

トヨタウェイと人的資源管理・労使関係

猿 田 正 機

キーワード：トヨタウェイ、人的資源管理、動機づけ、
昇格・昇進・昇給管理、職制教育、労使関係

はじめに

本稿の課題は、世界的に発展を続けるトヨタ自動車の現状を人的資源管理と労使関係の視点から明らかにすることである。ジェフリー・K・ライカーは『ザ・トヨタウェイ上』(Liker, 2004)のなかで、アメリカでもリーン生産システムは広がっているが「日本でのトヨタのレベルには達していない。ほとんどの新車開発はまず日本で行われ、その派生車種の開発が米国で行われている。新しい生産設備は、まず日本で開発、試行され、その後米国に持ち込まれる。その意味では、トヨタウェイはまだ日本において最も成熟した状態にあり、同じトヨタ社内であっても、日本以外の国は下級生のようなものだ。」(p.4)と述べている。また、リーン生産システムの導入がなかなか上手くいかない理由として「トヨタウェイ」の軽視を指摘している。

日本国内ではトヨタ方式が日本企業を席卷する勢いにある。また、トヨタは「トヨタウェイの哲学を保ちながらのグローバル化」へと突き進んでいる。このような現状をどうみたらよいのか。本稿の課題は、世界的に展開しつつあるトヨタ生産システム(TPS)と、それとともに普及しつつあるトヨタウェイやトヨタの労使関係の移転とはどういうことなのかを、日本国内のトヨタの人的資源管理や労使関係の歴史や現状を踏まえた視点から明らかにすることである。

(1) 日本におけるトヨタ研究の現状と課題

1970年代後半以降、トヨタが世界的に注目されるようになって以来、大野耐一の『トヨタ生産方式』(1978)、が英語に翻訳され世界中で読者を獲得し、また、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。』(Roos, Womack and Jones, 1990)が出版されるに及んで、トヨタ生産方式(リーン生産方式)の高い評価は世界的にも決定的となった。そして最近ジェフリー・K・ライカー『ザ・トヨタウ

エイ上・下』(Liker, 2004) が出版され一層の注目を浴びている。

しかし、人事管理や労使関係を含めたトヨタの海外工場で働く労働者の状態について詳しく紹介している書物は決して多くはない。マイク・パーカー、ジェイン・スローター編著『米国自動車工場の変貌』(Parker and Slaughter, 1998)、T・L・ベッサー『トヨタの米国工場経営』(Besser, 1999) やジェフリー・K・ライカー、W.マーク・フルーイン、ポール・S・アドラー編著『リメイド・イン・アメリカ』(Liker, Fruin and Adler, 2005) などが日本語に翻訳され紹介されているが貴重な業績といえよう。

日本では、先の大野氏の『トヨタ生産方式』に続く影響力のある本は出版されていない。しかし、トヨタ生産方式に関わる書物は無数に出版されており、なかでも新郷重夫(1980, 1987)や門田安弘(1983, 1985)などの書物はよく読まれてきた。最近では、藤本隆宏(1997, 2003, 2004)の業績が国内外で注目されている。また、トヨタの新しい生産方式と言われている、組立てラインの分割とそれにとともなう機能別「完結工程」方式の導入は、日本でのセル生産方式の普及とともに注目されている(浅生, 猿田, 野原, 藤田, 山下, 1999)。しかし、日本におけるトヨタシステムの研究は必ずしも進化しているとはいえない。

トヨタ生産システムに警笛を發したのは鎌田慧(1973)であった。その後、トヨタの労使関係、労務管理、労働者の労働・生活状態に関する調査研究が進み、相次いで貴重な研究成果が公表された。小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』(1985)、都丸泰助・窪田暁子・遠藤宏一編『トヨタと地域社会』(1987)、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』(1988)、愛知労働問題研究所編『トヨタ・グループの新戦略』(1990)、戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択』(1991)、野村正實『トヨタイズム』(1993)、猿田正機『トヨタシステムと労務管理』(1995)などが代表的なものである。しかし今では、このような集団研究が極端に少なくなっているだけでなく、調査対象のトヨタはますます巨大化し世界的に影響力を拡大している。最近、伊原亮司『トヨタの労働現場』(2003)や大野威『リーン生産方式の労働』(2003)など若手の注目される研究も時々単発的に出されているが、トヨタは研究対象として個人の手に余るほどに巨大になっている。トヨタの高収益と上記のような研究状況を背景に、トヨタシステムの評価が今まで以上に高まっているのが今日の日本の状況であろう。

トヨタの首脳陣は細心の注意を払いつつトヨタ生産方式とトヨタウェイさらにはトヨタの労使関係を世界各国・地域のトヨタの工場への移転・移植を図ろうとしている。アメリカやイギリスではトヨタ・サプライヤーサポートセンターやSMMTインダストリー・フォーラムなどを通じて、自動車産業のみならず他産業でも、このトヨタ方式の導入を積極的に試みる企業が出てきており、日本の研究者も、その動向に注目している。

（2）トヨタ生産方式とトヨタウェイ

トヨタ生産方式については大野（1978）、Roos, Womack and Jones（1990）を参照して頂くとして、本項では「トヨタウェイ」とは何か、それと「トヨタ生産方式」の関係について触れたい。トヨタは「トヨタウェイ」を労働者ひとりひとりに理解させることを「競争力の基盤」と考えており、それを浸透させるために多大の労力を注ぐことを厭わないことを宣言している。

では今なぜ「トヨタウェイ」なのか。その点は、前掲著でライカーが明らかにしている。アメリカのほとんどすべてのリーン企業は4段階のCレベルであり、トヨタなど日本企業から学んだとされるフォードやGMですら、現在、経営危機に喘いでいる。それは何故なのか。リーン企業としてのレベルを上げるためには「トヨタウェイ」の経営者の理解と労働者への浸透が欠かせないことをライカーは指摘している。これはトヨタがグローバル化の下でトヨタ生産方式の移転・移植にとって「トヨタウェイ」の理解・浸透がますます重要になっていることを強調していることを、ライカーなりに整理したものと理解できる。

「トヨタウェイ2001」（2001.4）のなかで、張富士夫社長（当時）は次のように述べている。トヨタは創業以来、独自の経営上の信念や価値観、また経営管理や実務遂行上の手法を編みだし、「トヨタの競争力の源泉として伝承」してきた。「今回、『暗黙知』としてトヨタの中に受け継がれている経営上の信念・価値観を、誰の目にも見え、体系だって理解できるよう、『トヨタウェイ2001』として整理・集約」した。これは、「トヨタに働く我々の、行動原則となる」ものである。グローバル化の下で、「経営上の信念・価値観を共有することがグローバルトヨタとしてのアイデンティティを確保していく上で必要不可欠」であり、これを「維持・伝承・進化」させていくことが、これからのトヨタの発展にとって非常に重要である。この点は、トヨタの企業内高校である「トヨタ工業学園」の「学園生版トヨタウェイ」には次のように書かれている。「『トヨタウェイ2001』とはトヨタで働く人がどのような価値観を共有し、どのような行動をとったらよいか、またとるべきかを示したものであり、トヨタで仕事をしていく上での基本的な考え方」（p.3）である。

トヨタウェイの2本の柱が「知恵と改善」と「人間性尊重」である。そして前者は次の3つにまとめられている。①「夢の実現に向けて、ビジョンを掲げ、勇気と創造力をもって挑戦する」、②「常に進化、革新を追及し、絶え間無く改善に取り組む」、③「現地現物で本質を見極め、素早く合意、決断し、全力で実行する」。後者は次の2つにまとめられている。①「他を尊重し、誠実に相互理解に努め、お互いの責任を果たす」、②「人材を育成し、個の力を結集する」。

トヨタは「トヨタウェイ2001」でトヨタの価値観をはっきりと明示し、徹底的なコミュニケーションをもとに、すべての労働者に浸透を図る。これが、トヨタ生産システムによる「高品質・低コスト」「高い生産性と高収益」を支えていることを強く自覚している。「トヨタウェイ2001」はトヨタの海外工場で働く現地労働者にトヨタの考え方を理解してもらうことを意図するもので

あるが、同時に海外に赴任する日本人リーダーにトヨタの価値観をより良く理解してもらうためのものでもある。

「トヨタウェイ」というのはトヨタの「人づくり」そのものであり、そのための教育システムづくりである。それはトヨタの人的資源管理のみならず労使関係全般にわたる広範かつ緻密なシステムである。「トヨタウェイ」というのは、筆者なりに言うと、「トヨタ生産方式を支えるために、トヨタで働く労働者ひとりひとりにトヨタの価値観や理念を徹底的に理解してもらうこと、そして、それを浸透させるためのシステムを人的資源管理や労使関係のなかに組み込むこと」である。そのための手段として、トヨタはトヨタウェイの理解度を人事考課の尺度にすることを明らかにしている。

(3) トヨタの人的資源管理

トヨタ生産方式の導入とトヨタウェイの徹底に至るまでの過程で、トヨタではどんなことが人的資源管理や労使関係の面で行われてきたのか。どのような「人づくり」がトヨタの高蓄積を支えてきたのか。次節では、いわゆる「トヨタマン」がトヨタの要求する高密度・長時間労働を容許ようになるためのメカニズムを、トヨタがどのようにして作り上げてきたかを「動機づけ管理」と職制教育（「中堅技能者特別訓練」）とに焦点を当ててみることにしたい。トヨタ生産方式をミスなく実践し続けるためにトヨタが長年にわたって築き上げてきた「動機づけ」のメカニズムは以下のごとく極めて複雑で巧妙である。このメカニズムが、トヨタ労働者が離職せずにトヨタにとどまる限り、長時間・過密労働をせざるを得ない内的外的な強制力として作用しているとみることができる。

1. 「動機づけ」管理と長時間・過密労働

(1) トヨタの「動機づけ」管理の構造

トヨタの「動機づけ」管理のポイントは次の3つからなっている（図1参照）。第1は、旧来から最も重視されてきた賃金など経済的刺激による「動機づけ」である。つまり、より安定した経済生活のために、家族の団欒などの生活時間を犠牲にしても一生懸命働くようなシステムづくりをするということである。これまで支配的であった、いわゆる「年功賃金」や「終身雇用制」は労働者に企業帰属意識を植えつけることによって、「動機づけ」のシステムとして有効に機能してきたということが出来る。トヨタの場合にも、これまでは年功的な職能資格制度を柱とした昇格・昇進・昇給競争によりトヨタで働き続けることを選択した労働者からヤル気を引き出すことに成功してきた。

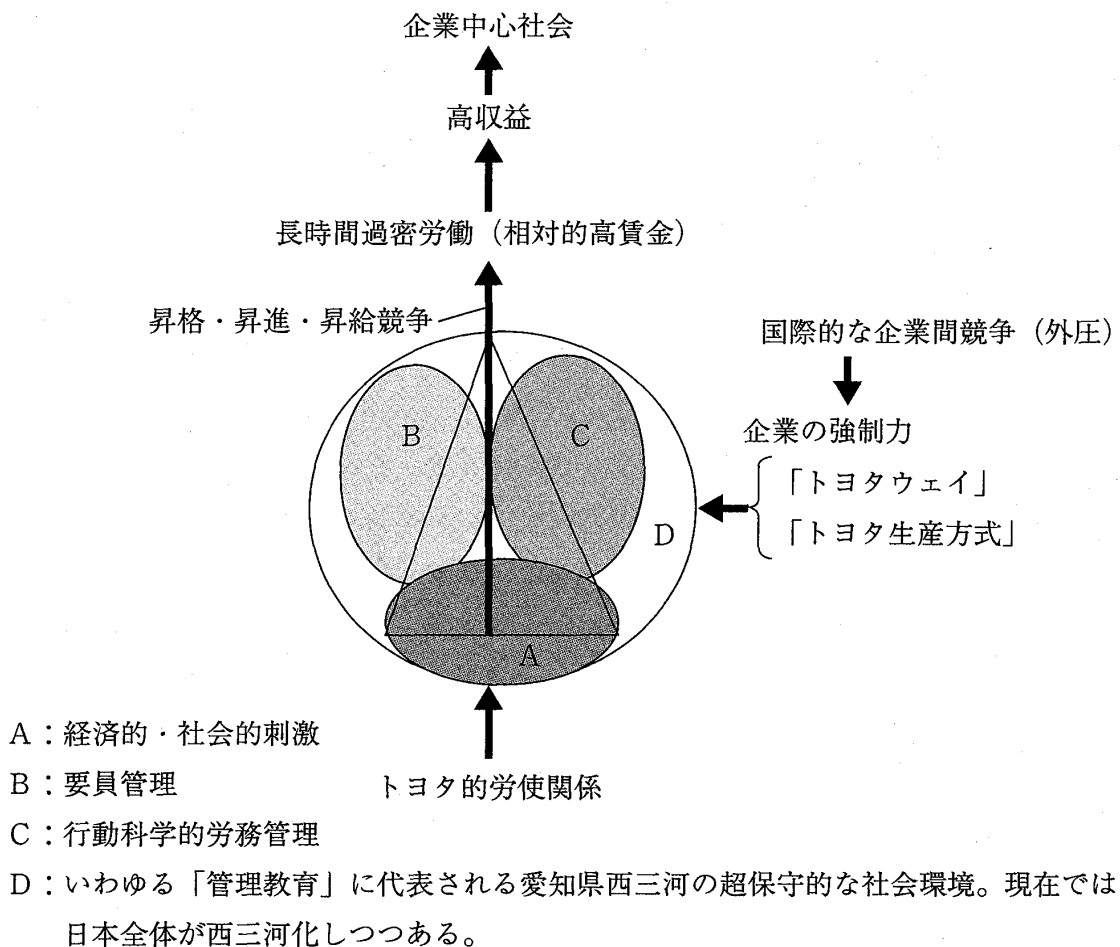
第2に、トヨタが労働者のヤル気を引き出し続けるために導入したシステムが、いわゆる「ト

「トヨタ生産方式」のなかに組み込まれている「少人化」であり、小集団管理としてのQCサークルや創意くふう提案制度であった。これらを手段とした徹底した要員管理によってトヨタは「トヨタ生産方式」の2本の柱である「JITと自動化」を最少の人員で稼動し続けることに成功したのである。

この要員管理のポイントは、徹底した労働時間管理・出勤率管理の下で、職場に組や班という小集団をつくり、それを利用して、休んだりサボったり、ミスしたりして「仲間に迷惑をかけたくない、迷惑をかけられない」という雰囲気意識的に作り出したことである。

第3が、従来、いわゆる「日本的経営」なり「日本的労務管理」の特徴とされてきた労働のフレキシビリティである。日本的労務管理は従来から配転、ローテーションや職務拡大、職務充実などの内容を含んでいたが、トヨタはそれを行動科学的労務管理の導入によって一層整備する。企業内教育システムに「専門技能修得制度」を組み込むことにより一層充実させつつ、トヨタは昇格・昇進・昇給管理の下で、労働者の異動や仕事の範囲拡大や権限の付与を労働者のやる気を引き出し続ける手段として有効に活用したのである。昇格・昇進競争の一環としての職制教育につ

図1 「動機づけ」管理の構造



いては、次節でその一端をあきらかにしたい。これらの点は、いわゆる「フォードシステム」の下での、徹底した分業による労働の細分化によって無内容な労働を労働者に強制し忌避されたのとはかなり異なっている。

これら3つがトヨタ労働者を、現在でも相対的高賃金下での長時間過密労働へ追いやる手段として機能し続けている。労働者はトヨタ的人的資源管理の諸施策および労使一体的労使関係に積極的に参加・協力することにより昇格・昇進・昇給競争の階段を他の労働者より、より速くより高く昇ることができるのである。最近では、自民党政府が行う新自由主義政策下での規制緩和政策による失業・非正規労働者の増大や社会福祉の大幅な後退がトヨタの施策をより一層効果的に機能させている。

(2) 経済的・社会的刺激による「動機づけ」

賃金による「動機づけ」、より正確には「終身雇用制」と「年功賃金」「企業内福利厚生」さらには「企業内教育・訓練」による「雇用・生活の安定」を手段として労働者を企業に拘束し「動機づけ」るやり方は、戦前以来の日本に伝統的な手法といえる。この手法は、労働組合を巻き込むことによってより有効に機能してきたといえる。

トヨタは昇格・昇進・昇給管理が極めて巧妙である。ある時期は昇格管理システムを変更し、またある時期は昇進システムを変え、またある時期には昇給システムを変えている。システム全体に変更を加える場合もある。各システムの変更は当然に、他のシステムに影響を与えるようになっていく。あまりにも複雑なために、ほとんどの労働者は自分の賃金がどのように決定されるのか分かっていない。受け取った給料明細から結果を知るのみである。

現在でも、昇格・昇進・昇給管理を人事管理の基軸に据えている点は90年以前とまったく変わっていないといえる。90年以降、トヨタは労働者の大きな不満を引き起こすことなく、昇格・昇進・昇給管理の改訂を繰り返している。主な変更点は次の5つである。

まず第1は、技能職の賃金の全体的な能力主義化である。そのために職能給比率を高め年齢給を廃止した。第2は、「事務・技術職」と「技能職」が同一の賃金体系であったものを別々の異なった賃金体系としたことである。この分離によって「事務・技術職」の能力主義化や業績主義化がより一層やり易くなった。第3に、「技能職」の「年齢給」に変えて「習熟給」や「役割給」を導入したことにより、「技能職」の賃金はより能力主義的性格を強めることとなった。第4に、一時金の性格を能力・成果主義的なものとした。第5に、年齢・勤続給的な要素がきわめて強かった退職金制度に能力・成果主義的な要素を導入した。賃金体系の改革は全体として高齢者や長勤続者に不利に作用することになった。

しかし、ここで忘れてはならないことは、15年間にわたり、このような制度改革を連続的に行うなかで、トヨタの正規労働者の「経済的地位」が社会的・地域的にも、社内的にもより高まっ

たということである。それを顕著に現しているのが、1つは、日本全体の賃金水準が低下傾向にあるなかで、トヨタの「相対的高賃金」が維持されている点である。もう1つは、トヨタの社内に期間工や派遣労働者など1万人を超える非正規労働者が働くようになったことによる社内における「トヨタマン」の「相対的地位の上昇」である。これがトヨタ労働者の意識面に及ぼす影響は無視できない。この非正規労働者の激増は低賃金や「企業福祉」面での低コストによって労務コストの引き下げに大きく貢献した。

トヨタの正規従業員の「終身雇用」と「相対的高賃金」はトヨタ労働者の不満を抑えるうえでの最大の施策といえる。また、長時間・過密労働によって得られる「相対的高賃金」が労働意欲（ヤル気）を引き出している面も否定できない。トヨタの場合には技能職は依然として職能資格制度を柱とする年功的職能給が中心であり、事務・技術職の賃金の性質もそれほど大差ないといってよいだろう。ただし、賞与については目標管理による成果・業績給が導入されている。大きく変化したのは「基幹職」といわれる管理職の賃金である。資格と職制と賃金階層が分離されるとともに成果・業績給が導入され、同年齢間でも大幅な賃金格差がつくようになった。

トヨタの賃金管理は全体としては、ヨーロッパなどのように、職務給・職種給や「賃金の社会化」の方向ではなく、能力主義・業績主義の導入による賃金の個別化、その下での賃金体系・格差・水準の再編成を進めていることが分かる。そうすることによって中核的労働者を厚遇し労働意欲を高めることを狙っている。しかし、激増する非正規労働者のインセンティブの中心は依然として賃金管理である。高額な満了慰労金や満了報奨金などによって期間工などの出勤率を管理している。ぎりぎりの人数でラインを動かしているトヨタにとっては、期間工や派遣労働者といえども突発的に休まれることは致命的だからである。

（3）要員管理による「動機づけ」

トヨタ生産方式下での主な要員管理施策としては「少人化」、「小集団管理」と出勤率管理を挙げうる。トヨタの要員管理の最大の特徴は、その目標が「少人化」にあることである。トヨタはそれまでの「定員制」を打破して、「生産必要数に応じて何人でも生産できるラインをつくり上げるよう、知恵をしぼる必要」を強調した。また、トヨタ生産方式は、「生産の流れをつくることを重視」し、労働者には「あくまで『多工程持ち』の実現」を要求している（大野，1978）。このような労働者をトヨタでは「多能工」と呼んでいる。「多能工」化された労働者が、ぎりぎりの人数で生産ラインを担うことにより、トヨタでは労働時間管理、とりわけ残業や出勤率管理が極端に重視されることになる（浅野，2004）。

この出勤率管理は組・班やQCサークルなどの小集団管理、創意くふう提案や人間関係諸活動を通して徹底される。また、「終身雇用制」の下での寮や社宅などでの共同生活や駅伝大会などによる仲間意識の醸成、さらには企業内教育訓練や5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）の「し

つけ教育」などの思想教育を通じて従業員の仲間意識が植えつけられるのである。仲間に迷惑をかけないようにすることはトヨタ労働者にとっては最低の義務となる。これがトヨタ生産方式の下で、労働者を長時間過密労働へ駆り立てる機動力となっている。

(4) 行動科学の利用による「動機づけ」

経営主導での「仕事の面白さ」を引き出す手法としては旧来の日本的労務管理手法と、その後導入された行動科学的労務管理手法のトヨタ的な応用がある。両者がミックスした形で取り入れられているものもある。これらの教育・実践により徹底した「内からの動機づけ」が図られ、トヨタの労働者は仕事が面白くて自分から進んで働いているような様相を呈することになる。トヨタの経営者が「トヨタの人はみんな喜んで働いている」と言うのは、このような現象を指している。

日本的労務管理に従来からみられたのは、この節との関わりでは企業内教育訓練であり、雇用の柔軟性である。一部では下部への一定の権限委譲さえ早い時期からみられた。これらの管理手法が行動科学的労務管理の日本への導入とともにより整備され体系化されて教育体系の中に取り込まれたのである。

トヨタ系企業の教育テキストによく出てくるのがマズロー (A. H. Maslow) の「欲求5段階説」であり、「成長欲求」としての「自己実現」である。もう1つがマグレガー (D. McGregor) の「X理論Y理論」である。これらを利用してトヨタの「組織目標と個人目標の統合」を具体的に教育している。また、「目標管理」をホワイトカラーなどにも効果的に利用している。アージリス (C. Argyris) の「未成熟=成熟モデル」が推奨した「職務拡大」やハーズバーグ (F. Herzberg) が提起した「衛生要素・動機要素」の理論に基づく動機づけの方法としての職務充実やジョブローテーションは、日本的労務管理にも以前から含まれており、トヨタにおいても全面的に導入され人事管理に利用されている。また、リッカート (R. Likert) の主張する「集団参加型」の手法も大いに利用され、例えば、労使協議会や小集団活動としてのQCサークルや創意くふう提案制度の導入によってトヨタの高蓄積を支え続けてきたといえる。

最近のトヨタの労務管理は、旧来の日本的労務管理や非正規労働者の有効活用を謳う「新日本的労務管理」と行動科学的労務管理の手法を巧妙にミックスして労働意欲を引き出しているところに特徴があり、これらを利用してトヨタ労働者の労働意欲なり「自主性・自発性」を引き出し長時間・過密労働を余儀なくさせてきたとみることができる。昇格・昇進・昇給管理は、曖昧な人事考課にもかかわらず、いやそれが故に、昇格・昇進・昇給という3層から労働者に職場での自己の位置を確認させることによって、意欲向上の道標となっている。

2. 職制教育にみる昇格・昇進管理と人間関係管理

このような動機づけ管理に敏感に反応するのがトヨタ生産方式下での働き方や「トヨタウェイ」を身につけた労働者であり、「相互信頼・相互責任」を謳う労働組合である。以下で、高密度・長時間労働の下でも働き続ける労働者を作り続けるトヨタの「人づくり」の一端を明らかにしたい。^(注1)

(1) 中堅技能者特別訓練

「中堅技能者特別訓練」というのは、現場の労働者が最下層の現場職制になる時の訓練である。古い職制名で言うと「班長」になるときに受ける教育訓練のことである。この訓練を見ることによってトヨタの「人づくり」の現実にも少しでも接近してみたい。

この訓練の受講者の『手引き』には、まず最初に、「当教育のアドバイザー、講師が全てを教えるものではありません。教育の主体はあくまでもみなさんです。」と書いてある。

その内容は、①個人学習（自己啓発）、②研究会（相互啓発）、③職場での実践（体験して実践力をつける）、④上司の考え方を聞く（幅広い指導を仰ぐ）、などとなっている。ここでのポイントは「上司の考え方を聞く」という点で、これは、実際には、受講者が書いたレポートに上司が了解したことを証明するハンコをもらうということである。すべての段階で上司のハンコをもらわないと訓練は先に進まないことになっている。

『手引き』によると、特別訓練の「ねらい」として次の3つが上げられている。まず第1が「役割の認識」である。班長として果たすべき役割を認識しなさいということである。第2が、「技能の向上」である。これは、リリース機能を果たすために、班内（組内）の作業をすべてマスターしなさいということである。誰か休んでも、それで仕事が進まないということではいけない。具体的には、班長が、休んだ人の代わりにすぐそこに入って仕事をする、そういう意味である。第3が、「問題解決能力の向上」である。職場に問題が発生した場合に、その問題をすぐに解決できるような考え方を身につけなさいということである。とりわけ、QC手法を用いて問題を解決しなさいということを強調している。

次に、「訓練の日程」と「課題」についてみてみたい。まずは初めに受講者へ「班長になるための研修を受けなさい」という通知がある。そして、担当者から説明をうける。その後何が始まるかということ、研修者を相手とする正式の会合ではなくて「自主研究会」（略称：自主研）である。忙しい仕事の合間を縫って1時間半ぐらいの「自主研究会」をやる。この「自主研究会」は、最初に先輩を講師として呼んで自主研について話を聞くところから始まる。講師に誰を呼ぶのかということ、職場の中のベテランでまだ講師をやっていない上司にお願いすることになるという。頼のまれた先輩は悪い気はしないので全員が引き受けることになるという。講師は、自分の経験か

ら自主研の段取りとかレポートの書き方などいろいろと指導することになる。自主研とはいえその都度、レポートを書かされ、必ず上司に提出してハンコをもらわなければならない。毎回毎回、上司のハンコをもらうというのは、多くの労働者にとってかなりの苦痛・ストレスになるという。自主研が終わったら、その都度、すぐに組・工長にも報告しなければならない。これらの交流のなかで上司とこれから班長に昇進しようという部下との人間関係ができていく。

このような準備を経て、第1回の正式の「会合」がはじまることになる。これは教育部に集まって行われる本来の特別訓練教育で、2週間に1度の割合で行われる。これが終わると、すぐにまた、第2回自主研のために講師を呼ぶ準備をしなければならない。「自主研」と「会合」が、修了までに8回続くことになる。その間、1泊2日の泊りがけの集中的な教育合宿もある。すべての段階で終了後、組・工長に報告しなければならない。日常の忙しい仕事の合間を縫ってこれだけの教育訓練をするというのは、きわめて大変なことである。これを繰り返しながら訓練を受け、最終的に職場の諸先輩を集めた職場研究会で発表をする。職場の上司を目の前にして、私はこういうテーマを職場の問題として提起して、こういう解決策を講じました、というようなことを報告して職場諸先輩の意見を聞き、その結果、OKがでたらよろしい、ということになる。

中堅技能者特別訓練の各種講義の合計時間については、QCについての講義（12時間・若干の休憩とテスト時間の1時間を含む）、あるいはトヨタ生産方式を整理しなおす講義（7時間・若干の休憩を含む）、仕事の教え方の講義（10.5時間）などである。受講者によると、「トヨタの労働者はトヨタ生産方式についてはだいたい知っているが、改めてこういう研究会で整理されてきちんと上役に言われると、頭がスキッリしてよく分る。」ということである。このようにして、ますますトヨタ的人間に育てられていくことになる。

研究会の主なテーマについては、役割認識研究会（Ⅰ・Ⅱ）、課題研究会、リーダーシップ研究会（Ⅰ・Ⅱ）などがある。班長の役割は何かとか、あるいは職場の課題を自分で出しながら、それをどう解決していくか、職場でのリーダーシップをどうとっていくのか、というようなことである。

トヨタのQC手法の教育訓練については次のようである。まず最初に、テーマを参加者に決めさせる。あなたの職場はどうなっていますかということで、職場紹介を細かくやらせる。その中から問題を選ばせ、その理由は何かを考えさせる。そして現状把握を行い、解決すべき目標の設定をする。具体的に現状を解析・分析し要因を調査した上で、それに対してこういう対応をしますという解決策を出させる。それから、職場である程度実践して効果を確認する。このように非常に細かい指導をする。最後に、これまで確認されたことを「標準化」して、今後の問題を考えるということになる。トヨタでは、標準化は非常に重視されており、この場合にも、QC活動によって改善された作業の方法と手順をまとめ、上司に新しい作業標準にすることを申請し、今後の作業手順の標準とする。

こういう職制教育のなかで、ものすごく労働者間に差がつくことになるという。参加者の話によると、特別教育をやると、できる人とできない人の差が公の前で歴然となるそうである。しかし、トヨタの人事管理は非常に巧妙で、できないと分った人でも「特別教育」を受けた人を昇格・昇進させないことは絶対にありえないという。例えば、早い人は半年後あるいは1年後に班長になる。遅い人でも3年後には昇進という形で、昇進の時期をずらすということはあるが、全員を昇格・昇進させていく。

日常的に長時間過密な労働をやっている労働者がこのような訓練を受講するので、実質的に家庭のことを考える余裕はない。しかも、QCや提案を日常的に率先してやるように会社から仕向けられている。「トヨタマン」はこのようにして作られていくのである。

（2）人間関係管理とトヨタウェイ

先に述べた通り、「特別訓練」を通じて、受講者は絶えず上役にチェックされる。訓練を受けると決まった時には、職場のみんなに「頑張れ」と言われて送り出されるとか、帰ってくると上司を含めた全員の前で報告するなど、そういう形を通じて職場の仲間がお互いに知り合い、人間関係を深めていく。教育訓練を通じたチームワークの強化である。単なる教育訓練ということではなくて、全体としてのチェック・システムを通じた職場の人間関係の強化ということが非常に意図的にやられているとみることができる。教育のために大学の研究者などが講師として呼ばれることもある。様々な研究から学ぶことを含めて、トヨタは人的資源管理を絶えずカイゼンしているという。

では、トヨタが「特別訓練」に期待する教育効果は何か。第1に重要なのは、職場の人間関係である。第2に、教育機会を挙げうる。まず、班長になる人たちの教育がある。それから指導する立場の上司は、班長候補者の指導を通じて再学習することになる。さらに講師として自主研に呼ばれる上司もいる。彼らの場合は再々学習である。「学び」と「教え」が連続するシステムになっている。それが繰り返されるごとにすべての労働者に「トヨタウェイ」が染み込んでいく。徹底的にトヨタのDNAを労働者に植えつけていく。これは人間改造のシステムと言ってもよいだろう。

あるトヨタマンは「最初は、不満がある時は会社に対していろいろもの言っていたが、何の効果もないので、言っても疲れるだけだから言われた通りにやるようになった。一人が職場の中で抵抗したところでどうにもならない。」と言った。逆に、「3,000時間働いているけど何が悪いのですか」と言う人もいる。いわゆる「トヨタマン」の完成である。

それから教育効果の3点目として、「競争の場」であるということを挙げうる。同じ教育を受けたとはいえ、当然ながら緻密なレポートを書かせる、あるいは、討論する中で差が出る。先ほどの事例で言えば、自主研の修了から半年、1年、あるいは3年で班長になるというように、昇進

の時期に違いが出てくることになる。トヨタの教育制度には労働者を選別競争によって動機づける仕組みが組み込まれている。しかも、それが職場仲間の「納得づく」で労働者間に「昇格・昇進・昇給」に差別を持ち込むことを可能にしている。

(3) トヨタの労使関係

トヨタ生産方式やトヨタウェイの実践を経営者とともに車の両輪として支えているのがトヨタ自動車労働組合である。トヨタ経営者と「トヨタマン」がつくる労使関係は日本的ではあるが、やはりトヨタ独特の性格をもつものである。現在では、トヨタの労使は徹底した企業（トヨタ）中心主義という価値観を共有している。

1. 50年争議とトヨタの労使関係

トヨタの経営者はよく「50年争議の教訓」について語る。では、50年争議とはどういうものであったのか。ドッジライン下でトヨタは資金難から経営危機に陥る。この時、日本銀行、帝国銀行や東海銀行などから「協調融資」を受けるが、金融機関から出された「会社再建案」の条件の1つとして「過剰とみなされる人員は必ず整理する」があった。その時すでに、トヨタは労働組合と「賃金を1割引き下げる。これに対して、会社は人員整理は行わない」という趣旨の覚書を締結していた。しかし、トヨタは労働組合との約束を破って1,600人の希望退職者を募集する。抗議のストは約2ヶ月にわたった。結局、豊田喜一郎社長などが責任を取って辞任するとともに、退職者は2,146人に達した。

トヨタは人員整理の過程で、労働組合を無視して様々な策略を講じた。例えば、会社に残ってもらいたい人たちには個別の協力要請状をつくり、人員整理の担当者が「夜間にこっそりと該当者の家に配って回った」(Toyota, 1987, p.228)りしている。その結果について、トヨタ自動車労働組合『20年のあゆみ』は次のように記している。「職場の活動家の多くは整理され、結果は、会社に押しきられたという敗北感が職場活動に強く影響した。」(Toyota Labor Union, 1966, p.35)

1954年に全日本自動車産業労働組合（全自労）が解散を決議するが、トヨタでも同年、組合内「会社派」勢力が組合役員選挙で執行部を掌握する。そして55年に「全自労トヨタコロモ分会」は「トヨタ自動車労働組合」と名称を変更するとともに、「労働者の生活安定と産業および企業の発展は車の両輪」という新しい運動方針を打ち出し、方針転換を図ることになる。このように、トヨタ自動車労働組合が変質していく大きな要因となったのは、一方における職場活動家の解雇と他方における従業員の懐柔であった。会社側は養成工出身者を中心に有志のグループを結成し労働組合内に反対派を育成したり、職場、出身学歴、出身地別にグループをつくりスポーツ大会を行うなどして職場の人間関係を変えていったのである。この年にトヨタの労使は、アメリカの指導の下に、政府・経営者と労働組合運動の右翼といわれた同盟（全日本労働総同盟）によってつ

くられた日本生産性本部が主催した欧米自動車生産性調査団に参加する。『トヨタ自動車50年史』では、「これも労働組合が生まれ変わった一つの現れ」（Toyota, 1987, p.309）とされている。その後、経営主導の労使関係が確立されていくことになる。現在のトヨタの労使関係の基本的性格は、1962年に締結された「労使宣言」に端的に示されている。このなかで会社と組合は、「労使関係」は相互信頼を基盤とすること、生産性の向上をつうじて企業の繁栄と労働条件の維持・改善をはかること、などを誓ったのである。それ以来、労働組合は、企業の繁栄のため会社の諸施策に積極的に協力することになる。

筆者がかつて、「労使一体」的労資関係＝「資本従属」的労資関係と呼んだトヨタの労使関係を支え続けたのが、トヨタの人事管理であり労働組合対策であった（猿田, 1995）。特に、労働組合役員選挙への推薦制度の導入などによる選挙制度の改悪やEX（旧班長）級、SX（旧組長）級などの下級職制がほぼ強制的に、実質的に業務の一環として組合役員を担わされることにより、経営者と労働組合の関係が企業内の従業員間の関係、具体的には上司と部下の関係に転化し「労使一体」で生産性の向上に励むようになっていく（Oki, Aichi Labor Institute et, 1986）。トヨタの労働者の間には、ヨーロッパの労働組合でみられるような労働者連帯の思想はほとんど伺うことはできない。

2. トヨタウェイと労使関係

1999年、奥田碩（トヨタ会長、経団連会長）が雑誌に「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」（1999）という表題の論稿を発表し、世間を驚かせた。これは多くの労働者からも喝采をもって迎えられたが、奥田氏の話の底流には50年争議の豊田喜一郎の思いが流れているとみることができる。しかし、その発言の本意はトヨタという会社の発展を考えた発言であることは言うまでもない。

最近、トヨタを賛美する書物は絶えることなく出版され続けているが、トヨタの労使関係を全面肯定する代表的書物が願興寺皓之（トヨタ自動車）の『トヨタ労使マネジメントの輸出』（2005）である。氏は次のように述べている。「会社諸施策に積極的に協力してくれる労働組合そして組合員は、企業にとって何よりも重要な人的経営資源たりえるのであり、従って『進んで労働条件の維持改善につとめる』ことに値する」。トヨタ労使にみられるのは企業別本工組合を前提にした強烈な「企業中心主義」の意識である。そのための意識形成はトヨタによると次のようである。それは、「雇用の安定、労働条件の維持・改善」→「従業員（生活の安定・向上と自己成長）」→「会社諸施策への協力」→「会社（会社の繁栄）」→「雇用の安定、労働条件の維持・改善」、というサイクルを労使の「価値観」として「共有」し、「相互信頼・相互責任関係の確立」を図るといえる。これは全トヨタ労連を利用したトヨタ経営者とトヨタ労働組合の一体化による下請企業労働者や非正規労働者の差別・格差管理の確立によって補完されている。

トヨタが人的資源管理を行う上できわめて重視しているのは労使関係である。その労使関係が最近ますます経営主導になっている。その一端は、年3回行われる「労使懇談会」にみることができる。1992年11月以降、会社側は、労使懇談会の場で労働組合の運動方針や活動方針や春闘方針、組合活動のあり方等々について、組合活動への干渉とも受け取れる「コメント」を表明するようになった。「労使共通認識」や「会社と組合は基本的に同じ方向性と認識」の強調、さらには「『一人ひとりが、どう能力を向上させ、従来以上に高い付加価値を生み出していくか』という観点から議論」すべきなどである。一部の執行部が交代する第3回の「労使懇談会」では、議長役を務める副社長が退任する執行委員にたいして「ねぎらいと職場復帰後の活躍に対する期待の言葉」まで述べるという状況になっている。^(注2) 欧米の労使関係や団体交渉とは異質のものといっ
てよいだろう。

トヨタが「労使が相互信頼と相互責任の関係を確立するための4つの基本原則」として掲げているのは次の4つである。「①会社を信頼して働ける職場づくり、②恒常的・自発的な知恵/改善を促進する仕組みづくり、③徹底的な人材育成、④個々人の役割遂行と全体最適を目指したチームワークの促進。」ここでトヨタは労使の「相互信頼と相互責任」の下に、労働者が強いチームワークによって個々人の仕事の役割を遂行し、「恒常的・自発的」に会社のために「知恵/改善」を出し合うシステムを絶えず追求し続けることを謳っているのである。これはトヨタウェイそのものである。

トヨタ生産方式の実践にとって「トヨタウェイ」は不可欠であり、その浸透のためには労使一体的労使関係は欠かせない。「トヨタウェイ」なしには「トヨタ生産方式」の完全な実践はできない。トヨタの世界展開にとって、トヨタ生産方式の実践のためにはグローバルスタンダードとしての「トヨタウェイ」の必要性がいよいよ増大している。そのためには海外工場の労使関係をトヨタ的に変革することは不可欠とトヨタは認識している。

(4) トヨタ及びトヨタグループ労働者の生活

ここでトヨタ労働者の生活を詳細に論ずることはできないが、最低限、確認しておきたいのは次の2点である。1つは、トヨタ車を生産するトヨタ労働者の比率がますます低下し、下請関連労働者や非正規労働者の比率が高まっているという事実である。もう1つは、トヨタ生産方式の下で働くトヨタ及び関連下請企業の労働者が、世界一の自動車会社といわれはじめている現在においても長時間・高密度労働と硬直的な家庭生活の束縛からほとんど解放されていないという事実に変化はないという点である。(浅野, 2004)

開発・設計部門は、現在の激烈なグローバル競争の下で、最も忙しい部門の1つといえる。トヨタでも「うつ病」や過労死・過労自殺問題が起こる代表的職場といえるが、ここでは、トヨタ車体労働者(設計、30歳前後)の妻の証言をもとに、最近のトヨタ車体労働者の生活の一端を記

すと以下のようなものである。

夫は通常で帰宅するのが23時頃である。それより遅くなることも少くない。朝8時頃には家を出なければならないので、午前1時には寝るようにさせている。6時間ぐらいは寝ないと身体が保たないので、就寝時間と起床時間は厳守しているとのことであった。ほとんど毎日、2時間以内で風呂、食事などすべて終了しなければならないので、妻は大変であること、また、夫婦の対話をする時間がほとんどないことを嘆いていた。

妻の方も常用で会社勤めをしているので、帰宅は7時頃である。帰ってから一休みをし、夫の帰宅をにらんで食事などの支度をする。夫は家事を全くしないという。というより、疲れ切って出来ないという。結局、家事はすべて昼間の仕事で疲れた妻の仕事になる。たまたま夫が早く帰ってくると、妻の調子が全く狂ってしまっかえって疲れるということである。子どもがいないこともあって地域との接触はほとんどない。長時間労働・拘束と家庭生活の空洞化の典型例といって良いかも知れない。しかし、お金はないわけではなく、若くして新居を購入している。

トヨタは祝祭日を無視したトヨタ独自の「トヨタカレンダー」をつくり、それを下請企業へ強制している。なぜ一企業が国民の祝祭日を無視するのか、労働者のみならず妻の不満も大きい。トヨタやトヨタ関連企業には、未だにトヨタ車以外で通勤する場合には通勤費＝ガソリン代を支給しなかったり、駐車場も入り口から遠く不便なところにしか駐車させないようにしているところが少なくない。

トヨタではライン作業をしている組み立て労働者の場合には、かつては昼夜二交替であったが、今は連続二交替制が導入されており、早番と遅番が一週間ごとに交替するようになっている。遅番の残業は相変わらず1時間半から2時間と多く、土曜出勤も珍しくはない。年間労働時間数、残業時間数、サービス残業の不満や訴えは絶えることがない。その上、コスト削減、納期厳守、品質の確保の強要により、過酷と言うべき労働密度が日々要求される。このようなことが続く主たる要因は、トヨタが「トヨタウェイ」の2本の柱としている「人間性尊重」と「継続的改善」の内容に根本的問題が潜んでいるからである。「トヨタウェイ」には、職場生活を豊かにするという視点や労働者の家庭生活や社会生活を尊重するという視点が欠落している。

おわりに

かつて James P. Womack らは結論として次のように述べた。「リーンな生産はいずれ、あらゆる領域で大量生産と手作り生産に取って代わり、21世紀には世界中で標準的な生産システムとなっていることだろう。そのとき世界は今とはまったく異なる、ずっと住み心地のいい場所になっているはずだ」(Roos, Womack and Jones, 1990)。21世紀なって間もない現在、結論を出すことはできないが、しかし、筆者はトヨタウェイが世界に広がっていくことを憂慮しつつみている。トヨタ

ウェイは人間改造の理念・哲学である。そこに貫かれているのは徹底した「効率性」の追求である。日本国内でみる限り、トヨタの「人間性の尊重」は労働者の心身の徹底的利用をトヨタなりの美しい言葉で語っているに過ぎない。

現在トヨタやトヨタグループ企業は世界各地で労使対立が深刻化している。海外で頻発する労務問題についての取組みについての組合側の質問に対してトヨタは、「健全な労使関係の構築を経営のトッププライオリティとして徹底していくことが急務」(Toyota Union, 2000)と答えている。今後、トヨタ生産方式やトヨタウェイの世界各国・各地域への移転がそれぞれの労働・社会運動や文化とどうぶつかり、どう変容するのか、あるいは浸透するのかきわめて興味ある点である。トヨタ生産システムはテイラー主義やフォードシステムと同様に今後とも世界各国へ普及していくことは確実であるが、これを支えるトヨタウェイは労働者の意識を変質させトヨタのDNAを植えつける手段といえる。このトヨタウェイは労働者を「効率性」の追求一辺倒へ、さらには徹底した「企業主義的」人間へ変質させる要素を多分に含んでおり、労働者の連帯や団結を徹底的に破壊した前歴を持つものであることを世界の労働者は忘れてはならないだろう。

これからの研究に欠かせないのは、「効率性と人間性の調和」という視点である。いかに立派な生産方式の下でトヨタ的に「人間性」を「尊重」されて働いていても、労働者の「生活」が自己の主体性を保てず、心身ともにトヨタに従属し、かつ不安定で将来に希望が持てないようでは、そのシステムに高い評価を与えることはできない。また、下請企業やそこで働く労働者、さらには非正規労働者を犠牲にしたり、地域や社会に悪影響を及ぼすようでは決して優れた企業システムとはいえない。生産システムや企業システムはもっと広い視野から評価する必要があるだろう。

(注1) トヨタ労働者のヒアリングによる。

(注2) 「評議会ニュース」トヨタ自動車労働組合による。

【文献・資料】

愛知労働問題研究所編『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社、1990年

愛知労働問題研究所編『変貌する世界企業トヨタ』新日本出版社、1994年

Argyris C. (1957), *Personality and organization*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc. (クリス・アージリス『新訳 組織とパーソナリティー』日本能率協会、1970年)

浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社、1999年

浅野和也「トヨタ生産方式と労働時間(上)(下)」(『賃金と社会保障1382、1283』2004年11月下旬号、

12月上旬号)

- Daniel Roos, James P. Womack, Daniel T. Jones (1990), *THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD* Rawson Associats. (ダニエル・ルース、ジェームズ・P・ウォマック、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)
- 藤本隆宏『生産システムの進化論』 有斐閣、1997年
- 藤本隆宏『能力構築競争』 中公新書、2003年
- 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社、2004年
- 願興寺皓之『トヨタ労使マネジメントの輸出』 ミネルヴァ書房、2005年
- Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, World Pub. Co. (フレデリック・ハーズバーグ 『仕事と人間性』 東洋経済新報社、1968年)
- 伊原亮司『トヨタの労働現場』 桜井書店、2003年
- Jeffrey K. Liker, W. Mark Fruin, Paul S. Adler (1999), *REMADE IN AMERICA*, Oxford University Press. (ジェフリー・K・ライカー、W. マーク・フルーイン、ポール・S・アドラー編著 『リメイド・イン・アメリカ』 中央大学出版部、2005年)
- Jeffrey K. Liker (2004), *The Toyota Way*, New York:McGraw-Hill. (ジェフリー・K・ライカー 『ザ・トヨタウェイ上・下』 日経BP社、2004年)
- 鎌田慧『自動車絶望工場』 徳間書店、1973年
- 加藤哲郎／ロブ・スティーブン編『日本型経営はポスト・フォーディズムか?』 窓社、1993年
- Likert R. (1961), *New Patterns of management*, New York, McGraw-Hill Inc. (レンシス・リッカート 『経営の行動科学』 ダイヤモンド社、1964年)
- Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc. (アブラハム・マズロー 『改訂新版 人間性の心理学』 産能大学出版部、1987年)
- McGregor D. (1960), *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill Inc. (ダグラス・マクレガー 『企業的人間的側面』 産業能率短期大学出版部、1966年)
- Mike Parker, Jane Slaughter (1988), *Choosing Sides: Union and the Team Concept*, A labor Notes Book. (マイク・パーカー、ジェイン・スローター編著 『米国自動車工場の変貌 — 「ストレスによる管理」と労働者』 緑風出版、1998年)
- 門田安弘編著『トヨタ生産方式の新展開』 日本能率協会、1983年
- 門田安弘『トヨタシステム』 講談社、1985年
- 野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』 法律文化社、1988年
- 野村正實『トヨタイズム』 ミネルヴァ書房、1993年
- 大木一訓／愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』 大月書店、1986年
- 奥田碩「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」『文芸春秋』 1999年10月号

大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年

大野 威『リーン生産方式の労働』御茶の水書房、2003年

小山陽一編『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房、1985年

猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年

猿田正機「大手自動車メーカーの生産と労働」（三井逸友編著『日本の生産システムの評価と展望』ミネルヴァ書房、1999年6月）

猿田正機「変容する生産システムと労働」（『労働運動 No.419』1999年11月号）

猿田正機「トヨタ自動車の労使関係」（『経済 NO.120』2005年5月号）

猿田正機「多国籍企業トヨタと企業中心社会の再編成」（『賃金と社会保障 1393』2005年5月上旬号）

猿田正機「トヨタ労働者、きのう、今日」（『職場の人権 第35号』2005年7月）

新郷重夫『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社、1980年

新郷重夫『ノン・ストック生産方式への展開』日本能率協会、1987年

杉山 直「トヨタの賃金制度（上）（下）」（『賃金と社会保障1371、1372』旬報社、2004年6月上旬号）

田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達」（『日本労働協会雑誌No.280、281、282』1982年7～9月号）

Terry L. Besser (1996), *TEAM TOYOTA: Transplanting the Toyota culture to the Camry Plant Kentucky*, New York: State University of New York Press. (T・L・ベッサー『トヨタの米国工場経営』北海道大学図書刊行会、1999年)

都丸泰助・窪田暁子・遠藤宏一編『トヨタと地域社会』大月書店、1987年

戸塚秀夫・兵藤釦編著『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』日本評論社、1991年

トヨタ自動車『トヨタ自動車50年史』1987年

トヨタ自動車労働組合『20年のあゆみ』1966年

トヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」、2000年11月1日号