

◆ 資 料

トヨタと健康問題

中京大学経営学部教授 猿 田 正 機

目 次

- ① 経歴・業績
- ② トヨタ自動車に関連する証言の経験
- ③ トヨタ自動車及び労働・生産システムや人事・労使関係に関する研究業績一覧

【要約】

【本文】

- (1) トヨタはなぜ、世界的に注目されるのか
- (2) トヨタ生産システム（TPS）の特徴
- (3) 新トヨタ生産システムと「トヨタウェイ」
- (4) トヨタにみる「日本的経営」・「新日本的経営」と「少人化」
—なぜ真面目な人に労働負担が多くなるのか—
- (5) トヨタはなぜ「長時間・過密労働」になるのか
- (6) トヨタの「自主活動」は仕事そのものである。
- (7) トヨタの「労働組合」の役割は仕事そのものである。
- (8) トヨタにとって2001～2002年とはどういう年であったか。
- (9) 内野氏の仕事の過重負担について

本稿は筆者が弁護士の依頼により、「遺族補償年金等不支給処分取消請求事件」（名古屋地裁）、いわゆる「内野過労死」裁判の「意見書」を求められ、膨大な裁判資料を読み裁判所に提出した「意見書」である。その際、故内野健一氏の伴侶やトヨタ社員などの話を聞いた上で、

特に筆者の専門とする人事管理・労使関係の視点からの「意見書」であることはお断りしておきたい。本稿の脱稿は2007年5月7日で、この裁判の判決は11月30日が予定されている。

意 見 書

- ① 経歴・業績（省略）
- ② トヨタ自動車に関連する証言の経験
 1. 1992年、死体遺棄被疑事件（石川勝也）
～名古屋地裁岡崎支部
 2. 1995年、遺族補償年金給付等不支給処分取消請求事件（田島直樹）～名古屋地裁
- ③ トヨタ自動車及び労働・生産システムや人事・労使関係に関する研究業績一覧
1979年「地域構造経済研究会」に参加しトヨタ研究開始
（1995年以前のトヨタ関連の業績については、『トヨタシステムと労務管理』の序章を参照されたし。）
・『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年
・「日本型企業社会と管理教育・労務管理」（日本労働社会学会年報第7号、1996年）
・「大手自動車メーカーの生産と労働—変貌するトヨタの生産・労働システムと労務管理—」（三井逸友編著『日本的生産システムの評価

- と展望』ミネルヴァ書房、1999年)。
- ・「変容する生産システムと労働」(『労働運動 No.419』新日本出版社、1999年11月号)
 - ・「賃金管理と『労使関係』」(浅生・猿田・野原・藤田・山下『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—トヨタ・システムは変わったのか』法律文化社、1999年
 - ・「フレキシブル生産システムと労働管理」(原田・安井・黒田編著『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年)。
 - ・「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 5月上旬号』)2005年5月
 - ・「トヨタ労働者、きのう、今日」(『職場の人権 第35号』研究会職場の人権)2005年7月
 - ・「トヨタ自動車の労使関係」(『経済 NO. 120』)2005年9月
 - ・「トヨタ生産方式と労働組合」(『月刊まなぶ』)2006年10月
 - ・Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations, *Asian Business & Management*, 2006. 5, Palgrave Macmillan Ltd.
 - ・「トヨタウェイと人的資源管理・労使関係」(『中京経営研究 第16巻第2号』)2007年2月)

【要約】

トヨタ生産方式はアメリカのMITグループによって「リーン・プロダクション・システム」(Lean Production System)と名づけられ世界に普及した。トヨタ生産方式はジャスト・イン・タイム(Just in Time)とニンベンのついた「自働化」を二本の柱とし「生産に流れをつくりだす」システムである。その運用手段として「カンバン」が使われたことから「カンバン方式」とも一般的に言われている。JITとは、「必要な品物を、必要な時に、必要な量だけ手に入れる」ということで、現在では、フォードシステムのように倉庫・在庫や検査工程をほと

んど持たずに設計から生産・販売までを行う納期厳守のシステムとされている。そのためには部品に不具合をだしてはならず、「品質を工程で造り込む」ことが必要とされる。これがいわゆるニンベンの付いた「自働化」である。しかも、「創意くふう提案」などによる「改善活動」によって徹底した「コスト削減」が図られ仕組みがシステムの中に組み込まれている。その結果、トヨタ生産方式は必然的に「長時間・過密労働」を生み出す性格を備えているため、マイク・パーカーのように、これを「ストレスによる管理」(Management by Stress)と呼ぶアメリカの学者もいる。

本文からも明らかなように、内野さんのライン外作業はトヨタ生産方式の生命線とも言うべき重要な仕事であり、内野さんには「品質を工程で造り込む」責任が、組を代表するEXとして課されていたとみることができる。この仕事は常に精神的緊張を強いられる業務である。2001年1月1日にEXに昇格し、それまでのライン内検査業務からライン外検査業務に変わり、引き続き4月1日から生産ラインが「自工程完結」となり検査業務が大きく変化した。全員が初めての経験であり、責任者として異常な緊張を強いられたことが予想しうる。

「自働化」を柱とするトヨタ生産システムにとって、工程内での「不具合」(ミス、ムダ)の発見には重要な意味があり、労働者の緊張感には常に、極度に高くなっている。「完結工程」になって間がないこともあり、より一層、工程内での品質管理は厳しさが要求され、ライン外業務として品質管理を担当する部署の作業負担・責任はさらに重くなる。また、EXはGLより低い地位にあり、ミスがあった場合、内野氏の場合にはGL同士よりは怒られ方がきつくなる可能性が高い。

「トヨタ生産システム」そのもののなかに労働を長時間・過密労働度を余儀なくさせる要素を多く含んでいるが、それだけではない。それに加えてトヨタの人事管理や労使関係にもそれを促進させる要素が多分に含まれている。それを私は、トヨタのモチベーション(動機づけ)管

理として論じた。その柱は、①経済的・社会的刺激による「動機づけ」、②要員管理による「動機づけ」、③行動科学の利用による「動機づけ」、そして④長時間・過密労働を規制できない、圧倒的に会社側に有利な「トヨタの労使関係」として整理した。このような「動機づけ管理」を素直に受け入れ、「トヨタウェイ 2001」を身につけた従業員の育成＝「人づくり」をトヨタは最も重視している。

日本的な職務の不明確さや職場の「人員構成と業務分担」からみて、内野氏に過重負担がかかる可能性が非常に高かったともいえる。教育を非常に重視するトヨタにあっては「新人の教育」や非正規労働者の教育もかなりの負担になったことが予想しうる。また、トヨタの「自主活動」は正規の「教育体系」のなかにしっかりと位置づけられており、それを EX が守らないということはよほどのことがない限りありえない。EX 会もほぼ強制といってよい。

トヨタの労働組合は「企業別組合」であり、ユニオンショップ制をとっている。人事課員などの若干の例外を除き、係長以下の全員加盟制で、労組に入らないことは基本的に認められていない。トヨタ労組は圧倒的に優位にある会社側と「労使相互信頼・相互責任」を謳っており、上司であり組合の先輩である人からの職場委員指名は実質、拒否できない。

しかも、2001～2002 年はトヨタやトヨタ関連企業にとっては忙しい時期であった。つまり非常に仕事量が多く、品質管理を担当するライン外作業にとっても非常に精神的緊張を強いられる時期といえる。

以上の検討の結果として、真面目なトヨタマンである内野氏は EX としてのライン外業務に加えて EX に付随する業務などで、精神的にも肉体的にも過重な負担を担っていたことができる。

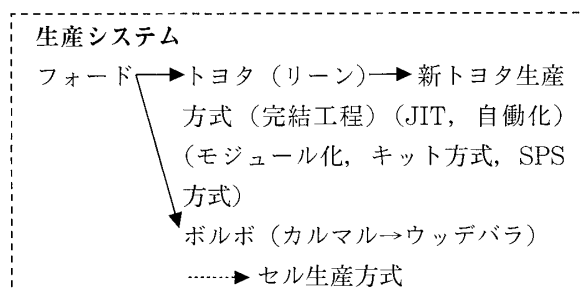
【本文】

(1) トヨタはなぜ、世界的に注目されるのか

トヨタとはどういう企業なのか、トヨタはなぜ世界的に注目されているのか、それをまず整理しておきたい。

まず第 1 の理由は、トヨタが長い間、好不況にかかわらず成長を続け高収益を上げ続けていることにある。2006 年 3 月期で、連結経常利益は 2 兆 873 億円であり、内部留保はトヨタ単独で 7 兆 5,172 億円、連結内部留保は 11 兆 9,411 億円にのぼる。それ故に、経営者や研究者の関心はそこから更に一歩進んで、では何故トヨタは 50 年以上もの間、成長し続けることができたのか、という点に集中することになる。

そこでまず注目されたのが、第 2 の理由として上げられる、トヨタ独特の「トヨタ生産方式」であった。それを決定づけたのは、“THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD”（『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）であった。このなかでトヨタ生産方式は「リーン生産方式」という名で最高の評価を得て、ポスト・フォーディズム論争を巻き起こすことにもなった。トヨタ生産方式は、その後も、様々な工夫・改善をなされつつ改良をくわえられており、現在でも世界で最も注目を浴びつつある生産方式といっていだろう。



トヨタが注目される第 3 の理由は、トヨタ生産方式を支える人事管理システムはどうなっているのか、という点である。韓国経営者のわれわれへの質問はほとんどこの点に集中している。また、韓国の労働組合関係者の興味も、トヨタ

方式の採用が労働者にとってプラスなのかマイナスなのか、に注がれている。

トヨタの人事管理の注目すべき点、あるいは奇異な点は、トヨタが「トヨタウェイ」で掲げている「継続的改善」と「人間性の尊重」にある。ただし、トヨタの人事管理を理解するうえで注意しなければならないのは、トヨタはトヨタ生産方式を支える人事管理を構築・改善する上で絶えずこれまで歴史的に発展してきた様々な人事管理手法をトヨタ的に取り入れ「改善」してきたという点である。テーラーやフォードから分業や標準時間、流れ作業方式を学んでいるが、「構想と実行の分離」については日本的な労働者への部分的な権限委譲方式を、また単能工についても日本的な「多能工」化を取り入れている。ヒューマンリレーションズについては、トヨタは人間関係諸活動を制度化し徹底的に「人づくり」に利用してきた。レイバーリレーションズ（労使関係管理）についても、労使対立的な自動車産業労働組合コロモ分会を潰し、トヨタ自動車労働組合を容認しつつ労使一体的、正確には資本＝経営従属的な労使関係を築き上げてきたことは繰り返し述べてきた通りである。

また、本文中(5)で少し詳しく論じたように、トヨタはアメリカで開発された行動科学的労務管理の手法をトヨタなりに改良して利用し、労働者の動機づけに成功してきた。また、QCサークルや職務拡大・充実、経営への参加などもその一環といえる。これらのアメリカで開発された人事管理手法は、言うまでもなく、日本に伝統的な人事管理である年功賃金や「終身雇用」、企業内教育訓練、企業福祉、さらには次に述べる企業別組合のなかに巧妙に取り込まれている。その結果、トヨタではきわめて柔軟な雇用管理や多能工化が可能となり、労働者の深いコミットメントが実現している。トヨタの凄さ、恐ろしさはこれだけではなく、トヨタのために絶えず改善に努力し続ける「トヨタマン」をつくりだした点にある。参加とムダのない労働によって労働者は「やりがい」や満足を見出しているとし、トヨタはこれを「人間性の尊重」と呼んでいる。もう一つ付け加えるなら、後で述べる

ように、トヨタは期間工、派遣、パートなどの非正規労働者を多数採用し、いわゆる「新日本の経営」を実践している。

このような人事管理の下で、トヨタマンは黙々と高密度長時間不規則労働に従事し続けている。世界的にみると、これは不思議であり、脅威である。トヨタの人事管理が世界から注目される所以である。

人事管理

テーラーの科学的管理（標準作業時間、構想と実行の分離）→フォードの流れ作業方式（分業、単能工、高賃金）→ヒューマンリレーションズ、レイバーリレーションズ→行動科学的労務管理→日本の人事管理（柔軟性、多能工化）→トヨタ的人事管理（継続的改善、「人間性の尊重」）

トヨタが注目される第4の理由は、その労使関係である。欧米では労使関係は労資関係であり、対立的であると一般に考えられてきた。しかし、現在では、ヨーロッパには労働組合が支援する社会民主党などが政権についている国も多く、政府と経営者、労働組合の関係は、日本国内で一般に考えられている対立的労使関係と協調的労使関係という図式だけで単純に捉えきれなくなっている。

そのようななかであって、トヨタ生産方式を支えトヨタに高収益を保証し続けるトヨタ労働組合の存在に注目する人があっても不思議ではない。最近では、韓国からトヨタの労使関係について聞きに来る人が多い。

トヨタの労働組合は、日本で一般的にみられる企業別正規労働者組合である。最近、パートや期間工を組合に加入させようという動きがみられるが、その基本的性格はまったくといってよいほど変わっていない。欧米にみられる産業別・職種別労働組合とはまったく異なり、ホワイトカラーもブルーカラーも同じトヨタ労働組合に加入している。しかも、組合専従の役員は少なく役職を下りると元の職場に復帰することも多い。しかも、資格や職制のランクは在職中と同じように昇進していくのである。労使関係とはいっても、職場では、実質的には上司と部下の関係という実態がみられる。経営者は無論

のこと、労働組合の役員にも企業意識＝トヨタマン意識は強固である。このような労使関係によってトヨタの労働者は高密度長時間不規則労働に黙々と耐え、いわゆる「やりがい」をもって働くことを余儀なくされているのである。

労使関係＝資本主義的労資関係→搾取→国・公有化、所得の再分配

挙家離村→労働力の価値（本人、家族、教育・訓練）→（労働の価値）→同一労働同一賃金→同一価値労働同一賃金→職務・職種給⇔産業別・職種別組合

単身離村（農家の次三男、子女）→単身者型賃金・年功賃金（家族賃金）→同一労働差別賃金→企業内教育・終身雇用→企業別本工組合

このようにトヨタは長期間、高収益を上げ続けるが故に注目され、その手段として注目されたのが、第2の理由として上げたトヨタ独特の「トヨタ生産方式」であった。そしてそのようなトヨタ生産方式を支える仕組みを、人的側面を含めて整理したのが「トヨタウェイ」であり、これまでのトヨタの先人の経験を「形式知」化したものといっていよい。それが、現在、トヨタ生産方式を支える人事管理システムや労使関係への興味となって表れている。

このように世界的に評価され、注目されているトヨタ生産方式は、それを支えるトヨタ的な人事管理・労使関係なくしては成り立ちえないものである。つまり、いわゆる「トヨタウェイ」を身につけ、トヨタのために絶えず改善を続ける「トヨタマン」なくしては成り立ちえないといえよう。

(2) トヨタ生産システム (TPS) の特徴

トヨタ生産方式はアメリカの MIT グループによって「リーン・プロダクション・システム」(Lean Production System) と名づけられ世界に普及した。トヨタ生産方式はジャスト・イン・タイム (Just in Time) とニンベンのついた「自動化」を二本の柱とし「生産に流れをつくりだす」システムである。その運用手段と

して「カンバン」が使われたことから「カンバン方式」とも一般的に言われている。JIT とは、「必要な品物を、必要な時に、必要な量だけ手に入れる」ということで、現在では、フォードシステムのように倉庫・在庫や検査工程をほとんど持たずに設計から生産・販売までを行う納期厳守のシステムとされている。そのためには部品に不具合をだしてはならず、「品質を工程で造り込む」が必要とされる。これがいわゆる「自動化」である。

しかも、「創意くふう提案」などによる「改善活動」によって徹底した「コスト削減」が図られ仕組みがシステムの中に組み込まれている。このようにフォードシステムと比べて「コスト・品質・納期」(CQD) の点で、経営的にはるかに優れているという認識が一般的である。

「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」(余裕時間を含む)とはかなり異なっている(野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、1993 年)。これは現在でも変わっていない。

「トヨタ生産方式」というのは、仮に全体の生産高が落ちても、「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。

(3) 新トヨタ生産システムと「トヨタウェイ」

トヨタ生産方式はトヨタの「人事管理」と「労使関係」によって支えられているが、これらを含めてトヨタは目標を「トヨタウェイ」を身につけた「人づくり」の実現においている。「トヨタウェイ」は2001年に「形式知」化されることによって誰の目にも見えるようになった。この「トヨタウェイ」の二本の柱が「継続的改善」と「人間性尊重」である。21世紀は「完結工程」化と「トヨタウェイ」,「労使相互責任」によって主導されることとなった。

1990年代に入り、トヨタでは田原工場での実験段階を経て、九州・宮田工場、さらには元町工場などの旧工場への、いわゆる「新トヨタ生産方式」(機能別完結工程)の導入が進められた。それと平行して組織・人事制度改革が行われ、96年に「21世紀に向けた労使の決意」が締結され「相互責任」が謳われ、97年に出された新しい「トヨタ基本理念」によって21世紀へ向けたトヨタの進むべき方向性が示された。

当時の奥田碩社長(前日本経団連会長)は「現在は世界のスタンダードに合わせる過渡期だ」(T. Creation 1997年1月号)という主旨のことを述べていた。しかし、トヨタのその後の展開をみていると、トヨタは世界のスタンダードにトヨタの人事管理・労使関係を合わせるのではなく、世界展開するトヨタの工場ではトヨタ生産方式のみならずトヨタの理念をも移転・移植しようと積極的な動きをみせている。その動きを明瞭に示しているのが「リーン生産システム」に続いて「トヨタウェイ」の海外展開が始まっていることである。その大切さを指摘するジェフリー・K・ライカーの『ザ・トヨタウェイ』(日経BP社、2004年)は世界的に読者を獲得している。

ライカーは次のように述べている。「米国がリーン生産方式を知ってから、少なくとも20年経過している。……私の見方では、問題の本質は、米国企業がリーン化のツールは受け入れ

たが、それをシステムの中でうまく使うにはどうしたらいいかが分かっていないことである。……彼らは、本物のTPSの威力の源泉であるトヨタウェイの原則を維持するための改善のカルチャーの必要性を理解していない。……他の3P(People and Partners=尊重, チャレンジ, チーム育成, Problem Solving=継続的改善と学習)を採用しないと、改善を全社的に維持するだけの頭脳と魂を持てないため、道楽半分に手を出す以上のものではなくなる」(60ページ)。かくして、フォードやGMがトヨタに遅れを取っているのは「トヨタウェイ」を理解せず、「継続的改善のカルチャー」を受け入れていないからだということになる。しかし、これを受け入れるには、トヨタ的に歪められた、いわゆる「人間性尊重」や人事管理・労使関係を受け入れざるをえなくなる。

トヨタは「人間性尊重」という言葉に独特の意味を持たせている。門田氏はトヨタの「人間性尊重」について「人間性の尊重とは人間のエネルギーを有効な作業に結びつけること」として、次のように述べている。「トヨタでは、人間性の尊重とは、ムダな作業を排して、人間のエネルギーを意義ある有効な作業に結びつけることにほかならない、と位置づけられている。もし作業者が自分の職務は重要であり、自分の作業には確かな価値があると感じるなら、その作業者の職場士気(モラル)は高まる。逆に、自分の時間は無意味な職務に費やされていると感じれば、その作業者の職場士気は損なわれるだろうし、職務の遂行も不十分なものになろう」(『トヨタシステム』講談社、1985年、250～251ページ)。このような「人間性尊重」と「継続的改善」、つまり「トヨタウェイ」の体得がトヨタマンになるには不可欠とされているのである。

「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。

トヨタウェイの二本の柱が「知恵と改善」と「人間性尊重」である。そして前者は次の三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」。後者は次の二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。

以上から明確なことは、トヨタの生産ラインの「完結工程」化による機能別完結工程内での品質管理の一層の徹底化を図るとともに、トヨタ的な「人づくり」、すなわち「人間性尊重」という名の作業からの徹底的な「ムダの排除」と会社のために「継続的改善」を担い続ける従業員の育成をむ重視していくということである。さらに、圧倒的に経営者の力が強いなかでの従

業員＝組合員への「相互責任」の強制である。

「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、「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。

(4) トヨタにみる「日本的経営」・「新日本的経営」と「少人化」

日本企業・トヨタの人事管理は、まず第1に、日本の特徴をもっている。日本の特徴というのは、欧米に比べて、いわゆる「職務」分担が不明確なことである。ローテーションや配置転換も頻繁に行われる。トヨタの場合には、これらに加えて、仕事の繁閑に応じて職場間の「応援・受援」が常態である。人手不足の場合には、社外応援を受ける場合も少なくない。これを一般的には、「雇用の柔軟性」に富む、と言われている。

第2に、トヨタは「新・日本的経営」のモデル企業でもある。「新・日本的経営」というのは1995年に日経連が出した『新時代の「日本的経営」』で提起された諸施策をさす。この本のなかで「先進的事例」のトップに挙げられたのがトヨタ自動車であった。このなかで「今後の日本的経営システムの今後のあり方」として、「雇用ポートフォリオ」が提唱された。これは従来型雇用に加えて契約社員やパートなど有期契約の非正規労働者を含めて「人材を有効活用」すべし、というものであった。トヨタはこれを忠実に実践し、2000年を前後して期間工を中心に派遣労働者やパートなどの非正規労働者が急増した。現在は、期間工だけでも1万人を超

えている。職場によっては、非正規労働者が半数を超えているところもあるという。

第3に、トヨタでは「日本の経営」と「新日本の経営」の下で「雇用の柔軟化」や「非正規労働者の利用」とともに、「少人化」が実践されることによって正規労働者、とりわけ現場の管理・監督職などの負担・責任は著しく重くなった。

(5) トヨタはなぜ「長時間・過密労働」になるのか

これまでに述べたごとく、「トヨタ生産システム」そのもののなかに労働を長時間・過密労働を余儀なくさせる要素を多く含んでいるが、それだけではない。それに加えてトヨタの人事管理・労使関係にもそれを促進させる要素が多分に含まれている。

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。ここでは、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

働を受容する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で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

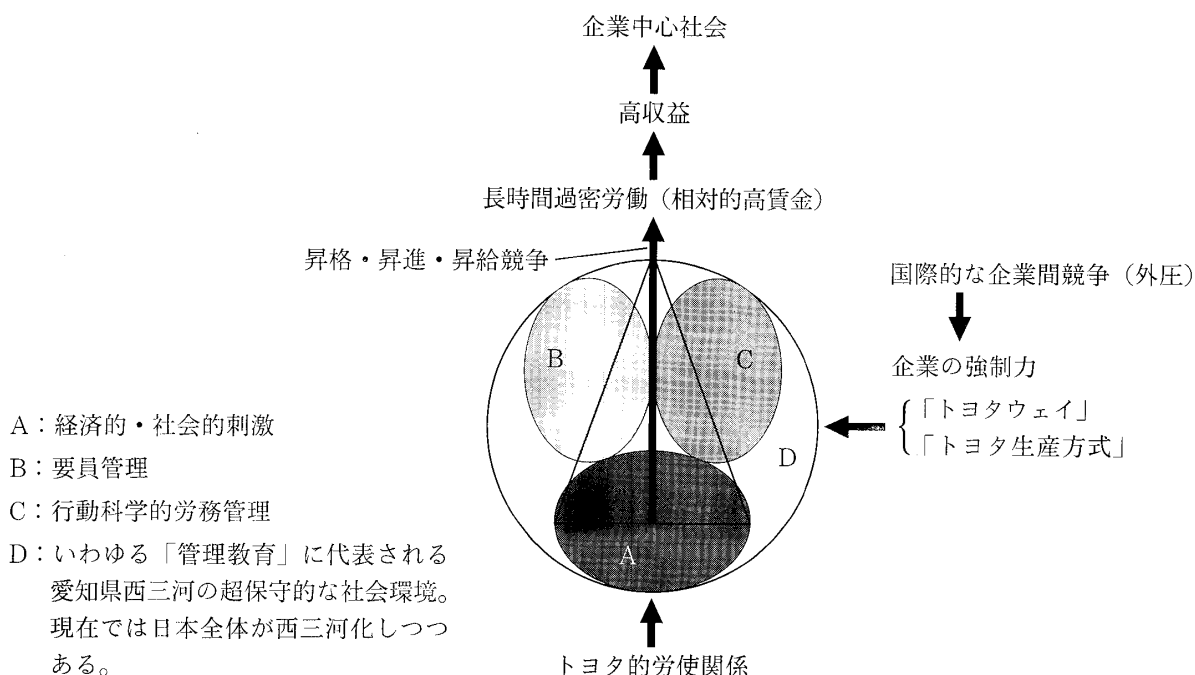


図1 「動機づけ」管理の構造

て有効に機能してきたということができる。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」の二本の柱である「JITと自動化」を最少の人員で稼働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」という雰囲気を意識的に作り出したことである。

第3が、従来、いわゆる「日本の経営」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ヤル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いては、次項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。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る。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ってよい。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。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。

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・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。

日本的労務管理に從來からみられたのは、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た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. M. 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。もう一つがマクレガー (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 (Argyris) の「未成熟＝成熟モデル」が推奨した「職務拡大」やハーツバーグ (H. 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「新日本の労務管理」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、昇格と昇進・昇給という三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。

(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。旧い職制名で言うと「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」

として次の三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。その後に何が始まるかというと、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、「3000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。

(6) トヨタの「自主活動」は仕事そのものである。

私はかつて「自主活動」といわれた「QCサークル」や「創意くふう提案」について次のよう

に指摘した。

「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、そ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に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。

トヨタでは QC サークルなどの「自主活動」は正規の「教育体系」のなかにしっかりと位置づけられている。例えば、次のごとくである。

トヨタが「人づくり」をきわめて重視してきたことは有名であるが、トヨタが公にしている『トヨタの教育』（1996 年 4 月、初版発行）のなかで、まず初めに、トヨタは「基本的な考え方」として、「トヨタの人材育成の最大のねらい」を次のように書いている。「“個人の創造力”を一層高め、“チームワーク”醸成し、それを維持しながら、次のトヨタ基本理念を現実のものとしていくこと」（1 ページ）である。

〔トヨタの基本理念〕の一つが「個人の創造

力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる」（2 ページ）である。「トヨタでは、職場でのあらゆる活動を能力開発の場と捉え、『OJT（On the Job Training）』・『集合教育』・『自主活動』の 3 つをその柱」としている。トヨタは「3 つの柱を有機的に結びつけることによって、一貫した切れ目のない社員教育を実現しています」と公言している。このように「自主活動」は、トヨタの教育制度のなかにきっちりとはめ込まれている。

約 3 分の 1 のスペースを使って書かれている「自主活動」の項には次のように書かれている。「トヨタでは、社員の能力開発において、自主性が不可欠であると考えて」おり、「次のような活動をそれぞれの目的に沿って、個々人の自主性の醸成に役立てながら進めて」いる。ここで上げられているのが、① QC サークル活動、② 「創意くふう」提案制度、③ 「人間関係づくりのための諸活動」、④ 自主的研究団体、⑤ その他、である。技能工に深く関係するのは①～③である。

「QC サークル活動」は「品質、安全、生産効率などにかかわる、様々な職場の問題を取り上げ、5～6 名のグループで解決」していくものであるが、同時に「この活動を通じて、職場での士気や問題意識の向上、人間関係とチームワークづくりもはかって」いく、とする。これはまさに「トヨタ基本理念を現実のものとする活動そのものである。

また、「創意くふう」提案制度は、「社員一人ひとりの参加意識の向上と、提案を実現する過程を通して社員の能力開発に貢献することを目的」（12 ページ）としている。「社員全員が何らかの活動に参画」している「人間関係づくりのための諸活動」は、「リーダーシップや企画力を身につけるなど、能力開発の場としても大きな役割を果たして」いるという。

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。

このようにQCサークルや「創意くふう提案」などは「自主活動」という名称にもかかわらず、トヨタの教育体系では正式の企業内教育と同じ位置づけがなされており、トヨタ社員にとっては実質的な労働そのものといってよい。

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、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。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。

以上のごとく、トヨタの「自主活動」は正規の「教育体系」のなかにしっかりと位置づけられている。それをEXが守らないということは

よほどのことがない限りありえない。

(7) トヨタの「労働組合」活動は仕事そのものである。

トヨタの人事管理と労使関係の何が特徴的なのか。3つのレベルからみたトヨタの人事管理・労使関係の特殊性を明らかにしたい。

① 人事管理と労使関係

経営者はこれまで企業目的である利潤追求のために様々な人事管理を行ってきた。一般的には、経営者は工場を建て、原材料を購入し、人を雇って商品を製造する。できた商品を市場で一定の価格で販売し得た収入と造るのにかかった支出の差額が利益となる。労働者に支払う賃金は、基本的には、時間当たり賃金か出来高賃金が一般的であった。働く時間と時給を基に契約し、一定時間後に支払いを行う。

職場で労働者は管理・監督者の指揮の下で、決められた労働を行うことになる。そして、同じ仕事をする者には、欧米では一般的に同じ賃金が支払われた。意識的にか、無意識にかはともかく、職場環境や人間関係、さらには外的・内的な様々な動機づけの施策がなされたことも否定できない。かくして、欧米の一般的な労使関係は産業別・職種別労使関係であり、労資（労使）対立が基本であった。

② 日本的人事管理と労使関係

しかし、日本では、遅れて資本主義が発達したこともあって、人事管理や労使関係は特異な性質を帯びることとなった。日本の人事管理の特質として、一般に挙げられるのは年功賃金、終身雇用、企業別組合という、いわゆる「三種の神器」である。「出稼ぎ型賃金」あるいは「単身者型賃金」といわれてきたように、日本の賃金は一人が生活できるか出来ないかという低い賃金を出発点として、年を取り雇用期間が長くなるに従って賃金が上昇するという、いわゆる「年功賃金」（＝生活賃金）の形を取ることになった。経営者は若い労働者を企業内教育

で、子飼いの労働者として育成し少しずつ熟練を身につけさせるとともに賃金を上げていった。また、低い賃金は企業内福利厚生によって補完された。

1960年代後半以降、大企業では職能給やQCサークルなどの小集団活動が導入され日本の労務管理の見直しがなされた。その結果、職能資格制度を柱とし、人事考課（査定）を手段とする人事管理システムが強化されることとなった。1970年代には、従来の集団主義管理と小集団管理の導入、そして個別管理の強化という現在のシステムがほぼ確立した。その後、主にホワイトカラーに成果給や業績給が導入され個別管理の比重が高まっているが、全体のバランスを考慮した経営主導の人事管理であることに変化はない。

このような人事管理を支えたのが日本的労使関係であった。日本的労使関係の特徴は次の点である。①一般的には「企業別労使関係」といわれているが、その内容は、企業ごとの職員・技術者であるか工員であるかを問わない、正規労働者中心の組合である。最近、非正規労働者の組合員も少しずつ増えているが、その性格は基本的に変っていない。②「ユニオンショップ」制をとっており、入社と同時に企業別組合への加入を強制される。組合の脱退は、即解雇につながる可能性が高い。③基本的には1企業1組合であり複数組合の存在を認めない。④労使交渉は、産業別・職種別交渉が基本の欧米とは異なり、企業別交渉を中心に行われる。それも団体交渉ではなく労使協議制をとる企業が多い。

③ トヨタの人事管理・労使関係

では日本の人事管理・労使関係のなかで、とりわけトヨタの人事管理・労使関係で注目される点は何か。

トヨタの人事管理で特に注目されている点は、まず第1に、トヨタ生産方式（JITと自動化）の下で、労働者の改善活動への参加によって、徹底したムダの排除を実現した点であろう。第2に、定員制を打破した少人化とそれを実現す

るための「多能工化」教育である。欧米のような単能工ではトヨタ生産方式はスムーズに動かすことはできない。これにより人間版JITが実現した。第3に、欧米では技術者が作っている標準作業書や作業手順書などを現場のベテラン労働者が作成している。これが作業効率を大幅にアップすることにつながっているといわれている。第4は、動機づけ（インセンティブ）管理（図1）の巧妙な仕組みである。経済的刺激に加えて、トヨタシステムや小集団活動によるプレッシャーや行動科学の利用などによる内的・外的な動機づけシステムは、諸外国の経営者からは驚異をもってみられている。それらがトヨタ的労使関係と相俟って、結果として、第5に、労働者が不満を顕在化させることなく高密度・長時間・不規則労働に従事することを可能ならしめている。生産性の向上を時短に結びつけ長期休暇で人生の楽しみを享受する西欧・北欧の労働者とは対照的である。第6の注目すべき点は、車生産や部品生産に多くの関連下請企業を利用し、労働者を分断・差別管理することによって、約30万人にものぼる労働者を低賃金・劣悪な労働条件で徹底的に支配・管理することに成功していることである。このような人事管理によって、トヨタは高品質で低コストな商品を短期間に納入することが可能になっているのである。

労働者の不満が爆発しないようにする上で最大の貢献をしているのが、トヨタの労使関係である。トヨタの労使関係が日本的労使関係の特質をすべて備えていることは言うまでもないが、それに加えてトヨタの労使関係で注目すべき点は、第1に、労使による「相互信頼・共同責任」の宣言である。トヨタの労使は「価値の共有」という点で世界でも珍しい事例といえる。それは「労使宣言」端的に示されている。第2に、昇格・昇進・昇給ルートの一環としての組合役員という点でもトヨタは傑出している。委員長には養成工出身者が多く就いているが、委員長をはじめ組合役員のトヨタマン意識も強烈である。その結果、労働者連帯の喪失がみられ、市民・国民の視点を欠いた企業内労働組合運動に

徹しているといつてよい。第3に、労働組合役員選挙の非民主性である。推薦制度によって一般組合員の立候補が困難だけでなく、選挙活動なども極端に制限されている。第4に、このようなトヨタ労組を中核として系列企業各社の労組を結集した全トヨタ労連が、トヨタとほぼ同じ方針を掲げて活動している。このようにしてトヨタのみならずトヨタ関連企業の労使はほぼ一体化しており、異質の価値観を認めない体質が出来上がっている。それは新しく結成された企業横断的な全トヨタ労働組合へのトヨタ労使の対応にも如実に現れている。

トヨタの労働組合は「企業別組合」であり、ユニオンショップ制をとっている。人事課員などの若干の例外を除き、係長以下の全員加盟制で、労組に入らないことは基本的に認められていない。トヨタ労組は会社と「労使相互信頼・相互責任」を謳っており、上司であり組合の先輩である人からの職場委員指名は実質、拒否できなくなっている。

(8) トヨタにとって 2001～2002 年とはどういう年であったか。

欧米と比較して長時間過密労働であるというトヨタの状態は以前と変わっていない。労働時間管理の枠組みとしての祝祭日を無視した「トヨタカレンダー」は依然として健在であり、トヨタ労働者を縛り続けている。その結果、トヨタ労働者の生活サイクルは祝祭日の出勤が多く、一般市民とは異なっている。また、残業はほぼ毎日であり、休日出勤の要請もしばしばである。

「休暇請求必要出勤率」というのが決められているが、その比率が92.6%と極めて高く、トヨタによって決められた指定休日以外は、ほとんど休めないのが実情である。全トヨタ労連の資料によると2001年の年間労働時間数は2175時間で、年間残業時間数は239時間であった。このなかにサービス残業分は含まれていない。また、2001年と2002年にトヨタや労働基準監督署などの共催で「ゆとり創造大会」が行われた。長時間労働やサービス残業の訴えが、

あまりにも多かったからである。そこに提出された豊田労働基準監督署の調査資料によると、豊田市内大手事業所の「年間実労働時間」(2000年・最も多い労働者)は、普通勤務の平均が2434時間、2交替勤務の平均が2378時間、最大時間数は普通勤務で3650時間、2交替勤務で2835時間となっており、長時間労働は歴然としている。ボルボやフランスのトヨタ工場と比較すると、少なく見積もっても500時間は余計に働いていることになる。

(9) 内野氏の仕事の過重負担について

以上のことを前提として、内野氏の職場・仕事ぶりを整理してみたい。

① 堤工場車体部品質物流課 RL 813 組とライン外労働

トヨタでは2000年を前後して職場に非正規労働者が急増し、現場責任者の負担は一層増大したといわれる。RL 813 組の場合には、旧班長のような監督職が組織上いない状態の下で、職場構成からしても、ライン外 EX として内野氏は多くの責任を担っていたとみられる。内野氏の職場の人員構成・業務分担はおおよそ図表2のようであった。

ライン内品質検査業務を担当する EX が3名いたが、内野氏以外は高齢者でなかでもひとりとは定年間近という人であった。内野氏が被災した当時、堤工場 RL 813 組の人員構成は50代の高齢労働者と20代の若手労働者に二極化していた。この組では、内野氏だけが30歳代の EX であったという。ライン外で各種の品質不具合の窓口担当は堤 GL と内野 EX が担当していた。また、QC サークルリーダーも兼ねていた。

さらに、トヨタは『技能系新人事制度』でも示されているように、「短期習熟業務を社外戦力に置き換えていき、従業員は高付加価値の業務に専念」すると、積極的に、先に述べた「新日本的経営」を推進していた。その結果、内野氏の職場も派遣労働者や期間工、他企業からの

図表 2 RL 813 組 人員構成と業務分担

NO	工 程 名	作 業 内 容	RL 813 担当者
1	GL ライン外 年休要員 シェル誤欠品	監督 GL 補佐・品質苦情処理 年休時のライン入り ライン検査（誤欠品）	堤 内野（EX） EX
2	シェル面検 RH	ライン検査（面）	（ダイハツ）
3	シェル面検 LH	ライン検査（面）	（期間従業員）
4	シェル終検	ライン検査（車種）	
5	ED 面検 RH	ED 塗装後の面検査	
6	ED 面検 LH	ED 塗装後の面検査	
7	溶接 A（M/B 架台）		EX
8	溶接 A（M/B 床下）		
9	塗装 B パトロール		（派遣社員）

※参考 RL 813 組 井上 EX 3月1日定年……(2月年休で休み)

応援者が混在する状況になっていた。その職場で内野氏は、ライン外 EX としてラインに張り付いて検査を行う担当者のとりまとめや、不具合があった場合あるいは不具合の見落としがあった場合の前・後工程との調整役を担っていたのである。このライン外品質検査業務は「短期習熟業務」ではない。

内野氏の経歴および担当していた業務内容は次のようなものであった。内野氏は、1989年4月にトヨタに入社し、堤工場車体部品質係に配属され、以後亡くなるまで同工場車体部に所属し、EX に昇格した 2000 年 1 月 1 日まではライン内検査業務を担当していた。

内野氏は、2000 年 1 月 1 日には、EX に昇格し、2001 年 4 月 1 日から堤工場車体部品質物流課 RL 813 組（組織統廃合により名称が変更になったものである）へ EX として配属され、亡くなるまで同組 EX として勤務していた。

車体部品物流課は、堤工場で製造される自動車車体（ボデー）にゆがみ、傷、凹みなどがないかどうか、品質検査を実施する部署である。品質物流課員はボディーラインに入って作業工程を確認し、品質不具合を発見する「ライン作業員」と、不具合発見情報を受け、前工程・後工程（ボデー工程の前工程はプレス工程、後工程は塗装・組立工程にあたる）にフィードバックしたり、部下の検査データを確認し、GL（組長）へ提出する「ライン外作業員」とに分かれて作業していた。内野氏は、ライン外作業

として作業に従事し、ライン作業員たちをとりまとめる形で不具合処理対応を行っていた。

内野氏は 2000 年 1 月 1 日の EX 昇格以降ライン外業務を担当することになった。被災者が担当していた検査の業務は 2001 年度 4 月 1 日以降大きく変化した。それは、それまでは工場内を巡回しながら検査を行う検査部門が設けられていたところ、その検査部門が廃止され（検査レス）、それぞれの工程で生産と検査を完結させる（組立なら組立工程で、車体なら車体工程で）仕組み（自工程完結＝「完結工程」）が採用されるようになったことである。

「完結工程」の仕組みは、ラインで生産に従事する労働者に対して不具合を発生させないことを求めるだけでなく、各工程に貼り付けられたライン検査を行う労働者にも不具合の見落としがないよう検査することを必然的に求める仕組みである。

ところが、内野氏が担当していたライン外業務は、自工程内で不具合が発見された場合の対応だけでなく、自工程で見落とされた不具合が後工程で発見された場合の不具合の対応が含まれている。「完結工程」の仕組みが採用されているトヨタ自動車において、自工程で本来発見しているべき不具合が発見されず後工程に流れてしまい、後工程で発見されたということになれば、後工程からの叱責は極めて強くなる。ことに、被災者が担当していた RL 813 組の後工程は塗装工程であり、塗装工程で不具合の見落

とし発見された場合にはいちいち塗装をはがして手直ししなければならなくなるため、RL 813 組限りで遺漏無く不具合を発見しておく必要性がとて高かったといえる。

② ライン外業務の実態

実際のラインでは、RL 813 組のライン作業員が不具合を見落として後工程に流してしまうことがあった。その場合、内野氏はまず後工程から「見落とした不具合があった」という連絡を受ける。この連絡を受けるというだけでも、被災者には大きなストレスである。見落とした不具合が連続物（ドアのプレス型に埃がついていた等の理由によってドアの同じ箇所凹み連続して生じるなど、同じ箇所の連続した不具合が見落とされ、そのまま流れてしまうこと）であった場合には、後工程の叱責も単発の見落としに比べて必然的につよいものとなる。

内野氏は、後工程からの叱責をまず受ける立場にあった。その場合、内野氏は不具合を見落としてしまったライン作業者を含めて、「不具合を見落とした」RL 813 組を代表する立場で後工程の叱責に耐えなければならないことは先に触れた通りである。

また、内野氏はただ電話で不具合見落としがあったことを聞くだけでなく、実際に後工程に出向いて後工程の担当者からどういう不具合の見落としがあったかを聞く立場にあった。後工程の作業工程や工数は、前工程において不具合の見落としがないことを前提に組み立てられているため、後工程としては前工程（被災者が所属する RL 813 組）が不具合を見落とせばそれが後工程の作業工程・工数の増加につながり、結果として残業時間の延長にもつながる。そのため、後工程の担当者としても前工程がなぜ不具合を見落としたのか、と責める態度になることは必然であって、被災者は電話で聞くだけでなく、後工程でも同じように叱責される立場に置かれていたのである。

そして、不具合の手直しについては実際に不具合を生じさせた部署が担当して行うとしても、被災者としては RL 813 組のライン作業員が二

度と同じような不具合の見落としをしないよう、「こういう不具合の見落としがあったから、ここを注意して見るように」という指示をする必要があった。

後工程からの叱責に耐え、自分の組のライン作業員に対していったん起こった不具合見落としを繰り返さないように指示すること、またそれを記録することにより反対直も含めて同じような不具合見落としを起こさないことが、ライン外業務を担当する EX に求められた不具合対応であった。

もっと言えば、内野氏がライン稼働前に出社し反対直からの申送帳等を点検するのも、反対直でどのような不具合が発生し、またはどのような不具合見落としが多かったかということ把握して、自分の組のライン作業員に対して留意して検査すべき点を指示しなければならなかったからである。また、堤 GL が認めているように被災者は完成車直行阻害等のデーターの検査日報の件数の拾い出し業務の際、どんな不具合が生じたのかをパソコンで確認していたことがあった（甲 26, 1 頁）が、それも同じ不具合を見落とさないための作業であったと考えられる。ライン外作業を担当する EX にはそのような役割が期待されていたのであり、被災者がライン作業を取りまとめていたという実態は、そういうことである。

内野氏が倒れる前日（勤務としては日付が変わっただけで同じに直勤務内）の 2 月 8 日に直勤務中に発生した不具合見落としはまさに後工程から通常ならぬ叱責を受けるような不具合の見落としであったという。

トヨタ自動車堤工場車体部品品質物流課副課長が豊田労働基準監督署長宛文書として、内野氏の業務内容をまとめている。そのなかには次のように書かれているという（原告第 16 準備書面、2 ページ）。

「その 1、この品質検査業務は自職場である車体工場は勿論の事、後工程である塗装工場の検査工程や組立工場の検査工程においても品質不具合の流出防止のために行われており、本人にはこの幅広いエリアからの車体部責任の品質

不具合情報受付窓口となっている」。

「その2、品質不具合のまとめ、前後工程への展開はこの二人が行っており、反対直への申し送り等、業務に関して責任を持つ業務に従事しており、本人には“後工程に品質不具合を流さない”ための責任が813組代表として課せられていた」。

この文書にも明らかなように、内野さんのライン外作業はトヨタ生産方式の生命線とも言うべき重要な仕事であり、内野さんには「品質を工程で造り込む」最終責任が、組を代表するEXとして課されていたとみることができる。この仕事は常に精神的緊張を強いられる業務である。2001年1月1日にEXに昇格し、それまでのライン内検査業務からライン外検査業務に変わり、引き続き4月1日から生産ラインが「自工程完結」となり検査業務が大きく変化した。ほとんどが初めての経験であり、責任者として異常な緊張を強いられたことが予想しうる。

③ EXに付随する業務

内野氏はライン外業務の他にも次のような業務を担当していた。

- (1) 創意くふう提案制度
- (2) QCサークル活動
- (3) EX会の活動
- (4) 交通安全リーダー
- (5) 新人教育担当

トヨタでのQCサークル活動などの「自主活動」が実質的に仕事そのものであることは先に指摘した。「創意くふう提案」は、期間従業員を含めてトヨタの全従業員が、月に1度提出することになっている。内野氏も、毎月1回提出していたという。内野氏の職場の構成からして、QCサークルリーダーである内野氏は、「創意くふう提案」提出の責任者的位置にいたことが考えられ、他の従業員の面倒も見ていたことが予想される。

EX会の役員活動はインフォーマル活動とされているが、正規の労働ではないとみるには、その内容からしても無理がある。内野さんはライン外EXだが、実質、組の責任者的位置を占

めていたと思われる。トヨタではインフォーマル活動は実質的に「仕事」と同じであり、とりわけ責任のある立場にいる者がQCサークルや提案活動さらにはEX会広報担当、弁論大会やトヨタが重視する交通安全活動を軽視したり、手抜きをすることは考えられない。

また、トヨタは「人づくり」のための「教育」をとりわけ重視している。ライン外EXである内野氏は、実質的に、最近復活したTL（チーム・リーダー、旧班長）の立場にあったとあってよい。職場の先輩としても、新入社員や期間工、派遣労働者にも意をはらわなければならない立場にあったとみられる。遅れていた昇格教育も自主研を含めて大変忙しく厳しいものである。

裁判での資料「品質系のライン外業務」の「その他」の欄には、被告が「自主活動」であり、業務とは認めないもう一種類の業務もはっきりと書かれている。「年休調査（組合）」「歩行マナー評価チェック」「QC会合日誌チェック」「交通安全ヒヤリ提案のチェック」「創意工夫提案のチェック」である。

妻・博子さんによると、内野氏が肌身離さず持っていたという「業務方針カード」には、品質物流課とGL、CLの方針に続けて「私の担当」が7つ明記してあったという。「QCサークルリーダー」「交安リーダー」「（組合の）職場委員」「安全推進計画の実施」「直行阻害情報確認と解析」「組内ローテーション計画と実施」「新入社員の教育計画と実施」である。

これらの業務をすべて業務外とし、仮に担当者がすべての仕事を自主的に放棄したらトヨタシステムは動かなくなる可能性が高い。「人員構成と業務分担」からみて、内野氏に過重負担がかかる可能性が非常に高かったといえる。教育を非常に重視するトヨタにあっては「新人の教育」もかなりの負担になったことが予想しうる。

「自動化」（工程内で品質を造り込む）を柱とするトヨタ生産システムにとって、工程内での「不具合」（ミス、ムダ）の発見には重要な意味があり、労働者の緊張感は常に、極度に高くなっ

ている。「完結工程」になってより一層、工程内での品質管理は厳しくなり、ライン外業務として品質管理を担当する部署の作業負担・責任はさらに重くなった。また、EXはGLより低い地位にあり、ミスがあった場合、内野氏の場合にはGL同士よりは怒られ方がきつくなる可

能性が高い。

しかも、2001～2002年はトヨタやトヨタ関連企業にとっては特に忙しい時期であった。つまり非常に仕事量が多く、品質管理を担当するライン外作業者にとっても非常に精神的緊張を強いられた時期といえる。