

# 変貌するトヨタの生産・労働システムと労務管理

——田原工場を事例として——

猿 田 正 機

## はじめに

トヨタ自動車の豊田章一郎会長は94年5月に経団連会長に就任した。経済同友会や日経連にもトヨタは副代表幹事、副会長を送り込んでおり、かくしてトヨタは日本の財界の中心を担うこととなった。その結果、トヨタは激しい国際競争の下で、否応なしに「日本的経営」の顔として外圧の前面に立ち変革せざるをえない立場に追い込まれている。そこでトヨタはこのところ、企業イメージの刷新に今までになく力を注ぎ、経営環境の激変に対応しつつ、経営主導による生産・労働システムのみならず賃金・労働時間など労働諸条件の「改革」に「積極的」に取り組み始めている。本稿で取り上げる田原工場にはじまる「自己完結型工程づくり」は前者の代表的事例であり、95年5月から導入された「連続二交代制」は後者の一事例である。

また、90年代に入りトヨタの世界戦略は一層強化されている。アメリカでは日米自動車交渉とともに公表された「新国際ビジネスプラン」の一環としてのアメリカ第三工場の建設計画や製造部門統括会社の設立発表、ヨーロッパではイギリスの生産拠点TMUKの工場拡張（96年末乗用車第二組立工場の建設着工、98年量産開始予定）による生産規模の年間10万台から20万台への倍増計画の発表など為替変動に左右されない世界的規模での生産体制の構築が着々とはかられている。また、アジア戦略も急ピッチで進められている。

トヨタは東南アジア諸国連合（ASEAN）域内で、部品の輸出入にかかる関税が半分以下に優遇される自動車部品相互補完協定（BBC）を活用し、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの4カ国の生産拠点でエンジン、トランスミッション、ハンドル装置、ラジエーター、プレス部品などの基幹部品を作り分け、相互に供給しているが、現地生産の拡大にあわせた量産効果のみならず、さらなる競争力の強化を狙って、例えば、インドネシア製ガソリンエンジンの日本への逆輸入を進めている。また、長期的な目標である中国・天津汽車との乗用車合弁生産へ向けて、乗用車エンジンの合弁生産計画が進められている。さらに国内では、輸入部品を調達・販売する新会社を96年2月に設立している。

このような生産・労働「改革」や世界生産体制の構築は当然のことながら、国内の生産・労働に非常に大きな影響を及ぼさざるをえない。とりわけ雇用への影響は深刻で、期間工の削減、残

業時間の削減、さらには退職者の不補充・新規採用者の削減などにより、最高時には7万5千人ほどもいた従業員数が、96年4月の時点では約6万8千人になっている。とりわけ、ここ1年間で約3千人の減少は拡大を続けてきたトヨタにとって衝撃的な事態といえる。そのような経営・労働環境の下でトヨタは、従業員の高齢化や若年男子の「労働力不足」など中・長期をにらんだ生産・労働改革を大胆に進めており、その画期となるのが96年1月の「新労使宣言」の締結であろう。

本稿の課題は、従来型工場で取り入れられていた、いわゆる「トヨタ生産方式」が、そこで働く労働者にどのような影響をもたらししていたかを整理するとともに、90年代に入り大きく変貌をとげつつあるトヨタの実態を、以前との比較を意識しつつ、生産・労働システムと労務管理の側面から明らかにすることである。

## 1 従来型工場の生産と労働

トヨタ生産方式は「ジャストインタイム (JUST IN TIME)」と「自動化」を二本の柱とし、あらゆる面で「ムダ」を排除することによって最高の収益を上げようとする、トヨタが長い月日を費やして確立した方式といってよい。在庫を極力排除することから「無在庫方式」とも言われる。この生産方式は、トヨタを「三河のトヨタ」から「世界のトヨタ」まで引き上げたことから明かなごとく、きわめて経営効率的なシステムであったが、しかし、そこで働く労働者にとってはきわめて過酷なシステムであった。そこで、筆者はかつてトヨタ生産方式が労働者に及ぼす影響を次の11点に整理した<sup>(注1)</sup>。

### ① 「少人化」と労働者負担の増加

トヨタは新しい生産技術の導入と並行して「トヨタ生産方式」の徹底化を図り、需要の変動にともなう生産負荷の増減に対しては「少人化」ラインづくりや計画的ジョブローテーションによる「多能工」化によって、負荷の低い職場から高い職場へ応援を出す「応受援体制」を定着させてきた。トヨタの「少人化」(=人間かんぱん方式)は、いわゆる「定員制」を打破して、必要な生産台数に応じて何人でも生産できるラインづくりを目標としている。その際、トヨタでは一定の労働者の排出、つまり自発的退職と追い出し及び差別的雇用管理が前提とされている。90年前後のトヨタやグループ企業の離職率は20%以上にのぼった。「少人化」は、「辞めれない」あるいは「辞めない」と「決意」した男子本工=技能員によって主として担われてきた。このような労働者にとってどういう職場生活の道が残されているか。職場内外に頼るべきものがない以上、上から言われるままに頑張る以外に「生活」を守る道はない。

職場では応受援が恒常化しており、「応援をしてもらっている以上はやるだけやらなければ申し訳ない」という雰囲気職場を支配し、自ら追い詰めるとともに一層の作業量の押しつけを受

け入れる雰囲気が強まっている。配転やジョブローテーションと違って、応援に出されることを好む人はまずいない。応援は班長など下級職制のライン入りを必然化するなど労働密度を著しく高めるもとともなっている。頻繁な応援は労働者に緊張感とともに孤独感をも生む元となり、人によっては「俺の職場は何処だ」という恐怖心さえ芽生えさせることとなる。トヨタでは労働力の配置・異動は完全に経営者のイニシアチブで行われており、労働者としては配属された職場で頑張るしかないようになっている。このようにJITは労働者の犠牲なしには成り立ち得ないものである。

このような雇用状態はトヨタの次のような雇用管理の動向を反映したものである。1994年に、当時の豊田達郎トヨタ社長は「トヨタとしてはストック（終身雇用）型の人材を中心にしながらも、契約社員のようなフロー型の人材に実力発揮できる場を与えていきたい。今春はフロー型として外国人デザイナー2人採用した」<sup>(注2)</sup>と述べた。また、トヨタは海外生産の増強に合わせて、人の面で中長期的にスリム化を目指す具体策を組合側に提示し、協議を進めきた。スリム化策は労使で定期的に関く「生産問題懇談会」で経営者側から説明がなされたという。具体的な内容としては次のようなことが上げられている。①新規採用の抑制を継続し正規従業員を適正レベルに落とす。②期間工を全生産要員の1割程度として、生産変動に対するクッション役とする。③生産部門で人をやりくりするだけでなく生産技術・研究開発など間接部門を含めた応援を拡大する<sup>(注3)</sup>。

## ② 生産のフレキシビリティと「多能工」化による精神的・肉体的疲労の蓄積

トヨタの生産のフレキシビリティは雇用のフレキシビリティによって支えられており、この雇用の柔軟性は「多能工」化によって支えられている。トヨタではOJTやローテーションによる「多能工」化が図られており、それぞれの労働者が「多能工」になることによってチームワーク（集団労働）が可能になり、お互いに協力し合ったり助け合ったりすることができると言われている。労働者間の協力や助け合いは決して否定すべきものではないが、トヨタにおいては「多能工」化は現実の問題として、他部署への応援や年次有給休暇の消化に不可欠のものであり、年休で休みをとった労働者の後釜をスムーズに埋めるのに役立てられてきたといえる。しかも、この「多能工」化が労働密度を高め生産性を上げる手段となった。とりわけ「労働力不足」期の不慣れな期間工や派遣労働者の増大は職場における班長や組長の負担を異常なほどに高めた。トヨタで実際に行われている「多能工」化は、「少人化」のもとでのグループによる「集団責任」体制を支える手段となっている。グループ内の人が変わってもスピード・品質が落ちないようにすることが最大限重視されている。これがトヨタの労働者に異常な緊張と疲労の蓄積をもたらすもととなっている。

## ③ QCサークルによる小集団管理

QCサークルで行う「創意くふう提案」や「改善活動」などはトヨタでは労働者の「人間性」

を尊重するものと位置づけられているが、現実には、労働者に絶えざる緊張感・ストレスをもたらし、休憩時間を含む日常的な精神面での動員による人間的余裕の喪失現象を生み出してきた。職場の改善提案の家庭への持ち帰りが、家庭生活のゆとりを奪っている例も少なくない。

QCサークルでは品質のみならず保全、安全、教育、人間関係、余暇の過ごし方など広範な諸問題が扱われてきた。ME機器の導入に際して、このQCサークルが大いに貢献したことは否定できない。職場ではすべてがサークル中心に動いており、ここでは集団責任の原則が貫かれている。ラインストップや不良品はグループの責任となる。欠勤も基本的にはグループ=組の責任となる。病気などで休むと仲間迷惑がかかるのでなかなか休めないという状況が生まれるのも、このグループ管理のためである。QCサークル発表大会にしても、グループの評価がかかっており、上位の大会になるほど生産性向上や効率性への貢献度が評価される仕組みになっている。交通安全運動は工場、職場やグループごとなどさまざまなレベルで行われており、交通事故を起こしたときの「罰則」（職場ごとの慣行）も非常に厳しくなっている。QCサークルは「自主活動」ということになっているが、これは暗黙の強制と言った方が正確であろう。自主性や主体性を認められていないトヨタ労働者には、真の意味での自主活動はできない。

#### ④ 「創意くふう提案制度」の非人間性

職場の仲間が1年以内に2～3割離職するという環境のもとで、退職という道ではなく、残ることを選択した全生活を管理されている若い労働者にとって、徹底的に人員を減らされた職場で「改善活動」に積極的に参加する以外にどんな道が残されているのか。小集団活動や「改善活動」が労働者のヤル気を引き出すと主張する論者がいるが、トヨタでみる限りこれはあまりにも一面的な見方といえよう。

トヨタの「創意くふう提案」はその都度評価され金銭に換算されるとともに、人事考課では本人の評価にもつながる。労働者がそういう状態に黙々と従っているのは、田舎から出てきてトヨタに残り、そこで生活することを決めた若者が、結婚、子育て、持ち家という現在の、いわゆる「安定した生活」「豊かな生活」を守るためには「改善活動」や「創意くふう提案」に「積極的」に参加する以外に道は残されていないからである。それが「創意くふう提案」の家庭への持ち帰りにもつながっている。

QCサークルや「改善活動」への参加が労働者の新たな能力形成、下からの経営参加をもたらす点を重視する論者もいる。しかし、これもトヨタでみる限り過大評価と言ってよい。そこで形成される「能力」や「経営参加」はあくまでも生産性向上にかかわる範囲での「能力形成」「経営参加」であって、労働者を真に豊かにするための能力形成や労働者による経営の下から規制にはほど遠いものである。

#### ⑤ 「自動化」と相互監視体制

「トヨタ生産方式」は別名「かんばん方式」と言われているが、ここで言う「かんばん」は

JITを実現するための管理の道具のことを指している。この「かんばん」は現場の労働者にとって運搬・生産の指示・命令を意味しており、遅滞は許されない。大野耐一氏の『トヨタ生産方式』や社内テキストでは、いわゆる「自動化」ということで不良が作業中に発生したら直ちに工程ラインの停止、不良原因の除去を行うことになっている。しかし、現実には「呼び出しボタン」や「停止ボタン」を度々押すことは、仲間に迷惑がかかるだけに非常に困難である。ラインを比較的頻繁にストップしても怒られないのは、「少人化」のためにラインから人を抜いて流れを調整する場合の一週間ぐらいの間である。かくして「自動化」の下で、生産性向上への相互協力＝相互監視体制が出来上がっている。これが労働者に大変なストレスを蓄積することになる。

フォーマルな職制機構を通じた管理・監督の強化と「少人化」の下での「多能工」化、「小集団管理」、「創意くふう提案制度」、「自動化」などが相まって労働者を「長時間・高密度・不規則労働」へ追い込むことを余儀なくさせているのである。

#### ⑥ JITと「長時間・高密度・不規則」労働

JIT下での「長時間・高密度・不規則」労働は、トヨタの労資関係を最も特徴的に表すものと言える。「トヨタ生産方式」の下では、労働者は絶えざる残業・長時間労働の下に置かれる傾向がある。不良品や故障などが多い日ほど残業は増える。トヨタでは1時間から1時間半の残業は常態であり、そのうえ休日出勤がある。午前と午後のホットタイムや昼休みが作業準備やQCサークルのミーティングに使われたりする。技術者や事務・営業のホワイトカラーの場合にも慢性的な「人員不足」と過大なノルマ負担によりサービス残業を含めた労働時間は異常なほど長い。その上、夏休みに合わせて計画年休を強制したりする。

「トヨタ生産方式」の下では、残業や休日出勤が生産量の増減によって変動するだけでなく、労働密度が産業用ロボットなどのME機器の導入とジャスト・イン・タイムにみられるごとき生産管理方式の徹底化とが結びつけられることによって、著しく高くなっている。具体的には、直接生産部門の要員計算の基礎となる、いわゆる「標準時間」がトヨタでは「基準時間」とされ「余裕率としては職制余裕しか考慮されていない」など、IEの教科書に出てくる「標準時間」とはかなり異なっている。

「トヨタ生産方式」というのは、仮に全体の生産高が落ちて、「機械のレイアウト」の変更や「作業の標準化」「少人化」によって高密度労働は変わらないシステムになっている。しかも、その労働密度は非常に高く、青年労働者でなければラインスピードについていけないと言われている。トヨタのラインでは高スピード・高密度で複雑な「単調労働」に長時間耐え続ける能力を必要とされているのである。「多能工」化や応受援、さらには「多品種少量」生産も労働者にとっては労働強化になっている。かくしてトヨタでは、直接的には組の仲間たちへの気遣いや次にみる低賃金体系が残業や深夜労働を含む長時間労働・高密度労働を強制する仕組みになっているのである。

### ⑦ 低賃金体系と「昇格・昇進・昇給」管理

相互監視体制の下での「少人化」とそれに伴う「応受援」、さらには「長時間・高密度・不規則」労働に耐えて働き続けた労働者には、低賃金体系の下での「昇格・昇進・昇給」の道が開かれており、昇格・昇進することによってライン労働や深夜労働からの「解放」とともに、いわゆる「相対的高賃金」が保証されることになる。トヨタの賃金の特徴は、基本給の比率がきわめて低いこと、「生産手当」という集団能率給が大きな比重を占めていたこと、所定外収入とりわけ残業手当へ大きく依存せざるをえない賃金水準であったこと、短勤続者の退職金がきわめて少額であることなどである。基本給は職能資格によって決まるが、最近では「生産手当」の縮小（技能系：6割から2割へ）、職能給の導入・拡大により賃金の能力主義化が図られている。査定を導入による個別管理の強化である。

トヨタの低賃金の実態は、いわゆる「外圧」と自動車「不況」下での時短の取り組みのなかで次々と明らかになってきている。また、労働時間制度の変更と低賃金体系の矛盾が次々と表面化している。一部の職場への3組2交代制の導入に際しても、5～10万円という減収に労働者から批判の声が次々と上がった。また、田原工場の新鋭第4ラインで、売上減少のため一時一直制がとられていたが、その場合でも、深夜労働をなくすると大幅減収となることから、毎日が昼勤の一直制ではなく昼勤-夜勤-昼勤……の「千鳥生産」と呼ばれる変則的な一直制が採用された。同じ理由から有給休暇を夜勤の時に取るのを嫌がる労働者が多い。95年4月からは連続二交代制の採用で、さらに深夜手当が1万2千円ほどの減収となることが予測されている。トヨタは92年11月から事務管理・技術・設計部門の2万人強を対象に所定内労働時間で業務を終えるよう徹底し、残業時間をゼロにするよう指導することでホワイトカラーの意識改革を促した。合わせて人件費の抑制をも狙っている。トヨタ幹部は、「ホワイトカラーにも効率の低い仕事を見直し、付加価値の高い分野を見つけだす努力が必要」と訴えている<sup>(注4)</sup>。その分、サービス残業が増えている。

労働組合を頼りにできないトヨタの労働者にとって生活の「向上」や「安定」を実現する道は「昇格・昇進」をはかる以外にはなく、低賃金体系下の「昇格・昇進」競争の下で、労働者はズタズタに差別・分断され、連帯行動を取りにくくさせられている。

### ⑧ 健康・家庭破壊

「トヨタ生産方式」の下での過酷な労働に従事する結果、トヨタには胃潰瘍や腰痛、頸肩腕障害などの職業病にかかっている労働者がたくさんいる。そのため設備改善や健康チェックなどが行われていることは事実である。しかし、例えば、ある労働者が胃潰瘍で具合が悪くなった場合、工場の「安全衛生係」が薬をくれる。ほとんどの人はそれで済ませてしまう。このようにトヨタでは労働者の健康の最終判断を産業医がやっている。その結果、トヨタでは仮に38度の熱があっても自分の判断で休むと仲間が困るので休めないようになっているし、また休まないように教育されている。かくしてトヨタの労働者はめったなことでは会社を休まず、これが長時間・高密

度・交代制労働の下での異常な高出勤率となって結果している。

このようなトヨタの非人間的な労務管理は労働者の健康のみならず人間性の破壊をももたらしている。その結果としてもたらされている家庭生活の破壊や家庭の「空洞化」は深刻である。少なからぬ「在職死」(≒「過労死」)による家庭の崩壊や夜逃げ、精神障害、自殺、売買春、殺人など日本を代表する「世界企業」として恥ずかしいような事態が次々と生じている。例えば、高岡工場で明らかになっている分だけで94年1月から10月までに6人が在職死している<sup>(注5)</sup>。このような過酷な体制を職場の内外で支えているのが、網の目に張り巡らされた、いわゆる「人間関係諸活動」である。

#### ⑨ 人間関係諸活動などによる個人主義の否定

トヨタ中心の街づくりが豊田市をきわめてゆがんだ地域としている。マイカーで通勤し、長時間の仕事を終えると疲れた身体でまっすぐ帰宅する。一見きわめて健全な生活である。自動車の普及は職場外での労働者間の個人的な接触の機会を奪い、労働者の連帯をバラバラにしてしまった。トヨタは、一方でそのような環境を作り出すとともに、他方では、いわゆる「人間関係諸活動」によって労働者の日常生活を巧妙に組織化することに成功している。新規高卒の新入社員を1年間寮に入れて生活を全面的に管理し、「しつけ」までするのはその典型例である。

トヨタの教育は「職場教育」を中心とし、これを「フォーマル教育」と「インフォーマル教育」が側面から支える構造になっている。「インフォーマル教育」が、トヨタでは「人間関係諸活動」といわれており、(1)社内団体諸活動、(2)PT運動、(3)明るい寮づくり運動、(4)トヨタクラブ活動からなっている。この「人間関係諸活動」は「暖かい人間関係」を通じて「労使関係」の安定に寄与するとされており、また、労働者が「ヤル気」を生み出す土壌と位置づけられてきた。このような活動を通じて集団意識が培われ、いわゆる「トヨタマン」が育成されてきたのである。

例えば、駅伝大会での職場ぐるみの勝利への執念は驚くべきものである。駅伝大会が近づくと、昼休みなどたくさんの労働者が工場の回りを一生懸命走っている姿をよく見かける。この駅伝大会やトヨタ・オリンピック('96年から「ビッグ・ホリデー」という名のお祭り形式のイベントになった。)、ウォーキングラリーあるいは職場先輩制度やQCサークル、交通安全運動など、どうして個性・人間性や家庭を犠牲にしてまでやるのかは、トヨタ資本の専制支配下での「昇格・昇進・昇給管理」や生活管理さらには地域の管理教育的環境を抜きには語れないであろう<sup>(注6)</sup>。(いわゆる「管理教育」については拙稿『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会の第16~17章を参照されたし。)このような個性・人間性や家庭を犠牲にしたトヨタ的な集団主義的な労務管理そのものがこれまでの「トヨタ生産方式」を支えてきており、これが「国際化」のなかでまさに問われていると言えよう。

#### ⑩ 集団主義と国際化の矛盾

トヨタは集団主義の下で異質性を極力排除してきた。職場内・外での個性や個人主義の否定す

らみられる。トヨタには新入社員専用の寮があるが、新入社員は有針鉄線で囲まれた入り口は一方所しかない寮と工場の間をバスで往復しながら、そこで一年間みっちり「しつけ」られる。(最近、寮の有針鉄線は取り外された。)

男女差別も、86年に「男女雇用機会均等法」が施行されて以後もほとんどは変わっていない。若年男子「労働力不足」への対応として、新規高卒女子を技能工として採用するなど新たな展開もみられるが、いわゆる「結婚退職制」にみられるごとき性差別状況は実質的に全く解消していない。また、トヨタは海外で34,744人(91年末現在)の従業員を採用しているが、国内では外国人労働者をほとんど採用していない。実際に行われているのは下請企業を通しての外国人労働者の間接的利用である。トヨタの世界企業化や情報化・国際化が進むなかで、トヨタの集団主義や閉鎖性・差別性・非民主性が鋭く問われはじめている。

#### ① 「トヨタ生産方式」を支える労資一体的労働組合

「トヨタ生産方式」というのは、どこか一カ所が止まっても工程全体がストップしてしまうシステムである。これが労働者の自主性、主体性、個性を認めないもととなっている。トヨタが集団主義教育、イデオロギー教育やQCサークルなどの「小集団活動」によるグループ責任制さらには「労使一体」をきわめて重視する理由はそこにある。

トヨタの労資関係は、よく知られているように永遠の平和条約といわれる1962年の「労使宣言」に明示されており、このなかでトヨタ労組はコスト削減、品質の確保と量産体制の確立を約束している。この経営思想を関連下請企業の労働者にも浸透させることは、いわゆる「トヨタ生産方式」・「かんぱん方式」を「トヨタ企業集団」全体に徹底させるうえでは不可欠であった。その期待を担って72年にトヨタ労働組合の主導で結成されたのが全トヨタ労連であり、全トヨタ労連も当然その綱領で「労使相互理解」を詠っている。労資間で団体交渉はやらすすべての問題は話し合い(労使協議制、労使懇談会)で処理されてきた。

貿易摩擦の深刻化により、とりわけ長時間・超過密労働による「不公正」競争との批判は国の内外から高まり、「世界企業」となったトヨタはこれへの対応を余儀なくされた。「労働力不足」、「若者の製造業離れ」がそれを加速した。その結果生まれたのが田原第4工場やトヨタ九州宮田工場の「人にやさしいライン」づくり、であった。元町工場の新設ラインづくりなどもその延長線上にあるとみてよいだろう。豊田達郎社長(当時)は93年末に、老朽工場にはリフレッシュが必要と、元町、堤、高岡の三工場の名を挙げ、その後相次いで生産・労働システムの改革にとりくんでいることは注目される。問題は、以上で指摘したごとき諸問題が「新トヨタ生産方式」の下で解決の方向へむかっているのかどうか、という点であろう。そこで以下においては、田原工場を事例として、新しい生産・労働システムとそれを支える労務管理の「革新」の実態に接近してみることにしたい。



## 2 「新トヨタ生産方式」下の生産と労働

### —田原工場を事例として—

#### (1) トヨタ生産方式の「革新」

トヨタが生産・労働システムの改革に取り組まざるを得なくなった背景には、①深刻な「労働力不足」、②従業員の高齢化、③若者の製造業離れ、3K（危険、きつい、汚い）労働の忌避、④女性の職場進出、⑤内外からの不公正競争に対して高まる批判＝外圧（労働時間の短縮問題など）など、がある。とりわけ、バブル経済期に直面した若年男子「労働力不足」のインパクトが大きい。従業員の高齢化や若者の製造業離れという現実直面して、トヨタとしても女性労働力に頼らざるを得なくなっているだけでなく、高齢労働者を生かす道を模索せざるを得なかったということであろう。そのためのトヨタの方策が、誰もが「働きやすく、しかもやりがいや達成感の感じられる工場」づくりということである。

当初、組立部長会議などの場で話し合われてきた生産ライン変革の問題は、異常な若年男子「労働力不足」状態を背景に、バブル期の資金的余裕があるなかで、田原工場において実践に移されたのである。その実験をより徹底化したのが、別会社化したトヨタ九州・宮田工場であった。それらでなされた実験の試みが、元町工場のRAV4ラインなど従来型の工場に取り入れられつつあるというのが現在の状況である。田原第4組立工場の生産システムや職場組織も稼働当時のままにとどまっているわけではない。同工場でも、稼働当初からの試行錯誤を通じて修正が加えられ、同工場の経験を生かして新コンセプトの深化が図られている。

トヨタ九州・宮田工場や元町工場の新ラインを構築したといわれている白水宏典取締役は、「トヨタが『トヨタ生産方式』の見直しをしているという声がありますね。」という雑誌記者の質問に対して、「そんなことは全くありません。…『いまの車、作業者に合う』ようにラインを再生しただけなのです。トヨタ生産方式の思想そのものは全然変わっていません」と応えている<sup>(注7)</sup>。そこでここではまず、「自己完結ライン」といわれ、「人と機械の共存」を詠い文句にする「新トヨタ生産方式」とはどんなものなのか、その基本的な考え方を白水氏の言葉によって確認しておくことにしよう<sup>(注8)</sup>。氏は最終組立ラインを九州・宮田工場では11本、元町工場では8本に分割した狙いを次のように述べている。従来の古いラインでは、「一人ひとりの作業内容は必ずしも意味のある組み合わせとは言え」なかった。「そこで、仕事を通じて作業者の成長感、達成感が得られるラインにするために、ラインの長さ、管理スパン、工程の組み方など多岐にわたる見直しを行ない、車両機能別に分割した工程編成にした」。達成感については次ぎように言う。「作業者の達成感を満たすには、作業内容の評価を即座にフィードバックすることが必要」で、「そのために品質チェック工程を各ラインの管理スパンの最後に配置し、その工程での品質が把握できるようにした」。また、「分割した工程編成によって、組、係、個人の役割が従来に比べて格段に

明確になり」、「個々の作業者が車両機能、そして要求される品質を知り、そのために必要な技能を習得することで成長感がえられるようにな」ったという。このように白水氏は工程を分割し作業内容を明確化したことにより、達成感や成長感が得られるようになったことを強調している。「頑張ったら効率が上がっていることが分かるような仕組み…ラインにしようというのが直接の発想」だったという。人手不足に対処するためにも、「高齢者や女性を含めて働く意思のある全ての人達に平等に働いてもらえる職場を提供すること」が「最も重要な課題」で、そのための「ラインづくり」をしなければならない、とも述べている。これがトヨタが独自に開発した作業負担の定量化指標「TVAL」(=TOYOTA Verification of Assembly Line)による工程設計につながっている<sup>(注9)</sup>。かくしてトヨタでは「重いものを持つ作業、上向き作業、その他やりにくい作業が、TVAL値の高いものから順に自動化・半自動化・改善がなされてきた」<sup>(注10)</sup>。

「自己完結ライン」が、各ライン間に3～5台の在庫をもっていることについて白水氏は次のように言っている。「トヨタの『在庫ゼロ』の考え方は全く変わっていない。これらは「クッション」であり、「ラインの繋ぎ」だ。また、ライン分割によって、ラインストップのプレッシャーからも解放され、「ラインの不具合もすぐ見付き、その場で改善できるようになった」。その上、「生産性、効率は物凄く上がって」るといふ。

また、白水氏は「自己完結ライン」にすると仕事が非常に覚えやすいと、次のように述べている。「配管ラインを例に取れば、そのラインの中で一つの仕事をマスターしたら次の仕事というようにラインに沿った形で覚えていきますから、文字どおり完成した多能工になっていくと思います。配管のラインを一通り覚えたら他のラインに移ろうという動機づけ、目標もたてやすいです」。「女性や高齢者にとっても働きやすいということになると分割ラインでしょうね」。

そして、多額の投資をした田原工場の自動化の思想とトヨタ九州・宮田工場や元町工場などとの関係については、「田原工場は当社も（自動化を）やれるということを見せようか、という思惑があった。」と言ひ、「でも、田原は現在の完結思想が完成する直前の工場なので、トヨタ自動車九州の宮田工場や元町RAV4のラインに比べると、自己完結の程度では若干差があるかもしれません」<sup>(注11)</sup>と述べている。以上のような考え方が基本的には新しい工場やラインに貫かれていとみることができる。

このようなトヨタの「新生産方式」に関わる調査報告や論文が相次いで出されている。概してその評価はすこぶる高いといつてよい<sup>(注12)</sup>。しかし、トヨタの「経営革新」の評価を生産・労働システムの変革という狭い範囲に限定することは誤りだろう。トヨタの全体の動向についての筆者の理解については、とりあえず拙稿『トヨタシステムと労務管理』(税務経理協会、1995年)を参照いただくとして、ここでは主として、その出発点となった田原工場とりわけ第4ラインをみることによって新しい生産・労働システムとはどういうものなのかを整理しておきたい。その上で、それとともに大きく変貌をとげつつある労務管理とその下で働く労働者の実態を明らかにし

たい。

## (2) 田原工場の生産・労働<sup>(注13)</sup>

田原第4組立工場(ライン)は1989年6月に着工し、91年10月に生産を開始している。このラインの生産車種は、セルシオ、クラウンマジェスタ、アリストであり、これを一本のラインで組み立てている。このラインの最も特徴的な点は、従来、3~4本でできていたメインラインが、サブラインを含めて12の組立ラインに分けられたことである。その際、メインラインで組み立てていた一部をサブ・アッシー化するとともに、ライン間に若干のバッファが設けられた。この田原第4組立工場は膨大な建設費用を投じただけあって、トヨタで最高の自動化率を誇り、各種の生産・労働実験を試みている。

田原工場全体の従業員数は、最初の調査時点の1993年10月で、約6,500人であった。その構成はラインが72%、改善・保全17%、間接・管理11%であった。このうち第4組立工場の従業員は、2直で457人である。また、1年ほど調査時点は異なるが、この田原第4組立工場の職場組織の94年11月11日現在の人員配置は次のごとくであった。部長(1人)―課長(3人)―係長(工長16人)―組長(42人、組の人数15~16人)―班長(128人)―一般(448人)。この他、製造部所属の従業員として、「改善組」(23人)、「技術員室」(12人)、製造部所属のチェックマン=製造内検査(14人)がいる。これに品質管理部所属のチェックマン=黄色の帽子(54人)を加えた741人が第4組立工場働いていた。

田原工場、とくに第4組立工場の建設にあたり、会社は次の4つのコンセプトを重視したという。①「最新鋭の生産技術による高品質の追求」(Pursue high quality through the latest production technologies)、②「人にやさしい職場づくり」(Make the plant a pleasant place to work in)、③「地球にやさしい車づくりの追求」(Develop production technologies for protecting the environment) ④「働く人の意欲と能力、職場のチームワークの向上」(Raise Workers' motivation, abilities, and teamwork)。このコンセプトの具体化にあたってトヨタが特に留意したのは①作業環境の改善、②工程・作業組織の編成替え、③人事・労務管理の改善、の3点であった。

第1の、作業環境の改善を推し進める上でのトヨタの基本的な考え方は、「人にやさしい職場づくり」である。そのためにトヨタが配慮したことは、重いものを持つ作業や上向き作業など無理な作業・やりにくい作業をなくす、ということである。具体的には、例えば、「リフトつき幅広台車」の採用がある。これを導入したことによって、第1に、高さを三段階に変えることができるため、無理のない姿勢で作業ができるようになったこと、第2に、台車に乗って作業ができるので、従来のようなカニ歩き作業がなくなったこと、第3に、車の横送りができるようになったため、車の前後の部品組付けが容易になったこと、など作業が容易になった。また、重量物取扱いの改善事例としては、エンジン・シャシーの自動組付ラインなど、非常にやりにくい作業の

改善事例としては、エアコンユニットの自動搭載など、等々がある。さらには、ラインに沿って移動するワゴン台車の設置や低騒音化のためのモノレールの使用など様々な工夫がこらされている。

第2の工程・作業組織の編成替えの内容を一言で言うと、ラインの「完結工程化」であろう。第4工場のライン配置の特徴は、従来3～4本でできていたメイン・ラインを12の各部分に分け、それぞれのラインを約200メートルと短くしたことである。従来メイン・ラインで組み立てていた一部をサブ・アッシー化し、メイン・ラインの仕事を少なくした。つまり、組立の仕事をその機能・性格に基づき、可能な限りグルーピング化し、機能毎にサブ・アッシー化をはかり、またラインそのものをいくつか短く分割し、その間に適度なバッファーを設けたのである。

田原工場第4組立ラインの「自己完結型工程づくり」の取り組みに際して、トヨタは従来型の問題点と田原での取り組みを次のよう簡単に整理している。従来の工程は「作業バランス重視の工程編成」であり、その特徴は、「(1) 仕事を出来るだけ細分化シタクトタイム一杯に配分、(2) 1つの部品の組付けが、複数の組・人に分散」していた。そこでの問題点は、労働者の労働が「関連のない仕事の集まりの為」に、「(1) 忘れやすい、(2) 生産変動で責任があいまいになりやすい(フィードバックも遅い)」ということである。そこで田原工場第4組立ラインでは「品質重視の工程編成」を取り、「(1) 組に配分する作業を可能な限り、関連するもので集約し責任を明確化」とともに、「(2) 作業を細分する最小単位を規定(一連作業化)」したのである。

「組立工程づくり」の目的として、「(1) 働きがいのある職場づくり、(2) 出荷品質の向上ができる工程づくりをめざす」を上げるとともに、「基本的考え方と課題」を表1のように整理している。この課題を解決する手段として採用されたのが「完結工程化」であった。作業を機能別単位にグループ化することによって、つまり「完結工程化」することによって生み出されたプラスの効果は、トヨタによると次のようなものである。品質の向上、生産性の向上、作業習熟時間の短縮、監督の容易さ、職場の自律性、作業手順の全社的統一によるメリットなどである。労働者にとっては、ラインを細分化し、若干ながらバッファーを持つことの意義は大きいといえよう。従来のように長いラインだと、何かあっても全体への影響が大きく、プレッシャーがかかってラインストップがやりにくかった。その点、ラインを短くしたうえ、バッファーを持っていると比較的自律的に仕事ができるという長所がある。また、「自己完結型工程づくり」ということで、仕事の役割分担がはっきりしており、仕事の習熟が容易になるというメリットも指摘されている。ジョブローテーションにより、労働者は自己の成長が実感でき、「働きがい」「やりがい」の増大にもつながっていると、トヨタは主張している。この点について田原工場の関係者は次のように述べている。

「ここでは、品質は工程で完結しましょうということになった。いちばん最初に完結工程とい

表1 基本的考え方と課題—働きがいのある職場づくり—

| 考 え 方                    | 従 来 工 場 の 問 題   | 課 題                              |
|--------------------------|---|----------------------------------|
| 1 完成の満足感が得られる。           | 1 工程に思想がなく、バラバラ作業の寄せあつめ<br>・自分の仕事の役割・位置づけ不明確              | ① 組、ライン（係）単位で特徴のある工程づくり          |
| 2 グループの意志が反映でき且つ、まかせられる。 | 2 組付のみで、それ以外は他人まかせ<br>・仕事の目的・機能がわからない。<br>・結果が判らない。       | ② 組、ライン（係）の役割がうまく分担できる工程づくり<br>↓ |
| 3 成長していく喜びがある。           | 3 何年いても“車”の全体が判らない。<br>・専門技能知識が育ちにくい。<br>・経験を積んでも知識が増えない。 | <u>機能別単位でのグループ化</u>              |
| 4 自分の努力が報われる。            | 4 自分の評価が判らない。   | 資格制度等の充実が必要                      |

(注) トヨタ田原工場内部資料による。

う言葉を言い出したときは、『品質をよくする、不良を出さない、そこで品質を完結させようということ』だった。それからどんどん発展してきて、今はどちらかという『工程の組み方の考え方』になっている。さらに『意欲付け』だとか、そういう方向に広がっていつている。ただし、工程の最後のところに検査専門の人がいる所もある」。

「標準作業の組み合わせが変わった。従来は生産性を重視して、仕事をぶつ切りにして、作業が入るところに入れていった。それを仕事を固めてやるようになった。ラインの場合でも非常に部品数があるので、従来はどうしてもそこでなければならぬものは別にして、あっちにやったりこっちにやったりしていた。

以前の標準作業書と今の標準作業書を比べると、従来ばらしていたものを、こう固めたということは分かる。これらはラインの名称で、大きく分けて、制動、空調、操縦、そういった機能をどの位置で組んでいくかと。ここではラインをまたがる部分を最小限の範囲に納めている。この辺の考え方が従来だと、しばしばラインが間延びしてしまっていた。この工場を作った時には、こういう大ざっぱな考え方でしかなかったんだが、その後、社内で完結工程のあり方を整理してきて、300位の機能を整理し、それは原則としてはどの工程で組もうということを統一してきた」。

「完結工程化、チーム作業化によって、班長、組長の仕事の内容自体は変わらないのだが、ライン形態をぶつ切りにして短くし、その間にバッファを若干持っているということもあって、独立というところまではいかないが、仕事は従来より自律的になっていて、ラインが割合に止めやすくなっている、という変化はある。もともと異常があれば呼び出す、ものが流れて来なければ

ば、あるところでラインが止まってしまう。そういう止まるラインにはなっていたが、何せ、従来のように、長いラインだと、止めたときの影響が大きいので、プレッシャーがかかってしまう。それで無理してでも止めないように、止めないようにという気持ちになってしまう。その点、短くラインを切つてあると、そこが止まってもバッファのある限り、後は動いているから、割りに自律的な運営が出来る」。

「達成感が得られるようにするには技 (skill) が向上していくようにすることだ。単純作業ではだめだ。従来との違いは、それを仕組みとして作り上げた。『多能工化』を今ではシステムとして全社的に行うようになった。それは、3本柱である専門技能習得制度、ジョブクリエイト21、ジョブローテーションの3つを組み合わせたものだ。さらには職区別に、例えば組立ではこういう要素が必要だ、機械ではこういうのが必要だと、『ワーキング・ライフ・プラン』を作った。だんだんライン作業から離れていくということもさることながら、一人一人の希望を生かし、多くの業務を経験できるシステム、これがジョブローテーションだが、を作り上げた」。

「完結工程の場合、部品の組みつけは、制約もあるが、自由度が非常に大きい。その考え方を整理し、1人1人が関連のある作業をやるようにした。完結工程化は、仕事のモチベーションにも大きな影響をもっている。同時にこれは『やりがい』という面からもいい。しかし、完結工程ができたからといってすぐに意欲につながるといふような単純なものではない」。

このように労働・生産ラインの「変革」に取り組んでいる田原工場もトヨタ全体の動向と無関係には存在しえないことは言うまでもない。それはバブル経済の崩壊や日米自動車交渉の動向によって大きく影響をうけている生産車種・台数や労働者の移動をみても明かである。例えば次のごとくである。

「『明日からいつもより数十分早く家を出るから、朝食も早くしてくれ』。5月末、トヨタ自動車田原工場働く従業員の家庭でこんな会話がかわされた。6月1日から同工場の主力商品で、対日制裁リストに上がった『L S 400 (日本名セルシオ)』などが減産になり、6、7月の二カ月間、工場の従業員 (6,400人) のうち約500人を豊田市内にある他の工場に派遣することになったからだ。田原工場はトヨタの本社から車で1時間半近くかかる。5月8日から連続二交代勤務制を導入し、早番の始業が朝6時半とそれまでより出勤時間が1時間半早くなったこともあり、他工場への派遣の対象になった従業員の中には豊田市内の寮に移った人も多い<sup>(注14)</sup>。これは95年5月下旬、トヨタが日米自動車交渉で制裁の対象に上がったL S 400など五車種の生産を当初計画 (約8,000台) より5,000台減産することに決めたからである。その影響は即座に、東海理化電機製作所など関連下請企業に及んだ。

また、トヨタは95年10月に、アラコに生産委託 (月産1,100台程度) している四輪駆動車「ランドクルーザー・プラド」を、96年4月から委託を止めて田原工場で生産することを明らかにした。田原工場で生産している四輪駆動車「ハイラックス・サーフ」と基本車体を共通化し、原価

低減を図るのが狙いとされている。田原工場は、セルシオ、アリストなどの高級乗用車を中心に生産しているが、バブル崩壊後は設備の稼働率が落ちており、これを引き上げる狙いもあるという<sup>(注15)</sup>。

ここでみてきた田原工場・第4ラインの経験と「自動化のしすぎ」という反省の上になつて、より大胆な実験を試みたのが、ここでは触れ得ないが、トヨタ九州・宮田工場である。従来、トヨタ生産方式というのは「人間性尊重のシステムである」と多くの論者によって強調され、われわれはそれを批判してきた。新しい生産・労働システムでは、その点に大幅なメスが入れていることは評価されよう。しかし、「新生産・労働システム」が従来のトヨタ生産方式とは本質的に変わったシステムとみることができるかどうかを判断するには、それを支えている労務管理や労働者の状態を含めた総合的な検討が必要であろう。

### 3 「新トヨタ生産方式」と労務管理の変貌

「労働力不足」や「若者の製造業離れ」や過酷な労働条件に対する国内外からの批判へのトヨタの対応としての、田原工場にはじまる生産・労働システム変革の取り組みが無視し得ない重要性をもっていることは否定しえない。しかし、それとともにトヨタの労務管理が大きく変貌を遂げつつあることを忘れてはならないだろう。そこで本節では、第3の人事・労務管理がどう変化しつつあるかを、田原工場を事例として、少し詳しくみておきたい。

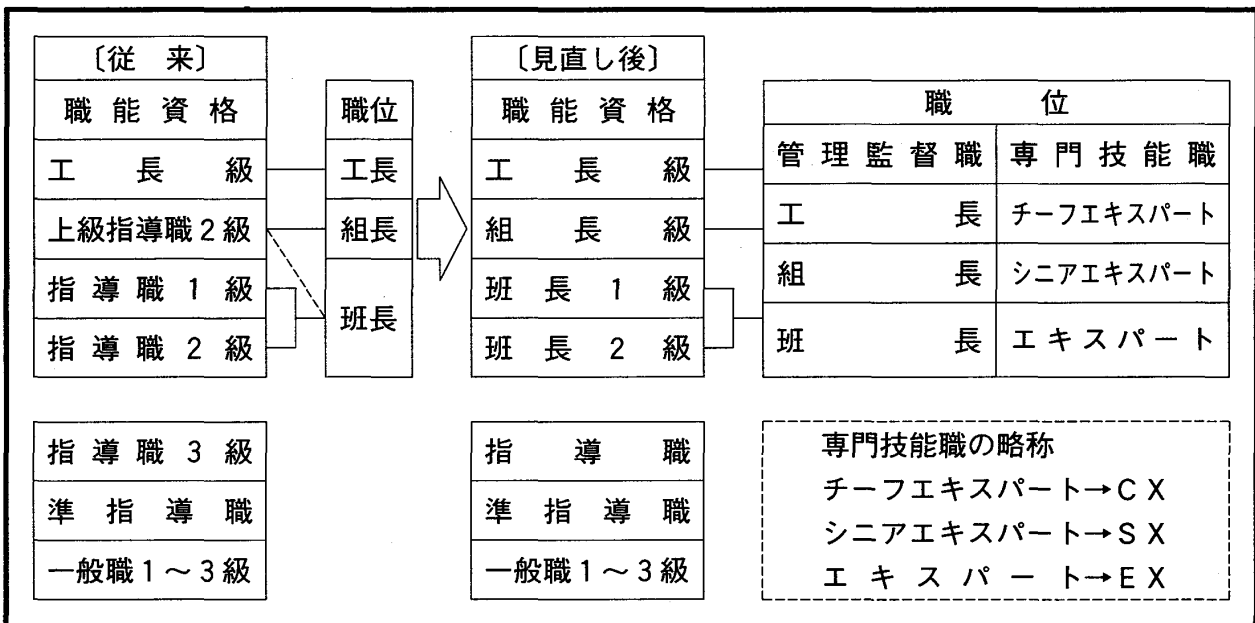
#### (1) 雇用管理

1989年に行われたトヨタの人事・組織改革は世間の注目を浴びた。事務技術系職場について、従来の部、課、係制といったピラミッド組織を部、室、グループは基本とした大括りでフラットな組織に改革した。これは個人・組織の活性化や意思決定の迅速化などを狙いとするものであった。この改革により、事技系職場で、従来547あった課は、新たに422の室に再編成された。また、従来の職制が廃止され、管理職は部長・室長・S L (スタッフ・リーダー) という3段階に簡素化された。その結果、中高年者の処遇問題が深刻化した。また、「フラット化」の目的を徹底するため、決裁ルートを短縮する「ハンコ3つ運動」や管理営業部門の事務技術員約7,000人を対象とする「NOW (ニュー・オフィス・ウェイ) 21」と称するボトムアップによる仕事の進め方の見直し等の意識改革運動が進められた。具体的には、個々の仕事の改廃・見直し、組織の見直し、さらには全社的な諸制度の改革が狙いとされた<sup>(注16)</sup>。93年には、「BR (業務改革) 活動」と称するホワイトカラーの生産性向上運動が開始された。これは仕事の効率化や仕事の改廃などにより各職場から2割の人員を削減し、その人材を新規の重点課題にたいする戦力として配置するというものであった。

また、92～93年にかけて、技術部門において「センター制」が導入された。従来、技術部門は、エンジン・ボデーなどの機能別に編成された組織であったが、これを車両の特性にあった開発体制に組織を再編成したのである。これは、開発期間の短縮化など車両開発の効率化、商品開発に対するチャレンジ意欲の高揚、担当領域の広い人材の育成などを狙ったものである。

技能系職場については、従業員の高齢化への対応として、先にみたごとく、「働き方の見直し」が図られている。91年には、中高齢者の「働き方」・処遇見直しの一環としてCX、SXという新しい職位がつけられた（図1）。つまり、工長については、資格を工長級として、職位を従来ど

図1 職能資格・職位体系



(注) 『WEEKLY TOYOTA 第1843号』1991年2月1日付による。

おりに監督業務に専念する工長と、「高度な知識をもって改善業務に従事」するCX（チーフ・エキスパート）の二つに分け、また、組長級についても同様にポスト組長とSX（シニア・エキスパート）に分けた。制度としては、「工長、組長、班長の『管理監督職』と『専門技能職』のローテーションも必要に応じて行われ、管理、技能それぞれの能力の向上も図られていく」<sup>(注17)</sup> ことになっている。かくして、細分化を続けてきた「組」を大括りにし、95年には組数を300削減したことにより、1人ひとりのポスト組長の担当範囲を広げて、監督業務の効率化を図ったのである。しかし、一方では、直接生産に従事するSXが増えている。その結果、職場によっては、次のような事態が生じている。「特徴的なのが生産現場での『組の大きくくり化』です。組を増やさず統合するなどして、組と組長の数を抑制しようというものです。組長・組長級が5千人いるのに、組数はそれを下回る4千3百組にする計画です。1組あたりの組長の数は1.16人で、あま



った組長は雑用などを押しつけられています。組長からは『おれらは余剰人員だ』『扶養家族だ』との怒りの声がでています。「第一線からはずされた組長ら労働者は、目標や生きがいを失っています」<sup>(注18)</sup>。この指摘にもみられるごとく、生産と労働者支配の要の役割を担わされてきた組長がリストラの対象にされ、動揺しつつあるのが実状である。

このような組織問題について田原工場の関係者は次のように述べている。「組織に対するポスト長では、もう成り立たない状態に今、トヨタはなってきました。組立ての場合は、まだ割と労働集約的なところで人が多いので、班長を置いて班単位を作っても成り立つのですが、例えば機械加工みたいなところでは、大変もう人数が少ないものですから、もう班なんていうことは成り立たないのですね。「いずれは組立ても全部班長はなしになってエキスパートになるのではないか」。「設備集約型のところであれば、組長も、その高技能を生かした形でラインに入っていくというような形に変わってきています」。ただし、そういうふうにやっていると、「モラルは相当落ちますので、処遇だけはきちっとしていきたいなど。資格の処遇とポストを分けなきゃいかん。以前に、事務系の職場で課とか係とかを止めてフラット化しましたね。要するに、あのマネージャーと資格とは別だというのが、そろそろ生産現場にもそういう状態が出て来ている」。

最近の雇用管理で注目すべき変化は、事務技術系社員の採用形態の多様化が進められていることである。電子・住宅の経験技術者の中途採用や国際化業務への対応を狙った外国人労働者の採用などである。目新しいところでは94年に、PC（プロフェッショナル・コントラクト）という雇用形態を導入している。これは、「特定分野の従業員の採用について、1年契約の年俸制で雇用契約を結ぶという採用形態」<sup>(注19)</sup>である。この制度によってデザイナーなど専門性の高い特殊分野については、流動性のある外部労働市場を積極的に活用することを狙っている。新規学卒採用を基軸としつつも、今後、雇用・就業形態の多様化が進むことになろう。

技能系社員の場合には、過去に急激な生産量の拡大に対応するために、トヨタは新規学卒採用者に加えて不定期の採用を実施してきた。また、生産変動のクッションとして期間工を採用してきた。しかし、国内生産の大幅な減少により、多い時には約2,600人、約10%在籍した期間工は、現在はゼロとなっている。

国内生産の激減に期間工の削減だけでは対応できず、新規学卒者採用の削減、退職者の不補充、後にみるごとく、残業の削減が大胆に行われている。そして、従来以上に活発化しているのが「応受援」である。これは、「製品ごとの需要の変動に応じて、同じ工場内の他部署、他工場、生産部門外の部署からも、3～6カ月の期間で繁忙ラインへの応援を行うシステムである」<sup>(注20)</sup>。この「応受援」は、時によっては、会社の枠を超え、他企業・他産業との間でも行われている。マスコミや研究者などから高い評価を得ているトヨタ九州・宮田工場の生産・労働システムといえども、この「応受援」なしには成り立ち得ない。つまり、トヨタ九州一社ではスムーズな会社経営は成り立たないということである。現に、96年4月時点で、トヨタ九州は生産の大幅減少に

より、1日連続2交代制を中止し一直体制に切り替えた小だけでなく、トヨタの田原工場や元町工場に450人、全従業員の約2割を派遣せざるを得なくなっているのである<sup>(注21)</sup>。

昨今のトヨタの雇用管理の焦点は採用削減と技能工の頻繁・広範な「応受援」の常態化によるいわゆる「人間カンバン方式」の徹底とホワイトカラーの削減にあるとみてよいだろう。女子技能系労働者の採用は将来を睨んだ布石といえる。いわゆる「リストラ」によるホワイトカラー攻撃の一環として、95年には社内で新規事業の起業家の募集を始めている。155件の応募があり、そのうち輸入住宅、乗馬クラブ、マルチメディアによる双方向情報サービスなど10件のテーマを採用したという。新会社はアイデアの提案者とトヨタが共同出資で設立することになっている。この制度はトヨタの事業の多角化、社内のチャレンジマインドの高揚・活性化とともに、ホワイトカラーの余剰「人員の受け皿作り」という狙いもあるとされている<sup>(注22)</sup>。

引き続きトヨタは、他社への転職や転身を希望する社員の相談を受け付ける「チャレンジ・キャリア相談室」を96年2月に開設した。先にトヨタは課長以上の幹部社員4,500人を対象に給与面などで転身を支援する制度を96年7月から導入することを公表しており、この相談室はそれに備えたものである。相談室は、本社人材開発部内に開設し、専従1人を置いている。トヨタの主な狙いは高年齢・高学歴化などで肥大化した中堅幹部クラスの人材のスリム化・流動化＝人員削減にある。この「転身支援制度」では、転身後の収入が減少する場合には、退職時の年収の3年分を上限に退職金を積みます形で差額を支給することになっている<sup>(注23)</sup>。

## (2) 労働時間管理

労働時間に関する大きな変化としては次の三点を上げることができる。第1は、95年5月から「連続2交代制」が導入されたことである。第2は、バブル経済崩壊後の残業時間の大幅減少と職場間労働時間（＝残業時間）格差の拡大である。生産台数の激減にともない労働時間の短縮が進んでいるにもかかわらず、繁忙職場では相変わらず1.5～2時間の残業、休日出勤が行われている。そして第3が、正規の労働時間内におけるQCサークル活動や4S活動の実施である。バブル以前とは様変わりと言わねばならない。

第1の「連続二交代制」導入に関するトヨタの狙いは、長期的にみて「①若年労働者の減少、②中高齢者・女子就労者の増加、③若年層を中心とした就労感の変化等を踏まえると、中高齢者や女性にも優しく、若い人達にも受け入れられる、より働きやすく生活しやすい勤務形態とすることが、将来を見据えて不可欠であると考えたからである」<sup>(注24)</sup>ということであろう。このような経営環境の変化に対するトヨタの対応と過酷な労働条件に対する内外の批判が、トヨタに「連続二交代制」導入を余儀なくさせた原因と考えられる。「連続二交代制」では、1直と2直の間が1時間に短縮するため1直勤務者の残業については制約が大きくなっている。

労働時間は職場によってバラツキが大きく、職場によっては繁忙時に1～1時間半の残業さら

には休日出勤をやっている状態は従来と変わらない。高岡工場の場合は、95年8月から11月5日まで昼間勤務の一直体制をとっていた。例えば、高岡工場の職場新聞『HELLO NO.10』によると次のごとくである。「カロラの不振を理由に一部ラインが一直生産に入っています。連二が導入されて3ヶ月目のことです。200名が元町のラブフォーとクラウンに応援、50名が海外にと大きく移動させられています。連二で夜勤手当が半減した上に今度は一直生産、交替手当も夜勤手当もゼロ。6万円～8万円も減収となります。元町のラブフォーラインは毎週土曜出勤、早出残業。『元町応援に行かせてくれ』『減収で生活できん。会社はアルバイト先を紹介しろ』のこえがあがっています」<sup>(注25)</sup>。一方では、96年2月にも、フルモデルチェンジして発売した「スターレット」「コロナ」「ハイラックスサーフ」の受注が好調のため、一部の職場では2日間の休日出勤が実施されている<sup>(注26)</sup>。

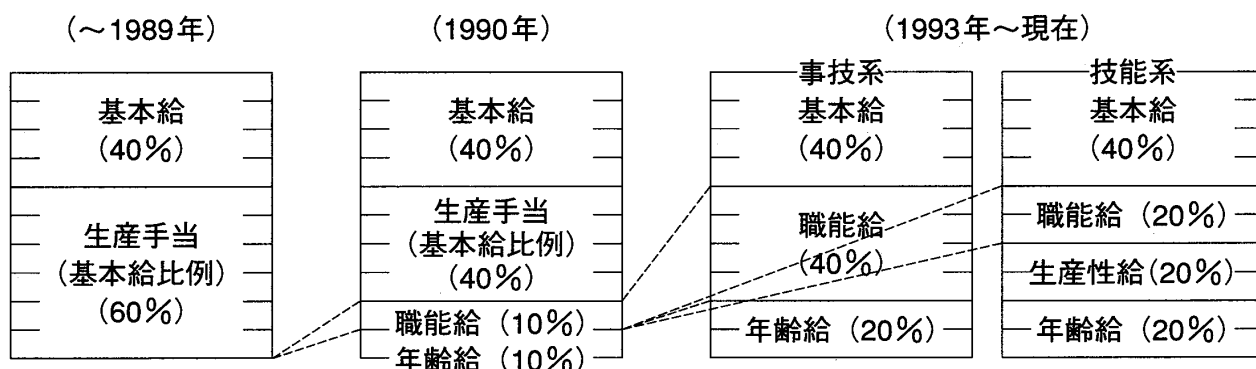
内外圧や不況、労働者の高齢化や若者の製造業離れなど経営環境が激変するなかでトヨタの時短は少しずつではあるが進んでいる。また、最近の製造現場では生産台数の激減という経営環境の下とはいえ、毎週、安全や4S（整理、整頓、清潔、清掃）活動に30分、NEW QCサークル活動に1時間の時間を割いている工場もみられる。これまでとは様変わりと言わねばならない。また、昼夜二交代制から「連続二交代制」への移行も、労働力対策とはいえ、それなりに評価し得るであろう。ただし、昼夜二交代制にかわる連続二交代制の導入が労働者の生活に非常に大きな影響を与えていることも事実である。労働者の聞き取りによると、相変わらず睡眠時間が取りにくいことや家族との接触の時間がなかなか取れないこと、とりわけ二直勤務の際には家族との対話が1週間途切れてしまう労働者も少なくない。早朝の食事と深夜帰宅後の食事を一人でしている労働者も多い。独身寮に住む若い労働者にとっては、寮で朝食が取れないのが悩みのたねである。このように夕方出勤・深夜帰宅、早朝出勤・午後早くに帰宅という労働・生活時間になかなか馴染めずに困惑している労働者が多いのである。しかし、「明け方まで働くことがなくなったので体は楽になった。いままでの夜勤は、肩に重しをのせられたように疲れたし、帰宅途中にウトウトとなり車を止めて眠ったこともある」<sup>(注27)</sup>というごとく、身体的に楽になった面があることは否定できない。しかし、深夜労働がなくなったことによる月1～2万円の減収は、残業収入が従来より減っているだけにトヨタ労働者にとって深刻である。

96春闘で自動車総連は、12,000円の賃上げ要求とともに1日20分の時短を要求している。これまでの休日増要求を止め、現在1日8時間の所定内労働時間を20分短縮し7時間40分にするよう求めた。この自動車総連の方針にそったトヨタ労組の要求に対して、トヨタは「既に時短の時代は終わった」とし「国際競争力を維持するには時短は論外」と真っ向から否定する姿勢を崩さなかった<sup>(注28)</sup>。日本の産業の中でも長時間労働で知られる自動車産業の時短は、これからが正念場といえる。

(3) 賃金管理

89年以前のトヨタの係長級以下（組合員）の賃金は、図2に見られるごとく、基本給と生産手当からなる基準内賃金と月給の約30%を占める交替手当、深夜手当、残業手当などからなっていた。基本給は、能力・勤続・業績を総合的に勘案して決定する、いわゆる「総合決定給」であり、毎年昇給時に、積み上げによって見直しされるものである。すなわち勤続給的性格をもつ。また、生産手当は、生産性の向上・低下を賃金に反映させようとする性格のものであり、基本給に職種別・職場別に決定する生産手当支給率を乗じて算定される。それ故に、生産手当は生産性の向上・低下を反映するとともに、勤続給的性格をあわせもつ。課長級以上の賃金も、上記の基本給と同様の方式で決定される本給が大部分を占めていた。このように89年以前のトヨタの賃金体系は、年功・勤続の要素が大きいものであったと言ってよい。その後、90年、93年と段階的に賃金体系、賞与配分、人事考課制度の見直しが実施され賃金の能力給的性格が急速に高まってきた。ただし、生産性の評価についても、表2のごとく、92年7月から見直しが実施され

図2 賃金体系の変遷（係長級以下）



(注)『新時代の「日本的経営」』日経連、1995年、119ページによる。

表2 部門編成の見直し内容

|             |      | 部門名称 | 区分  |                | 従来  |
|-------------|------|------|-----|----------------|-----|
| 技<br>能<br>系 | 工場所属 | P部門  | A   | 号口作業           | A部門 |
|             |      |      | B   | 改善作業           | B部門 |
|             |      |      | C   | 保全・品管部・原動力運転など | C部門 |
|             |      |      | トライ | 国内外立ち上がり準備要員   | A部門 |
|             | 本社   | E部門  |     | 研究開発・生技工機など    | C部門 |
| 事技系         |      | S部門  |     | 事務技術員・工長・特務員   | D部門 |

(注)『WEEKLY TOYOTA 第1912号』1992年7月3日付による。

ている。「従来のA部門、B部門、C部門のなかで工場に所在する部門を統合したP部門を新設、同時に、P部門内において、従来、区分Aだけで行われていた生産性評価（能率評価）の枠組みを区分B、Cにも拡大し、部門全般にわたっての生産性評価を実施」<sup>(注29)</sup> するようになっている。この生産手当について、田原工場の関係者は次のように述べている。「技能系の職場ですから、生産手当をゼロにしてしまいますと、集団でみんなで頑張るといふものがなくなってきますから。やっぱり、その方は制度としては残していかなるを得ないのではないか」。

人事考課については、89年まで1本であった考課が、90年に能力考課（基本給考課）と期間考課（職能給考課・賞与考課）の2種類に分けられた。能力考課は個人の保有能力を評価するものであり、期間考課は直近の発揮能力・業績を評価するものとされている。査定幅は職能給の方が基本給より大きくなっている。期間考課は、「テーマ管理制度」にもとづく点検・評価をもとに実施されている。「テーマ管理制度」とは、年度方針を個人単位にブレークダウンした、具体的な取り組み・達成目標を「テーマ」として登録し、その進捗状況、取り組み姿勢・達成度を所属長との面接により、評価する制度である。長期と短期の両側面から人事考課の深化が図られたとみることができる。

以上みたごとき賃金体系や人事考課の見直しの趣旨は、トヨタによると、「年功あるいわ勤続要素の一定限度の縮小」と「個人の能力・業績の一層の反映」<sup>(注30)</sup> とされているが、かくして労務管理の柱としての賃金管理の能力主義的再編成が行われたとみることができる。

表3は、あるトヨタ労働者の最近5年間の賃金の推移である。この賃金額は少数派の組合活動家ということで、一般労働者より10%以上の差別賃金を受けている可能性が強く、トヨタ労働者の賃金水準をみる際には注意を要する。この表から明かなことは、残業手当と深夜・交代手当で約7万円減少していること、また、月収総額は44歳（92年1月）の時がピークで、48歳時（96年1月）でもその時より依然として約17,000円少ないことである。ただし、残業減による減収分

表3 トヨタA労働者（高岡工場検査工、48歳、金属28年）の賃金

|         | 92年1月(a)         | 93年1月           | 94年1月      | 95年1月             | 96年1月(b)        | 増減(b)-(a)          |
|---------|------------------|-----------------|------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| 総額      | 459,170円         | 415,937円        | 421,650円   | 446,360円          | 442,050円        | -17,120円           |
| 基本給など   | 110,560          | 115,330         | 119,600    | 123,280           | 126,580         | 16,020             |
| 深夜・交代手当 | 65,070           | 69,187          | 74,350     | 58,090            | 58,090          | -6,980             |
| 残業手当    | 77,910<br>(35時間) | 12,030<br>(5時間) | 0<br>(0時間) | 17,180<br>(6.5時間) | 16,800<br>(6時間) | -61,110<br>(-29時間) |

(注) 赤旗、1996年3月10日による。

が年々の賃上げによって補填され、名目賃金の大幅減少は回避されていることにも注意したい。私の調査によると92年1月に、別のあるトヨタ労働者（当時、49歳、勤続32年、班長）の賃金収入は基準内賃金352,260円、残業・夜勤・交替手当206,030円で総額558,290円であった<sup>(注31)</sup>。'96春闘の全トヨタ労連の賃金要求は、平均基準内賃金の12,000円の引き上げと年間一時金として基準内賃金の5.8カ月分の要求であった。トヨタ労組は結局、賃上げ8,700円で妥結している。トヨタ首脳は、'96春闘で日経連が打だした「ベアゼロ方針」に否定的な発言を繰り返したが、その背後には、賃上げによる需要の喚起という面だけではなく、残業手当や深夜・交代手当の減少によるトヨタ労働者の収入減＝生活困難という事情があることを忘れてはならないだろう。最近の地価や利子の下落にもかかわらず、中高年労働者の住宅ローンや教育費さらには老後の蓄えのための負担は軽減されていないからである。

#### （４）小集団管理＝NEW・QCサークル活動

トヨタでは1993年当初から、全員参加の「NEW QCサークル活動」が全社で展開されている。QC活動変革のねらいは次のようである。QCサークル「活動が定着する一方で、型にはまった活動に対する魅力低下や、発表会の時だけに活動が集中することなど、QCサークル活動の真のねらいが十分に実現されなくなってきた。そこで、職場運営や人材育成の重要な手段一という真のQCサークル活動のねらいを再認識し、活動をより一層活性化していくため、活動名称を『NEW QCサークル活動』と改め、昨年より全社に展開している」<sup>(注32)</sup>。

十分に実現しなくなったQCサークル活動の「ねらい」とは、社報によると次のようなものである。「①個人の能力向上、自己実現、②人間性の尊重、生きがいのある明るい職場づくり、③職場の体質改善、会社の発展に寄与する」。このQCサークル活動を魅力ある活動へ変革するために、トヨタが重視しているのは次の点である。ひとつは、「改善効果重視になりがちな従来の考え方から脱皮し、全員が参加して、明るく楽しく取り組めるようテーマを自由に選定できるようにした」ことである。もうひとつは、「各部門、各工場の推進組織が中心となり、管理者の理解促進を図るとともに、積極的な支援を要請」し、「活動時間を確保することなど、QCサークル活動を行いやすい環境づくりに向けた諸施策が実施されている」ことである。しかも、「今後は、推進者（対象は課長）交流会の開催など『NEW QCサークル活動』の定着を進めていく計画である」という。ここには、かつての労働者の、いわゆる「自主活動」という面影は全くなり、資本主導・経営主導の全社的な「小集団活動」＝仕事そのもの、となっている。

例えば、田原工場第1製造部の「ハングリーマン・サークル」の事例報告は次のようである。「今年（1994年…筆者注）からサークルメンバーを6～7人と少人数にしています。人数が多いとどうしても傍観者が出てしまいがちですが、今では、メンバー全員が責任感をもって活動に参加しています。サークルの活動時間も週に1、2時間確保してもらっているので、自然と力も入

ってきます。」サークルの少人数化と不況下での活動時間の確保が、ここでは実現している。さらに次のように言う。「QCサークル活動というと、改善効果を出すための手段という面が強調されることも多いのですが、NEW QCサークル活動になってからは上司が『結果を求めるよりも自たちがやりたいこと、楽になることを考えなさい』と言ってくれるので、プレッシャーがなく楽しく取り組みます。活動の結果、改善効果が出た工程があると『今度は自分の担当工程も何とかしたい』と、メンバーから提案が出され、今では次々と活動テーマがあつまってきます」<sup>(注33)</sup>。これは社内報への投稿記事であり、これが全体の職場の状態と鵜呑みにはできないが、トヨタが職場の末端まで「NEW QCサークル活動」の定着化の努力をしていることはうかがえる。最後に投稿記事は次のようにまとめている。「QCサークル活動を行うことで、リーダーシップのある人や技能の高い人、粘りの強い人など、メンバーそれぞれが持っている特性や能力を一層伸ばすことができると思います。これからもお互いが各人の個性を認め合えるような『個性派集団』を目指そうと思っています」<sup>(注34)</sup>。ここで言う「個性派集団」というのは、トヨタの経営目的の実現のためにメンバーの全員が各人の力を出し切る「集団」とみてよいであろう。

この『NEW QCサークル活動』について田原工場の関係者は、われわれの聞き取りに対して、次のように答えている。

「ここ2年ぐらい前から、田原工場は特に、QCサークルで、実際の仕事から離れたところの小集団活動を通じて職場の人間関係を良くしていこうとしています。QCという名前を止めて、今は、募集して『生き生きサークル』という名前にして、テーマも品質だ、安全だというのではなくて、自分たちでやりたいテーマを探しましょう、ということをやっている。要するに、サークルのレベルに応じてですね、かなりハイレベルのサークルは何にも言わなくても、例えば、今品質問題で組立が困っているから、これをサークル・テーマで取り上げようというようにやっています。レベルの低いところは、最近その『生き生きサークル』の中で、パチンコ必勝法をサークル・テーマとしてやろうか、とかですね」。

「勤務時間内でも、そういうことの話合いをすること自体がですね、やっぱりいいことなんです。必勝法をテーマにやる時にちゃんとリーダーが、例えば、あのQC手法のこういうことでやってみると、それじゃあどこへこういうふうにとると、統計的に、例えば、サンプル作ったりとかすると、ここを狙うと確率はこうだろうと。だから、ここを狙うんだとか。そういうことで、少しずつ覚えさせて、それで、次のテーマ、更に次のテーマをやると。段々、段々、発展させていこうと。それで、成果を上げるというより、共通目的で5、6人のメンバーが話合うということが、職場の人間関係を良くする一歩ではないかなということ、今そういうふうに変えています」。

「QCサークル活動で言いますとね、やっぱり従来というのはどうしても、その、いわゆる成果、仕事上の成果、原価はどうなったとか、品質がどうなったとか、どうしてもそこへ結びつく

ようなテーマを選んでおったのですよね。そうではなくて、今はその直接の成果に結びつかなくてもいいと。もう自分たちの仕事がやりやすければまずそれでいいと」。以前は「基本的には、成果追及型ですから。みんなが生き生きと、わいわいがやがやるサークル活動ではなくて、もう仕事の延長線上みたいになっていましたね。そうすると、どうしてもわいわいがやがやるんじゃないくて、最終的には成果を上げて賞を取らなければいけないと。ですから、最後はもう一部の人間が活動して資料をまとめて、それでサークル活動やってます、やってますと。本当にそれじゃあ本来のそういう小集団活動としてみんながこうきちっとコミュニケーションを取りながらやるのと本質は違っておりゃせんかという反省から、おもいきって『ノンセクションの部』を作ったりして、そういうのをやりましょうと」。

「田原工場の場合はものによりますけど、さっき言った、あのテーマの事例発表会、審査会については、全部もう工場の審査をなくしました。部の中で話をして、ここが今回頑張ったなあというところが、まあこの頑張り具合から見るとこっちよりこっちの方がいいから、じゃあこのこちらの方に少し大目に賞金を出しましょうとか。ですからもう、各部の一番頑張ったという、あのレベルは低くてもものすごくやっぱりみんなと一緒に一生懸命になってこのテーマに取り組んできたなというのが分かれば、それを部の代表で、工場では代表事例発表会に変えたのですよ。審査会を止めて」。

「サークルは全部職場内です。例えば班単位だとか、数が少ければ組単位だとか。平成5年度で田原工場だけのサークル数が767サークルです。大体、班の一つあるという感じです」。「ただ、全部で767サークルの例えば7割、8割が従来のテーマから違ったテーマに置き替えたということではないのですよ。要するに、底辺サークルという表現はおかしいんですが、あまり活動していないだとか、サークルのレベルが低いというのは、全体の2割ぐらいなんですね。後はちゃんと普通通りのいろんなことのできるレベルですから、そういったところは、もうあえてそんなテーマを持たなくたって、もっと自分たちの質の高いテーマを選んで、改善していこうということで取り組んでいますので。

要はその2割のところ、死んでしまっていますと、そうすると、さっき言われましたように、じゃあ同じ組立ての中のある係で一つの班のサークルが全然機能してなくて、人間関係うまくいってないと。そうすると仕事・工程を組む時に大変なんですね。だから、そういった部分を、そういったところのないように、いかにやる気になってという、そういう発想です」。

## (5) 改善活動

田原工場の関係者は改善活動については次のように述べている。「改善の取組みでは、組単位に改善場を作り、一般の人が改善をしやすい、そういう環境作りというのをやっています」。「一般作業者の三分の一ぐらいの人が改善活動をしている。この工場の特徴は、従来、班長や組長レ



ベルしかやらなかった改善を、もう一つ下のレベルの作業者までやるようになったことである」。

「改善には専門の人がやる改善と、班長などが時間の合間を見ながらラインの横でやる改善との二つの種類がある。ラインの側でやる改善の場合は、少し余裕のある時間を生かしてやっている。一般作業者がこういう改善をやりたいと名乗り出たときには、変わりに班長がその場所に入る。班長などがラインの外で改善などに携わる余裕時間分をある程度他の工場より多く見込んでいるというようなことはない」。

「改善組は全部で12名で、第4工場全体で従業員392名に対して、3%弱である。

改善の要求はラインの方からどんどんでてくる。ラインの方では自分たちでやれることはやってしまうし、溶接しなければいけないとか、大きなものを作らなければいけないとか、或いは技術的に難しいものは、そういう改善組の方に要求を出す。改善組はそれに応える。彼らは応えられるそういう技術的、技能的能力を持っている。改善のアイデアが必ずしも改善組からばかりでるわけではない。

改善組には、エリートと身体を壊してラインではついていけない人とか、ちょっと一時的に問題あって一時そこにいるとか、いろんな人がいる。そういう意味でいろんな人がいて渾然としていておもしろい職場だ」。

「ここでは、全てのラインサイドに改善コーナーが設けてある」。「一般の作業者が改善をした場合には、この改善コーナーでおこなう。このようなコーナーがラインのすぐそばにあるので改善活動がやりやすくなっている。ライン外の人（班長や組長）は、それぞれの仕事をしながら合間におこなう。一般作業者が作業中に改善をしたい場合には、その作業者の代わりにライン外の人（班長や組長）がラインに入る。部品のラックや作業台などはほとんど全てのものを作業員やライン外の人自分達でつくっている。改善コーナーには“〇〇く八ちゃん？”の“仕事場”などと書いてあり、自分の『仕事場意識』はものすごく強い」。

改善の事例としては、「部品の自動供給装置」や「身・空入れ替わり部品棚」などがある。例えば、「身・空入れ替わり部品棚」の工夫というのは、田原工場の関係者によると、次のようなものである。「組立工場では、部品の供給と空箱の回収が大きな課題である。従来、身（部品箱に部品が入っているもの）のゾーンと空（空箱）のゾーンが別々になっていたが、それを一つのゾーンでおこなう装置（部品をとると、空箱が自動的にもとの場所にもどるようにモーターを使わずに工夫されている）を考え、一つの部品棚の部品が全部なくなると、別の部品棚にこの装置を取り付けて使用する。これによって、部品置き場の省スペース化が実現された。これは、改善の専門の人がつくったもので、創意工夫の優秀提案である。技術屋がこのような装置をつくる場合は、必ずモーターを使うと思うが、現場の人の知恵はすごい」。

また、賞をもらった改善活動には、1993年度の原価改善全社表彰式で金賞を獲得した田原第3製造部3E塗装課の事例がある。この「色替え時の塗料使用量低減」の事例は、「従来、塗装工

程の色替えの時には、色替えバルブからガンまでの間のホースに残った塗料は洗浄用シンナーで押し出し、廃棄していた。今回の改善では、早めにシンナーを投入することで、ホース内の塗料を使いきり、色替えロスを低減した。」というものである。この改善は、「塗装工程の主要費目である素材費（塗装、シンナー）の低減に向け、生技部門の協力を得ながら、現場と技術員室が一体となり、組織的に」取り組まれた。そして「平成5年度は、基準目標に対し、約3倍の実績となるなど高い成果をあげ」ているという。

このような原価改善を行うために3E塗装課は、かなり積極的な取り組みを行っている。次のごとくである。「当課では、年初に組毎で原価低減テーマを洗い出して登録し、スケジュールを立てています。このテーマは二百にもおよび、推進責任者を決めて、毎月点検、フォローしています。さらにライン立ち上がり当時から始めた『3E作戦（全員が身近な改善項目を探す活動）』などの活動により、一人ひとりの意識は高いものになっていると思います」。

また、成果を上げるうえでの苦勞について次のように述べている。「当課の特徴は、自動化の進んだ工程で、80台を超えるロボットが導入されており、これらを使いこなすことが品質、原価の両面で重要です。積極的に勉強会を開くなど、現場主体でロボットを使いこなせるようになりました。号口ラインの品質を維持しながら、原価低減活動を進めなければならないという点で苦勞もありましたが、活動を進める上で必要なロボットのティーチング修正や自動機の調整作業に、それまで培った技能を生かすことで、大きな成果をあげることができました」<sup>(注35)</sup>。

改善の頻度は全体的には「月平均で1回とか2回」程度である。「一般作業者が改善に取り組む深さと広がり、この第4工場では、他に比べてかなり進んだ理由の一つは、ラインサイドで作業がやれるような物理的環境になったのが大きい。それとこの工場が出来上がった時点から改善というのは自分たちでやるものだという点で、実際に部品の棚だとか台車だとかを作らせた、そして改善というものを自分たちでやるものだ、身近なものだと考えさせる習慣を作ったというのが大きい」。完結工程化と改善活動の関係については、田原工場の関係者は次のように答えている。「完結工程化、或いはチーム作業ということと、この改善活動の前進とは直接関係はない。完結工程化をやらなくても改善やらせることは出来る」。また、改善活動の評価についてトヨタの関係者は次のように言う。改善コーナーでの改善活動と「査定との関わりはない。ただ、当然、改善する能力を仕事の中の一つとして見ていますから、昇格とかには考慮されます。賃金にも直接関係します。成果に入ります。今、現場でも賞与も査定も、期間に対する成果を与えてきていますから」。

「そこで、能力が高く評価されれば、トヨタでは資格が相当細く分けてありますから、ある一定期間がきた時に、まあ、彼は1番でそれじゃあ昇格させましょうと。トヨタの場合には、資格が上がらないと賃金が増えないシステムになっていますので」。つまり、改善活動は昇格を通じて賃金の上昇につながっているということである。

(6) 教育訓練管理

トヨタの教育訓練体系は、80年代以降徐々に「改革」が進んでいる。ここでは最近「改革」が進められているトヨタの能力開発について少し詳しく見ておくこととしたい。

トヨタは1990年に、教育体系の重点を「問題解決型のマネジメント能力」の育成から「課題発見型のマネジメント能力」の向上へと移行させた。具体的には、職場での専門教育の強化・充実を図るとともに、全体に広くニーズがまたがるものとして、エレクトロニクス、材料、OA、法務等の分野を中心に実践的な専門教育を拡大した。また、「課題発見型のマネジメント能力」の向上策として、課長級以上を対象とした「異業種交流セミナー」などの開催、経営トップとのフリーな意見交換の場の設定などがなされた。また「他企業」に触れて専門能力の向上・異文化経験をめざす「社外派遣」も91年にスタートし、アイシン精機など関連企業との交換派遣が実施されている<sup>(注36)</sup>。

技能系職場について、トヨタがもっとも重視していることは「モノづくり」を尊重する風土を、どう継承し、どう発展させていくかということである。田原工場では、「働く人の意欲と能力、チームワークの向上」をめざして、専門技能修得制度、ジョブクリエイト21、ジョブ・ローテーションの3つの取り組みが実施されている。

トヨタが91年に導入した専門技能修得制度は、仕事に密着した技術・技能の習得を認定する制度で、図3のごとく、職種ごとにS、A、B、C級という4段階の「技能習得基準」を設けて、

図3 専門技能修得制度の体系

| 〈修得の目安〉 | 〈修得基準のイメージ (例：ボデー職種の場合)〉 |                               |          |
|---------|--------------------------|-------------------------------|----------|
|         | 専門知識                     | 実践技能                          | 基本技能     |
| S級 15年～ | 専門+関連知識                  | 組内全工程の作業指導+手直し (A級) + 保全 (B級) |          |
| A級 10年～ | 専門+関連知識                  | 組内80%以上の作業+手直し (B級) + 保全 (C級) | 保守<br>保全 |
| B級 5年～  | 基本知識                     | 組内50%以上の作業+手直し (C級)           | 職種の専門技能  |
| C級 1年～  | 基本知識                     | 組内20%程度の作業                    | 職種の基本技能  |

(注) 『WEEKLY TOYOTA 第1843号』1991年2月1日付による。

1人ひとりがより高い技能の習得を目指していくというものである。それぞれの級で技能修得後に評価が行われ、認定証が授与されるようになっている。田原工場の関係者は次のように述べている。「専門技能修得制度と完結工程化は、もともと別のものであるが、完結工程づくりをすることによって、非常に効率よく教育・訓練がおこなえるために、結果的に専門技能修得制度にプラスに作用する」。

ジョブ・クリエイト21について、田原の関係者は次のように述べている。これは「意欲をもって仕事ができるよう仕事の質を高める活動」である。「直接部門で働く人の意欲や能力を高めってもらうために、いろいろ仕事をおぼえて成長するとともに、それを通じてやりがいを感じてもらうことが目的である」。「現場の作業者に単なる組付け作業（ライン内作業）だけでなく、ちょっとした装置の改善や、一部の初歩的な保全、給油、日常点検（ライン外）をやってもらうようにした」。このような改善活動をしやすくするためにラインサイドに工具置き場などがつくってある。「従来は、ライン内とライン外の作業を切り離して別々の人が担当していた。つまり、ライン作業というのは余分なことに手を出さないでいこう、安全や品質の問題があるので、できるだけラインの中だけで仕事をしてくださいという考え方であった」という。

また、ジョブ・ローテーションにより、幅広い分野の技能の習得にチャレンジすることで、仕事の幅を広げていくことができるシステムになっている。田原工場の関係者によると、これは「一人一人の希望を生かして多くの業務を経験できるシステム」である。「これまでもジョブ・ローテーションは行われていたが、現在は、それをシステムとして全社的に行うことにしている」。「また、一つ一つの業務を経験する場合でも、従来は、たとえば作業者に『ネジをしめなさい』というだけであったが、現在は『なぜネジを締めるのか』『ネジを締める強さはいくつなのか』『ネジの締め方はどうするのか』『これがないと自動車はこういうことが起きてしまう』という技能や知識を教えている。こうして全体の構造の中で本人の位置がわかるようにしている。これは、完結工程化にそったジョブ・ローテーションのやり方といえる」。これら取り組みは①技術の高度化への対応、②「働きがい・やりがい」の創造、③高齢化・高資格化への対応を狙ったものである。

田原の工場関係者はトヨタの教育・集団主義の重要性については次のように強調した。「トヨタの現場労働者は他のメーカーと比較しても超1級である。働くということは付加価値のあることをすることである。ムダな動きをしない。トヨタは『人を大切にする教育』をしてきた。トヨタは『合理化』とは一線を画してきた。『合理化』ではない。人減らしではなく、個人より『チーム』を大事にしてきた。それがやっと田原で花開いた。それが『優しい工程、ライン作り』だった。人間の意欲、活力は科学的にあるいは論理的に分析できない。『あいつのためにやってやろうという』というのはすごい力を出す。集団にそういう人が何人いるかで決まる。トヨタ7万2000人の、7割がワーカーである。これがトヨタを支えている。よく世間はトヨタのワーカーを

金太郎飴というがそれは、それでいい。3万点ぐらいの部品を一条乱れずやるのだから、集中しなればできない。おれはこういう組み付けをやるんだとっていただけだ」。

### (7) 人間関係諸活動

田原工場でも、例年4月になると、新入社員の歓迎を兼ねた様々な行事が行われる。また、トヨタでとりわけ盛んなのが各種の駅伝大会である。その最大のイベントが「社内駅伝大会」である。例えば、1993年2月の「第46回社内駅伝大会」には選手、関係者、応援者合わせて約32,000人が参加し、出場チームは史上最高の222チームにのぼったという。これは、92年に新たに設けられた女子の部の参加が4チームから12チームへと大幅に増えたことが大きい。この年は、初の試みとしてブロック対抗綱引き大会が、駅伝終了後に行われている。「東京や栃木、土別など遠方からの出場チームもあり、駅伝を通じ、トヨタの仲間がひとつになれた一日」と評価されている<sup>(注37)</sup>。ちなみに田原工場からは、一般の部には3位になった田原第2製造部Aなど15チームと女子の部に1チームが参加している。

94年秋の田原工場の駅伝大会には、約3,100人が参加し、この大会には地域の高校生も参加し、学校対抗で健脚を競い合ったという。その他、親子ジョギング競技、年代別長距離記録会なども行われている<sup>(注38)</sup>。また、93年11月の田原の駅伝大会の様子は次のように報じられている。「雨模様となった21日、第14回田原工場駅伝大会が厚生ゾーングランド周辺で行われ、家族を含む2,900人が参加。10区間25.2キロメートルの一般部門32チームと地域高校生の招待チーム12チームに、新設した女子部門を交え、それぞれの健脚を競った。また、健康づくりの一環として、親子ジョギング、年代別長距離走など多様な種目に挑戦し、いい汗を流した。また、親子凧作り教室やPT（パーソナルタッチ）活動の一環として組単位で作成した壁新聞の審査会も行われ、終始会場はにぎわっていた」<sup>(注39)</sup>。

また、田原ではウォーキング大会も盛んである。例えば次のごとくである。「田原工場では14日、豊四会主催の下、『渥美半島ウォーキング大会』を開催し、地域の人を含む1,151人が参加。それぞれ40キロメートル、20キロメートル、10キロメートルのコースに分かれ伊良湖岬恋路ヶ浜までの道のりをゴミを拾いながら3時間から8時間かけ、楽しくウォーキング。交流の輪を広げていた」<sup>(注40)</sup>。

15周年記念祭の様子は次のようである。「田原工場では29日、家族を含め、地域の方々も参加した『十五周年フェスタ』が開催され、5,500人が参加。当日は、十五周年展やスタンプラリーを実施したほか、グランドでは、マーチングバンドの演奏に続いて、アルミ缶で作ったアイデア作品を担いで各部ごとに行進。その後、1,500メートルリレーや1チーム50人の51脚で50メートルを競うユニークな競技等でいい汗を流していた」<sup>(注41)</sup>。定年退職者とその家族を対象に「田原工場15周年 OB工場見学会」<sup>(注42)</sup>も催されている。夏にはイカダレース大会も開かれる。例え

ば、次のごとくである。「田原工場では7月31日、『第3回イカダレース大会』を開催し、従業員と家族約3,500人が参加。アイデアあふれる47艇のイカダはもちろん、名古屋市指定無形文化財・いかだ師の特別演技等で訪れた人々を楽しませた」<sup>(注43)</sup>。以上からも、田原工場における人間関係諸活動の活発さの一端がうかがえるであろう。田原工場の関係者は次のように言っている。「最近若い人の雰囲気に合わせて、あまり細かい管理はやらない方がいいという、そういういろんな兆候は出ておるんですけど、今のところ従来と同じように、やられてきています」。

#### (8) 女子労働者及びハンディキャプト・ワーカーの人事管理

田原工場の関係者は、この点について次のように述べている。(306～7ページ) 女性の「中途採用の人はいるけど、今は、一番上でも、26才か27才ぐらいですね、30才になっていません。基本的には、確か3年か4年前だったですか、女性を取り始めたところですので」。「女性を使っていく上で、工場現場で、当初は、労務管理面でものすごく配慮しなければいけないかなあ、と思ったのですが、基本的には教育からラインまで、今は全て一緒です。更衣室とトイレを専用に行っているだけで、あとは休憩室だとか、そういうのは全部一緒です。作業の内容はちょっと気を使っていますけれども、あまり肉体的にきつくないところということで」。

「今、女性が3名入っているが、そのことにより『作業手順書』に若干の変化はある。やはり男性に比べて、重いものは扱えないとか、重い工具は使えないとかいうことがあるので、若干の配慮はしている。しかし今のところは人数も少ないから大した影響はない。それよりも職場が明るくなる効果の方が大きい。ただし、女性が入るとどうしても仕事量が少なくなると、他の人がカバーしないとその職場は同じ生産性を確保できない、そのためそこを管理している組長などが女性が来るのをいやがるということはある。だから正直言うと、女性を配属されたところの組長は頭を悩ますのだが、周りの人は歓迎する。ただいまのところは人数もそんなに多くないし、それなりに楽な工程というものもあるので、身障者とか高齢者もそれなりに働ける職場になっているので、今は問題になっていない」。

以上のごとく田原工場でも女性技能員はまだわずかであり、実験段階だというのが実状であろう。

#### (9) 労働組合対策＝「労使関係」管理

トヨタの「労使関係」は、よく知られているように、1962年に労使が共同で発表した「労使宣言」に端的に示されている。その基調は、「労使相互信頼」にあり、生活の安定と企業の繁栄は「車の両輪」の関係にあることを確認し、生産性の向上を通じて企業の繁栄と労働条件の維持・改善を図るというものである。82年には、この「労使宣言」の精神を再確認すべく、「労使宣言20周年にあたって」と題する調印書を取り交わしている。

トヨタ自動車労働組合の“U・Me 50”委員会は、1995年6月に創立50周年へ向けた『“U・Me 50”委員会中間答申 答申書』を出している。「“U・Me 50”の課題と進むべき方向」では、「労使で基本理念を再確認してベクトルを合わせておかなければならない重要な時期にきている。」<sup>(注44)</sup>との認識を示すとともに、執行部と組合員をつなぐ職場役員の役割の重要性を強調する。そして「45期後期からの実施が望まれる事項」として「教育・研修のカリキュラムのあり方」や「トークのあり方」など5点が上げられている。例えば、次のようである。「教育・研修・セミナーでのカリキュラムを現在の講演・講習の一方通行・押しつけ的内容のものから、執行部と職場役員とのトーク中心の構成にし、職場役員みずからも組合を考えるスタイルに転換していくべきである」。「現在トーク&タッチは一般組合員とのみ実施されており、評議会等の出席がない職場委員はその狭間で執行部との接点がいちばん希薄である。一義的には職場委員が組合のよき理解者であることが、一般組合員への波及効果も最大限期待でき、また、組合員の意見を集約して執行部の施策に反映させる職場委員本来の役割を原点にかえて重視していくことが必要である。したがって、トーク&タッチは職場委員との実施を重視した方法に切り替えていくべきである」<sup>(注45)</sup>。また、「教育体系のあり方」についても、「思い切ってユニオンシップセミナーは廃止し、職場委員セミナーの充実により、職場委員を通した波及効果を狙う方法に転換していくべきである」<sup>(注46)</sup>とする。そして、“U・Me 50”委員会は「評議会ニューズ―特集号―」の「シリーズ 組合を考える⑨」<sup>(注47)</sup>では、「代議員は廃止し、大会代議員は職場委員長と評議員が100%兼務する方向で検討を進めていただきたい」と組織の簡素化を提言している。

トヨタ労組は組合創立50周年へ向けた「評議会ニューズ―特集号―」の「シリーズ 組合を考える⑧ 新たな労使関係を築いていこう!!!」で『『労使宣言』の精神を継承・発展させることが必要な時代』との認識の下に問題提起をし、「労使の基本理念を継承・発展させるポイント」を4つ上げ、その1つとして次のように指摘している。「『労使相互信頼』の精神は、相互の権利と義務の尊重が基盤。間違っても自らの権利の主張ばかりが先行したり、また、『労使相互信頼』と言えば相手が何かしてくれるというような単なる相互依存の関係になってはならない。そのためにも『労使相互信頼』に加えて、労使ともに相手に何か要求する前にやるべきことがあるといった『労使相互責任』のような概念を改めて明確に打ち立てる必要があるのではないか」<sup>(注48)</sup>。この提言を受けて、96年1月の組合創立50周年記念式典の席上でトヨタ労使は、「二十一世紀に向けた労使の決意書」に調印し、労働組合と経営者の「相互責任」体制を明確に打ち出している。そこには例えば、次のように書かれている。「組合は、働く者の真に豊かな生活を実現していくためには企業基盤の維持・強化が不可欠であるとの認識のもとに、国際的な視野に立ち、高い付加価値に裏付けられた国際競争の向上に向けて精進・努力し、会社諸施策に積極的に協力する」。つまり、国際競争に勝ち抜くための会社諸施策への組合の積極的協力の宣言である<sup>(注49)</sup>。

トヨタの経営者の「労使関係」の理解は概ね次のようなものと考えて良いだろう。「労使関係

は、各職場での人間関係の総和としてとらえ、各職場での良好な人間関係の総和こそが、良好な労使関係と考えている。そのため、各職場で、上司と部下が十分に意思疎通を行ない、心の通い合う人間関係を築き上げていくことを重要視している<sup>(注50)</sup>。また、一方のトヨタ労組も各種の組合員支援活動を行っているが、「自己実現の支援」の内容として上げられているのは①レク活動実行委員会の支援、②豊寿会(OB)活動の支援、③ボランティア活動の支援の三つである<sup>(注51)</sup>。

## おわりに

トヨタが取り組んでいる「新生産システム」や労働環境の改善、エルゴノミックスへの取り組みなどはそれなりに評価しうる。また、内外圧による時短や昼夜二交代制から連続二交代制への変化も労働時間の側面からは評価してよいであろう。しかし、海外現地生産の本格化、より一層の生産拡大の下でのトヨタの新たな取り組みが、職場の労働者に様々な問題をもたらしていることも否定できない事実である。また、トヨタの労働条件の改善が、他の先進資本主義諸国と比べてきわめて遅々としたものであることも否定できない。以下で、その問題点を箇条書き的に整理して結びにかえたい。

- ① 「完結工程化」に直接関わる問題としては、「完結工程化」による「働く人の意欲と能力、チームワークの向上」というトヨタの狙いと生産高の変動にともなう「応受援」の頻繁化との矛盾の顕在化。
- ② 新規採用の制限や期間工の解雇などによる矛盾の外部へのしわよせとトヨタ九州・宮田工場さらには海外派遣を含む応受援の頻繁化による労働者負担の増大。
- ③ 「少人化」の下での相も変わらぬ高密度労働と経営者主導による時短の限界の顕在化。需要の減退下で全体的には減少したとはいえ、依然として続く連続二交代制の下での残業・休日出勤。
- ④ 個別賃金管理の強化・能力主義化と労働者間競争の激化。残業収入や深夜手当の減少による生活不安の増大。
- ⑤ 「NEW QCサークル活動」の全社的な展開と全員参加による「小集団管理」の拡大・再編。
- ⑥ 人間関係諸活動の選別・再編。
- ⑦ 女子労働者及びハンディキャップト・ワーカーの人事管理面での配慮とその限界。現状では若年女子低賃金労働力の有効利用の範囲をでるものではない。
- ⑧ リストラクチャリングによるホワイトカラー攻撃の激化と雇用・生活不安の高まり。
- ⑨ 「労使関係」の「労使相互信頼」から「労使相互責任」への転換。今後は、例えば、雇用にも労働組合が責任をもたされることになる。



トヨタは1996年1月1日に「トヨタ2005年ビジョン」(TOYOTA 2005 VISION Harmonious Growth)を打ち出しているが、その中で「為替変動に左右されにくい世界連結ベースの安定収益体質への転換」、「完成車輸出中心から、現地調達・現地生産へのシフト」等々を詠い、「日本型の常識やトヨタ固有の風土から勇気を持って脱却し、常に国際的視点を備えた企業への変革」に力を注ぐことを強調している。これはトヨタという一企業の「ビジョン」であるが、トヨタや関連企業が集中立地する西三河地域の労働者や市民にとっては、91年から93年にかけて豊田市の自動車関連従業者総数の現金給与額が約4,373億円から2,761億円へと約6割強へと激減しているという事実一つとってみても<sup>(注52)</sup>、トヨタが打ち出した「方向性」はきわめて重く厳しいものである。

(脱稿1996年4月17日)

#### 【付記】

本稿は2年以上も前に書き上げたものである。共著として出版予定の書物に掲載するであったが、様々な理由からその見通しも立たず、これ以上古くなってはと思い紀要に掲載することとした。脱稿以降のトヨタの労働・生産システムの変化は著しく、追加すべき点も多いが、その後のことは別稿にゆずるとして、その当時のまま公にすることとした。その点を考慮の上お読み頂ければ幸いである。

#### 注

(注1) 拙稿「労働過程の変化と労働及び生活の質—自動車産業を事例として—」(『変化の中の労働と生活』社会政策叢書第17集 啓文社、1993年所収)あるいは拙著『トヨタシステムと労務管理』(税務経理協会、1995年)の第13章を参照されたし。

(注2) 日本経済新聞 1994年9月9日

(注3) 朝日新聞 1994年6月17日

(注4) 日本経済新聞夕刊 1992年1月27日

(注5) 赤旗 1994年10月27日付

(注6) いわゆる「管理教育」については拙著『トヨタシステムと労務管理』の第16～17章を参照されたし。

(注7) 『工場管理 Vol.40 No.11』18ページ。

(注8) 同上書、18～21ページ。

(注9) 「TVAL」については、同上書所収の門田安弘「トヨタの作業負担評価法(TVAL)による工程改善」が詳しい。

(注10) 「〈調査報告〉」 251ページ。

(注11) 『工場管理 Vol.40 No.11』 21ページ。

(注12) 前掲、拙著『トヨタシステムと労務管理』の465～466ページを参照されたし。その後出されたものとしては嶺 学『作業組織と労使関係－日本の自動車産業の場合－』法政大学大原社会問題研究所、1994年10月、生産システム研究会『工場見学記録第1集－生産システム研究会研究調査中間報告Ⅰ－』1995年4月、丸山恵也『日本の生産システムとフレキシビリティ』日本評論社、1995年4月清水耕一「トヨタ自動車における労働の人間化（Ⅰ）」（『岡山大学経済学会雑誌 第27巻第1号』1995年6月）及び同「トヨタ自動車における労働の人間化（Ⅱ）」（同、第27巻第2号、1995年9月）及び（注13）に掲げたわれわれの調査報告書などがある。

丸山恵也氏は前掲書のなかで、トヨタの「工場改革」について次のように否定的見解を述べている。「今回のトヨタの工場改革は、こうした『ストレスによる管理』にメスを入れたいというよりは、完結工程化をすすめるためのやむえざる結果の処置といえよう。むしろ、このライン分割によって、管理はいっそう強められているといえよう。なぜなら、ラインの機能的分割は、それぞれ分割されたラインごとに品質チェックの工程を管理スパンの最後に配置し、その工程での品質管理を即座に確認し、フィードバックするシステムになっているからである。それだけライン管理はいっそうぎびしいものとなったといえる。また、各ラインのバッファも、5台はあくまでも過渡的なものとして位置づけられたもので、目標はゼロに近づけることに変わりはなく、作業上の余裕を確保するものではない」（262ページ）。「日本の生産システムを基盤とした工場改革は、その基本的特質をなす際限なく『少人化』された作業要員と人間的余裕までムダとして排した標準作業にまで、その改革が及んでいないところに根本的な限界が存在する」（263ページ）。

(注13) 田原工場の生産と労働について、詳しくは、藤田栄史、山下東彦、野原光、浅生卯一、猿田正機「〈調査報告〉社会環境の変化と職場組織の再編－トヨタ自動車田原第4組立工場－」（『社会科学論集 第34号』愛知教育大学社会科学会、95年6月所収）を参照されたし。ただし、煩雑になるので注は省略したが、本文中の田原工場関係者の証言についてはすべてこの時の聞き取りによる。

(注14) 日経産業新聞 1995年6月20日

(注15) 朝日新聞 1995年10月17日

(注16) weekly TOYOTA 92年10月11日

(注17) weekly TOYOTA 91年2月1日

(注18) 赤旗 95年1月4日

(注19) 『新時代の「日本的経営」』日経連、1995年、118ページ

(注20) 同上

(注21) 日本経済新聞 1996年3月28日

(注22) 日本経済新聞 1996年2月17日

- (注23) 中日新聞 1996年2月7日
- (注24) 日経連、前掲書、119ページ
- (注25) 『HELLO NO.10』1995年9月16日
- (注26) 日本経済新聞 1996年2月1日
- (注27) 赤旗 1995年5月15日
- (注28) 朝日新聞 1996年2月27日
- (注29) weekly TOYOTA 1992年7月3日
- (注30) 日経連、前掲書、120ページ
- (注31) 拙著『トヨタシステムと労務管理』460ページ参照。
- (注32) weekly TOYOTA 1994年2月18日
- (注33) 同上
- (注34) 同上
- (注35) weekly TOYOTA 1994年6月24日
- (注36) weekly TOYOTA 1991年3月1日
- (注37) weekly TOYOTA 1993年2月19日
- (注38) weekly TOYOTA 1994年11月25日
- (注39) weekly TOYOTA 1993年11月26日
- (注40) weekly TOYOTA 1994年5月20日
- (注41) weekly TOYOTA 1994年6月3日
- (注42) weekly TOYOTA 1994年6月10日
- (注43) weekly TOYOTA 1994年8月4日
- (注44) 第45期前期『“U・Me 5 0”委員会中間答申 答申書』トヨタ自動車労働組合、11ページ
- (注45) 同上書、13ページ
- (注46) 同上書、14ページ
- (注47) 『評議会ニュース No.0451』1995年11月29日
- (注48) 「評議会ニュース―特集号― No.0414」1995年11月27日
- (注49) 「評議会ニュース―特集号― No.0423」1996年1月30日
- (注50) 『新時代の「日本的経営」』日経連、1995年、123ページ
- (注51) 「評議会ニュース―特集号― No.0389」1995年4月5日
- (注52) 『豊田市統計書 平成3年版』174ページ及び『豊田市統計書 平成6年版』176ページの豊田市独自集計結果による。