒業後、その多くは次のような進路を辿る。1 公立高校普通科、職業科→大学、就職、2 公立商工高→就職、3 私立高→大学、就職、4 専修学校・専門学校高等部（管理教育、集団主義教育）→就職、5 就職（トヨタ学園など企業内高校進学を含む。）このほかにも様々なケースが想定されるが、ここで確認しておきたいことは、進学にしろ就職にしろ愛知は基本的に地元指向であるということである。労働市場も非常に「閉鎖的」な地域である。企業が他地域から人を採用するのは県内では充足できないからで必ずしも労働市場が開放的なわけではない。不充足分を県外から求めるという構造になっている。「工業立県」で好景気が続いたということもあって県内の中卒、高卒者が県外に就職する比率は1989年で各々2.3%、4.4%と全国一低くなっている<sup>(註7)</sup>。ほとんどが地元で就職する。地元新規学卒者の地元製造業への就職状況は表5のごとくなっている。より具体的に、例えば、豊田市内のM高校は1988年には80名強の卒業生をトヨタ関連企業に送り込んでいる(表6)。この高校には親がトヨタ勤務という生徒がかなりおり、この年度に限っても4割弱がトヨタで働く労働者の子弟というクラスもみられた。また、名古屋市内のM工業高校卒業生の進路状況は表7のようになっている。表7-(2)はトヨタ系企業への就職者数をみたものであるが、89年度までに1,000人をはるかに超える卒業生がトヨタ系企業に入社している。専修学校高等部など専修学校や専門学校にも管理教育を行っているところがあるが、そこからもトヨタや関連企業に就職する生徒が少ないながらもいる。そのうえ企業の要請もあって、A高校のように県外就職した生徒にわざわざ手紙で地元への再就職を呼びかけているところすらある<sup>(註8)</sup>。また、高卒就職者の離職率も低く、例えば労働省の調べによると84年3月の高卒就職者

表4 地域別新規学卒充足数(豊田職安)

## 新規中卒充足数

	総計	県内小計	うち豊田 職安管内	うち豊田 職安管外	県外小計
1965	1370(100)	878(64.1)	611(44.6)	267(19.5)	492(35.9)
70	1926(100)	563(29.2)	453(23.5)	110( 5.7)	1363(70.8)
75	1201(100)	276(23.0)	222(18.5)	54( 4.5)	925(77.0)
80	546(100)	284(52.0)	221(40.5)	63(11.5)	262(48.0)
85	590(100)	303(51.4)	244(41.4)	59(10.0)	287(48.6)
89	430(100)	264(61.4)	229(53.5)	35( 8.1)	166(38.6)

## 新規高卒充足数

	総計	県内小計	うち豊田 職安管内	うち豊田 職安管外	県外小計
1965	3553(100)	508(14.3)	405(11.4)	103( 2.9)	3045(85.7)
70	3595(100)	1341(37.3)	445(12.4)	896(24.9)	2254(62.7)
75	2682(100)	310(26.7)	310(11.6)	405(15.1)	1967(73.3)
80	3158(100)	1263(40.0)	589(18.7)	674(21.3)	1895(60.0)
85	3999(100)	1722(43.1)	726(18.2)	996(24.9)	2277(56.9)
89	3498(100)	1778(50.8)	1061(30.3)	717(20.5)	1720(49.2)

(注)『豊田職業安定所業務年報』各年度による。

表5 (1)中学校卒業者の進学就職状況

年	性別	総数	進学者		就職者		
			計	高等学校	計	製造業	(同比率)
1986年	男	2,762	2,443	2,413	245	152	62.0
	女	2,624	2,371	2,364	115	58	50.4
	計	5,386	4,814	4,777	360	210	58.3
1987年	男	3,010	2,621	2,588	257	161	62.6
	女	2,821	2,523	2,510	89	37	41.6
	計	5,831	5,144	5,098	346	198	57.2
1988年	男	3,086	2,703	2,677	248	145	58.5
	女	2,950	2,642	2,625	95	51	53.7
	計	6,036	5,345	5,302	343	196	57.1
1989年	男	3,147	2,807	2,769	191	124	64.9
	女	2,970	2,674	2,653	104	62	59.6
	計	6,117	5,481	5,422	295	186	63.1
1990年	男	3,008	2,692	2,661	195	122	62.6
	女	2,809	2,504	2,491	104	60	57.7
	計	5,817	5,196	5,152	299	182	60.9

(2)高校卒業者の進学就職状況

年	性別	総数	進学者	就職者		
			計	計	製造業	(同比率)
1986年	男	1,419	571	612	425	69.4
	女	1,248	540	490	255	52.0
	計	2,667	1,111	1,102	680	61.7
1987年	男	1,858	580	773	590	76.3
	女	1,704	726	712	379	53.2
	計	3,562	1,306	1,485	969	65.3
1988年	男	2,008	703	753	529	70.3
	女	1,858	766	700	360	51.4
	計	3,866	1,469	1,453	889	61.2
1989年	男	2,013	687	743	515	69.3
	女	1,901	891	670	313	46.7
	計	3,914	1,578	1,413	828	58.6
1990年	男	2,431	750	861	611	71.0
	女	2,139	923	803	432	53.8
	計	4,570	1,673	1,664	1,043	62.7

(注)『豊田市統計書 平成元年版』276～7ページにより作成。



表6 M高校：1988年度卒業生の主な就職先

事業所名	就職者数	事業所名	就職者数
トヨタ自動車	14	高島屋日発工業	2
日本電装	4	ヤマコー	1
荒川車体	7	共和産業	2
豊田鉄工	5	日本サーキット	2
日本発条	4	アラキ製作所	1
中央精機	1	アイシン化工	2
協豊製作所	3	トピー工業	2
東海理化電機	6	ワココー	2
フタバ産業	3	キュービー	1
和光化成	2	光生アルミニウム	1
大豊工業	4	東豊工業	2
トヨタ生協	2	名古屋鉄道	2
ニフコ	1	岡崎信用金庫	1
堀江金属	10	豊田信用金庫	1
松平農協	1	三井銀行	1
小島プレス	4	テイケイ気化器	2
トヨタ住宅	2	マルヤス工業	1
長崎屋	2	鈴木産婦人科	2
三協高分子	1	吉田整形外科	3
中部ソフラン	5	陶生病院	1
豊生ブレーキ	2	名古屋会計センター	2
三五	2	愛知畜加工協同組合	2
内浜化成	2	ロベック美容室	2
トリニティ工業	4		

(注) M高校卒業式パンフによる。

表7 (1) M工業高校卒業生の進路状況

年度	1986	1987	1988	1989
卒業者数	335人	340人	345人	328人
就職者	296	287	301	280
うち製造業	199	186	192	170
就職者に占める製造業の比率(%)	67.2	64.8	63.8	60.7

(注) 「平成2年度 進路希望状況」M工業高校就職指導部、により作成。

(2) M工業高校卒業生のトヨタ系企業就職者数

	85年度以前卒	86年度卒	87年度卒	88年度卒	89年度卒
愛三工業	32	4	3	2	2
アイシンAW	24	5	2	1	0
アイシン化工	11	0	1	1	0
アイシン精機	38	5	3	3	5
アイシン高岳	10	1	0	0	0
愛知製鋼	5	2	1	1	0
アラ	15	1	0	1	0
協豊製作所	16	3	1	1	0
三井五	7	1	0	0	0
白木金属工業	12	1	2	0	0
中央発条	16	2	1	2	2
東海理化電機	20	0	0	0	0
豊田機械	17	1	1	1	2
豊田合成	24	1	2	2	3
トヨタ車体	70	0	2	5	1
豊田自動織機製作所	64	11	10	12	3
トヨタ自動車	111	13	9	4	3
豊田紡織	不明	2	1	0	0
豊臣機工	21	1	1	1	0
日本電装	249	34	16	16	22
林テレ	17	1	1	0	0
堀江金属	4	0	0	0	0
合計	783	89	57	53	43

(注) 1. 『平成2年度 進路状況(平成2年3月現在)』M工業高等学校、により作成。  
2. トヨタ系の販売会社などへの就職者もいるが、ここに計上していない。

の1年目の離職率は全国平均では17.1%であるが、都道府県別では愛知県が13.7%と最も低くなっている<sup>(注9)</sup>。

自動車産業などの県内企業は「高度成長」を続け、その間、いわゆる「労働力不足」ということもあって九州はじめ全国各地から労働力を吸引し、さらには外国人労働力を多数雇用するに至っている。流出する労働力も県外からの流入者が多いといわれているが、景気が停滞した場合、「異質者」を受け入れない地域だけに外国人労働者をどう処理・処遇するか、今後深刻な問題となることが予想される。

### 3 新規学卒者及び労働者の労働観・生活観の特徴

では次に、教育内容や教育環境の地域的特徴が新規学卒者の労働観にどのような影響を及ぼしているか、その一端を労働省の調査でみてみよう。<sup>(注10)</sup>

愛知の新規学卒者の男子の労働観を東京や大阪と比較すると次のような特徴が浮かび上がる。まず第1に「就職に際し重視する条件」であるが、全体的に仕事の内容が最も重視されているが、東京や大阪と比べて「給与の水準」「休日数、労働時間の短さ」が重視され「職場の雰囲気」を挙げる人は少ない。第2に、「働く目的」であるが「経済的に豊かな生活を送るため」「楽しい生活を送るため」が圧倒的に多く「自分を成長させるため」や「社会に奉仕するため」を挙げる人は東京・大阪に比べると10%程度少ない、という特徴がみられる。第3に、労働時間や残業についての意識をみておきたい。「仕事の密度と労働時間」については、「仕事が多少きつくても、労働時間が短い方がよい」とする者56.2%、「労働時間が多少長くても、仕事のがんびりできる方がよい」とする者43.6%となっているが、東京・大阪と比べると後者は12%ほど多くなっている。「残業に対する意識」では「手当がもらえるから、やってもよい」とする者が断然多い、という特徴がみられる。(表8)ただし、「デートの約束があったときの残業命令」に対しては、「残業を断わってデートをする」と回答した者が51.7%にものぼり東京・大阪より10%程度も高くなっている。

表8 残業に対する意識

	合 計	手当がもらえるから、やってもよい	手当にかかわらず、仕事だからやる	手当がもらえてもやりたくない	無回答
東京計	100.0	57.8	25.8	16.2	0.2
男子	100.0	57.6	28.4	13.7	0.3
女子	100.0	58.0	22.9	19.0	0.2
愛知計	100.0	65.9	20.1	13.8	0.2
男子	100.0	71.1	16.8	11.6	0.5
女子	100.0	63.2	21.8	14.9	0.1
大阪計	100.0	62.5	24.2	12.8	0.6
男子	100.0	63.0	25.1	11.4	0.4
女子	100.0	62.1	23.6	13.5	0.7

(注) 労働省編『新規学卒者の労働観・余暇観』50ページによる。

ところが女子の方は逆に71.7%の者が「デートをやめて仕事をする」と答えており著しい対照をなしている。愛知の「女性不足」の実態を反映しているといえようか。このように愛知の新規学卒者は、東京や大阪と比べて賃金・残業手当や労働時間に対する意識が強い。

従来、愛知の労働者は保身的であるといわれてきた。最近の調査をもとに、男性40代サラリーマンの仕事と生活の意識を東京、大阪と比べると、次のような特徴が浮かび上がる<sup>(注11)</sup>。「仕事をするのは、生活のため家庭のため」であり、「老後のことが気にかかるので財テクなど蓄財に心がけ」、妻は「常勤またはパートで働いている」。「規則正しい生活を心がけ」、退社後も酒を飲むなどの「立ち寄り」はあまりしない。仕事については、「働きがい」を感じるものが少なく、「仕事上でストレスを感じる」ことが東京・大阪より多い。また、「部下が失敗した時でも、部下を叱らず自分が責任をとる」人は少ない、という結果が出ている。ここでいわゆる「トヨタマン」のライフスタイルの考え方を、トヨタ労組の整理をもとにみておきたい。トヨタ労組は調査をもとに次のように述べている。「レジャーや自由時間を優先する意識が目立って強くなったトヨタマン。それでも日常生活での姿勢は意外と堅実です。たとえば、お金のかけ方。『日常生活全体のことを考えてお金をかける』という人が6割。収入に余裕があれば消費よりも貯蓄にまわすという人も6割いて、生活基盤の安定や充実を心がけた落ち着いた生活スタイルが好まれています。全体としてのトヨタマンの生活パターンは、非常にバランス感覚に富んだ、堅実な生活観に立って日常を過ごしているということが出来るでしょう。ここでも、急激な変化を好まない現代の豊かな日本人の生活意識がそのまま反映されているようです。」<sup>(注12)</sup>トヨタマンの生活意識が「現代の豊かな日本人の生活意識」を「そのまま反映」しているかどうかは検討の余地があるが、ここからもトヨタ労組は私生活重視の「堅実な生活観」をトヨタマンの「生活意識」とみていることが分かる。

#### 注

- 1)そこでは次のように述べられている。「本書ではリーンな生産の論理と手法に焦点を当て、日本社会の特徴とされる部分についてはほとんど取り上げていない。高い貯蓄率と100%近い識字率をもつ均質的な社会であり、個人の欲望より集団のニーズを優先させる傾向があるとされ、長時間労働もいとわないとされる。一部にはこうした特徴を日本の成功の秘訣とする見方もあるが、われわれは二次的な要因にすぎないと考えている。同様に、日本社会で女性や少数民族の役割が限定されていることや、政府と産業界の緊密な関係、外国企業の市場参入を阻む障壁、さらに内外を区別する根強い傾向についても、ほとんど触れていない。日本以外の国がリーンな生産へと移行する上で、こうした部分を模倣するとは思えないし、もちろんその必要もないからだ。本書は日本あるいはその他の欠点を論じたものではなく、リーンな生産の優れた部分について述べた本なのである。」(ジェームズ・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・

T・ジョーンズ『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える。』経済界1990年 22ページ)

リーン生産方式、トヨタ生産方式の優れた部分から学ぼうとする姿勢は一面では理解しうるところがある。しかし、トヨタ的経営なりトヨタシステムのプラス面とマイナス面が、現実には切り離して考えられない以上、われわれとしてはそれを一体のものとして把握することを避けては通れないだろう。しかも、日米欧の世界戦略展開のもとで、例えばトヨタが日本とアメリカの経営を地元の批判をかわすためにかなり変えたやり方をとっている実態をみると、日本の将来をみるうえでも、現実の直視は避けて通れないだろう。

- 2) 「一元的能力主義」については、とりあえず乾彰夫『日本の教育と企業社会』(大月書店、1990年)を参照されたし。リビショニスト(=日本見直し論者)のカレル・バン・ウォルフレンは次のように言っているが同感である。「財界のトップが、創造性の欠如について不満を述べるのはよいが、日本の学校が今日ようになった責任のかなりの部分は、彼らがとるべきだろう。」

(同『日本権力構造の謎 上』早川書房 175ページ)

- 3) 「朝日新聞」1991年9月5日。

- 4) 小学区制廃止をめぐる、県教育委員会と名古屋市教育委員会は相対立する見解を出した。県教育委員会は、小学区制を廃止し大学区制をとるべき理由として次の点を挙げた。①教育の機会均等、②学校の自由な選択による向学心の向上、③高校の、いわゆる「もぐり入学」の消滅、④入学試験競争の激化による小中学校教師の教育への精励、そして、⑤義務教育の入学準備学校化は教師の自覚で防止できる、とした。これに対して名古屋市教育委員会は、①については、実際には希望できることの自由であって、入学出来るということは別問題であり、この考え方の奥にはある特殊な優秀な生徒にのみ着目した見方があり決して真の意味の機会均等をねらったものではないと反対した。②については、向学心の向上は入学試験によって起こすというのは古い考え方であると反対した。③については、中学校、小学校の「もぐり入学」が一層増加することを指摘し、④については、教育の本質からの努力、を希望している。そして⑤については、入試競争による準備学校化は教師の自覚によるといわれるがこれは無理で、制度自体をあくまで重視せねばならない、と強調した。(名古屋市教育委員会「公立高等学校学区制に関する主張」1955.11、『図表でみる愛知の学校教育・改訂版』東海自治体問題研究所 1989年5月、103ページによる。)

- 5) 『愛知県統計年鑑 平成2年刊』446～447ページ。

- 6) 愛知県調べ、速報値。日本経済新聞1991年9月27日付。

- 7) 労働省労政局編『平成元年版 勤労青少年の現状』28～29ページ、40～41ページ。

- 8) 聞き取りによる。

- 9) 日本経済新聞1986年5月17日付。

- 10) 労働省編『新規学卒者の労働観・余暇観』1989年9月、による。

- 11) 東海テレビ『男40代サラリーマンの生活と意識』1990年、による。
- 12) トヨタ自動車労働組合『はあい』1990年9月5日号所収。