

トヨタの減産と労働者の生活

— 賃金を中心にして —

キーワード 減産、業績予測、稼働停止日、会社休業日、基準外賃金

中京大学経営学部非常勤講師 杉山 直

はじめに

『自動車』全減』。このセンセーショナルなタイトルは、2008年12月20日発行の『東洋経済』第6179号のものである。2008年9月、アメリカのリーマン・ブラザーズが経営破綻した。そして、その影響はヨーロッパ・日本にも波及し、国際的な金融恐慌・世界同時不況の様相を示し、世界的に自動車販売が低迷したのである。

そのため、これまで高い業績を上げてきた日本の自動車メーカーは、一転して国内外で大量の減産に入った。日本の自動車メーカーは、急激な経営環境の悪化による業績の悪化と劇的な生産の縮小を余儀なくされたのである。

もちろん、トヨタもこうした経営環境の悪化によって、急激な減産を余儀なくされた。そして、その減産によるしわ寄せは期間従業員の大幅削減¹⁾に止まらず、正規雇用労働者に対して、特に2009年1月から4月にかけては稼働停止日の設定や残業規制、勤務態様の変更などの施策が行われ、徹底した減産態勢がとられた。そしてこうした減産態勢は、労働者の雇用と生活に対する不安を顕在化させたのである。この点について、トヨタの労働者は、次のように語る。

「以前は20時間程度あった残業がなくなり、

『操業停止で給料は基本給だけになる。3割は減るのではないか』。同僚には住宅購入を契約したばかりで、どうしたらよいかと切実に悩む人もいるという」、「昨年11月から残業ゼロ。月一度の土曜出勤もなくなったから手取りで月10万の減額。今では別の職場へ応援に出ている。この先どうなのるか²⁾」。

では、なぜトヨタの減産態勢が、そのような生活不安に結びつくのであろうか。ここでは賃金を中心にして、トヨタの減産が労働者の生活に与えた影響についてみることにしたい。

トヨタの赤字転落への予測

1. 2008年3月決算時での予測

トヨタの2008年3月期決算は、1.4%増の2兆2,703億円と2兆円を超え過去最高となった。トヨタの連結売上高は9.8%増の26兆2,892億円となり、売上規模では米ゼネラル・モーターズ(GM)を上回り、トヨタ自動車³⁾が2年連続で世界一となったのである。

しかしながら、トヨタは急激な円高・ドル安、原材料価格の上昇、北米景気の悪化を理由として、2009年3月期の決算は一転して減益となる予測を発表した。トヨタは、連結ベースの世界自動車生産台数は1.6%増の906万台を計画しているものの(表1)、円高・ドル安による

表 1 2008 年 5 月の連結自動車販売台数の予測

(単位：千台)

	前期実績 ('07/4 - '08/3)	当期予測 ('08/4 - '09/3)	増 減	
			台 数	%
日 本	2,188	2,200	12	0.55
北 米	2,958	2,770	188	6.36
欧 州	1,284	1,390	106	8.26
アジア	956	1,100	144	15.06
その他	1,527	1,600	73	4.78
合 計	8,913	9,060	147	1.65

(出所) トヨタ自動車株式会社『2008 年 3 月期 決算説明会』, 2008 年 5 月 8 日より作成した。

(注) トヨタ自動車株式会社『2008 年 3 月期 決算説明会』はトヨタ自動車のホームページ (<http://www.toyota.co.jp/jp/>) から入手した (2009 年 5 月 19 日アクセス)。

表 2 2009 年 5 月の営業利益 (連結) 予測

(単位：億円)

前期実績 ('07/4 - '08/3)	
営業利益	22,703
当期予測 ('08/4 - '09/3)	
営業面での努力	1,800
原価改善の努力	0
為替変動の影響	6,900
諸経費の増加ほか	1,603
計	6,703
当期見通し ('08/4 - '09/3)	16,000

(出所) 表 1 に同じ。

(注) 同上。

表 3 2009 年 5 月の業績 (連結) 予測

(単位：億円)

	前期実績 ('07/4 - '08/3)	当期予測 ('08/4 - '09/3)	増 減	
			金 額	%
売 上 高	262,892	250,000	12,892	4.9
営 業 利 益	22,703	16,000	6,703	29.5
当期純利益	17,178	12,500	4,678	4,678

(出所) 表 1 に同じ。

(注) 同上。

為替変動だけで 6,900 億円³, 原材料価格の状況で 3,000 億円の減益などとなり, 営業利益 (連結) は全体で 29.5% の減益を予測したのである (表 2)。その結果, 当期純利益は 27.2% 減の 1 兆 2,500 億円の予測となったのである (表 3)。

2. 業績予測の下方修正

ところが, 2008 年夏に顕在化したアメリカの金融危機のあおりを受けて, 最大市場のアメリカで深刻な自動車の販売不振に陥り, 新興国でも成長が鈍化し, さらに円高・ドル安や原材料価格の高騰も影響し, トヨタの 2008 年 9 月中間連結決算は, 営業利益で対前年中間決算比

表 4 連結自動車販売台数の予測

(単位：千台)

	前期実績	当初予測	08年11月の修正	08年12月の修正	09年2月の修正
日本	2,188	2,200	2,080	2,010	1,940
北米	2,958	2,770	2,420	2,170	2,070
欧州	1,284	1,390	1,210	1,040	1,030
アジア	956	1,100	990	890	890
その他	1,527	1,600	1,540	1,430	1,390
合計	8,913	9,060	8,240	7,540	7,320

(出所) トヨタ自動車株式会社 『2008年3月期 決算説明会』(2008年5月8日), 『2009年3月期 第2四半期決算説明会』(2008年11月6日), 『2008年 年末会見』(2008年12月22日), 『2009年3月期 第3四半期決算説明会』(2009年2月6日) より作成した。

(注) トヨタ自動車株式会社 『2008年3月期 決算説明会』はトヨタ自動車のホームページ (<http://www.toyota.co.jp/jp/>) から入手した(2009年5月19日アクセス)。

表 5 営業利益(連結)予測

(単位：億円)

前期営業利益	22,703			
	当初予測	2008年11月の修正	2008年12月の修正	2009年2月の修正
営業面での努力	1,800	-	-	-
販売面での影響	-	6,100	11,800	13,900
原価改善の努力	0	600	200	200
為替分銅の影響	6,900	6,900	8,900	8,900
諸経費の増加ほか	1,603	3,103	3,703	4,603
計	6,703	16,703	24,203	27,203
当期見通し	16,000	6,000	1,500	4,500

(出所) 表4に同じ。

(注) 同上。

表 6 業績(連結)予測

(単位：億円)

	前期実績	当期予測	08年11月の修正	08年12月の修正	09年2月の修正
売上高	262,892	250,000	230,000	215,000	210,000
営業利益	22,703	16,000	6,000	1,500	4,500
当期純利益	17,178	12,500	5,500	500	3,500

(出所) 表4に同じ。

(注) 同上。

54.2%減の5,820億円となり、当期純利益は47.6%減の4,934億円となった。

2008年9月中間連結決算発表後、トヨタは2008年11月に、2009年3月期連結決算の業績予測の下方修正し、営業利益を当初予測の1兆6,000億円から73.6%の大幅減益とし、6,000億円と大幅な修正をした。また、当期純利益も

68.0%減の5,500億円と修正した。

その後も自動車の販売は低迷を続け、トヨタは2008年12月と2009年2月に業績予測の下方修正をしたのである。各業績の予測の修正をもとに、連結自動車台数、営業利益(連結)、業績(連結)を表4、表5、表6にまとめた。

業績予測の第1回の下方修正を公表して2か月を待たないで、トヨタは2008年12月末に第2回目の下方修正を公表した。この修正でトヨタは2009年3月期連結決算において、営業利益が1,500億円の赤字に転落する見通しを明らかにした。2008年3月決算からわずか1年で、トヨタは2兆4,200億円もの減額となったことになる。

さらにトヨタは2009年2月に下方修正を行い、純損益が3,500億円の赤字となることを明らかにした。この純損失は1950年3月期以来、59年ぶりの事態である⁴

2008年3月期決算において、営業利益2兆2,700億円、純利益1兆7,178億円という莫大な利益を上げたトヨタが、世界的な不況の影響を受け、わずか1年で垂直落下ともいえる3,500億円の赤字の予想を余儀なくされる事態となってしまったのである⁵。表4をみると、当初予測より2月の予測では自動車販売台数が174万台(19.2%)の減少となっており、自動車の販売不振に歯止めがかかっていないことがわかる。

．自動車の減産態勢

1. トヨタの経営改善策

世界的な自動車販売が低迷する中で、トヨタはアメリカ・テキサス工場⁶で2008年8月から3か月間の全面操業停止や、インディアナ工場でも8月から大型SUV「セコア」と「タンドラ」の生産を3か月間停止などの減産に入った。

そして2008年11月の業績予測の下方修正の発表後、トヨタは「緊急収益改善委員会」を発足させた。この委員会は「販売事業の建て直しと広範な分野のコスト削減で、今期を業績の『底』とすることを目指す⁷」としている。この委員会での見直しの対象は「労務費、経費、設備投資、試験研究費、営業、原価改善」の5項目であり、コスト削減を徹底して行っている⁸。

この緊急収益委員会発足早々、トヨタの職場での状況が次のように報告されている。

「職場には『緊急収益確保対策』と書かれた張り紙が随所でみられるという。トイレのハンドドライヤーの電源は切られている。カラーコピーは厳禁。パソコンのプリンター用紙は裏紙を利用するなどの徹底ぶり。すでに1300億円の改善に見通しが立ったという。加えて、原価低減も『半年で500億円の実行にメドが立った』という。このペースで行けば、『09年度は、それぞれ倍の効果が期待できる』という⁹。こうしたコスト削減だけではなく、トヨタは自動車販売規模が700万台でも利益を出せる体質に転換する方針を明らかにした。そのための主な経営改善策は、表7のとおりである。

減産に対応する主な生産体制は、アメリカのミシシッピ工場の稼働を延期し、インドの第2工場は生産規模の当初計画を見直し2010年初頭のからの稼働を10月に先送りし、エントリー・ファミリー・カーと呼ばれる排気量1000cc級の小型車の生産のみとし、予定していたカロラの生産を中止する¹⁰。

また、2010年末に稼働予定であったトヨタ自動車東北のエンジン新工場の計画も、当面見送ることになった。

さらに減産を拡大し販売在庫を削減するために、内外75の生産ラインのうち16ラインについて昼間勤務のみとし、2009年1月に国内の全工場で休業日に加え3日間の操業を休止することを決めた。

コスト削減は、固定費10%の削減や期間従業員員の削減などであり、さらに部品メーカーと2008年6月から共同でコスト削減をすでに進めており、約500億円の利益改善の目処を付けている¹¹。

また、2009年12月25日に開催された第1回生産分科会でトヨタは労働組合¹²に対して「固定費を適正規模に見直す取り組み」について説明している。それによると、試験研究費は開発プロジェクト等の見直しによって2005年の水準である4,500億円のレベルまで下げること、設備投資も2008年度見通しの1兆3,500億円から8,000億円・9,000億円のレベルまで削減すること、また新工場・能増案件の凍

表7 トヨタの経営改善策

生産体制見直し・減産対応
・生産能力増強プロジェクトを延期・米ミシシッピ工場、インド新工場でのカラーラ増産など。
・昼夜2交代体制の世界75ラインのうち16ラインを昼間勤務体制に。
・1月に国内全工場で一斉休止日設定（3日間、2月以降も検討）。
・トヨタ自動車東北（宮城県）のエンジン工場の稼働時期見直し。
コスト・人件費削減
・固定費の10%削減。
・「緊急収益改善委員会」での08年度の原価低減（800億円）、経費（500億円）の削減。
・役員賞与、今期支給見送り。
・期間従業員は約4,700人（08年11月末時点）から09年3月末に3,000人に削減。
財務目標・設備投資計画
・700万台の販売台数（単体ベース）でも利益が出せる体質に。
・09年度の設備投資を減価償却の範囲内に（今年度比約3割減の1兆円以下に抑制）。
開発計画
・「パナソニックEV エナジー」（パナソニックと共同出資のハイブリッド車用電池開発会社）の新工場稼働前倒し。
・09年にハイブリッド車「プリウス」など日米欧で新型車23モデル発売。

（出所）『日本経済新聞』，2008年12月23日から作成した。

結、既存工場におけるラインの転用による資産の有効活用、設備のコンパクト化・低コストかに向けた技術開発の強化をはかること、販売費・旅費・交通費・会議費などの経費、購入部品・資材価格や物流費を徹底して削減すること、である。

なお、トヨタは労務費に対して、雇用を最大限守ることを基本に努めており、この立場は今後とも維持していくことを明らかにしている。

2. 生産計画と減産態勢

(1) 2008年11月から2009年6月の生産計画

表8は、2008年11月から2009年6月までのトヨタの生産計画である。この計画は、当初の計画を下方修正したものであり、当初計画と比較して国内生産台数は2008年12月・3万台減、2009年1月・5万台減、2月・10万台減となっている。総生産も当初の計画より2008年12月は13万1,000台減、2009年1月は12万台減、そして2月は21万台減と大幅な減産計画となっている。

特に対前年実績と比較してみた場合、2009年1月から3月までの国内の減産が大きく、前年実績を100として生産計画をみると、2009

年1月・65.66、2月・35.67、3月・41.23、そして4月は42.28となっている。2月から4月までは前年実績の半分にも満たない減産計画となっている。

そして、2009年1月から6月までの累計は、対前年実績と比較して国内生産台数は109万8,660台の減産、総台数は210万6,127台の減産となり、国内生産は対前年実績を100とすると49.10、総生産台数は53.36の水準となっている。トヨタの減産がいかに大きなものであるかが理解できるし、それほど自動車が売れなくなり、在庫調整に迫られていたのである。

なお、国内生産台数の実績は表9のとおりであり、2009年1月を除きほぼ生産計画どおりとなっている。

(2) 全工場一斉の稼働停止日と「会社休業日」の設定

トヨタは減産を拡大するために、時間外労働をゼロにし、勤務態様を変更する¹³などの対応をしてきた。さらなる減産の必要から2009年1月において全工場の稼働停止日を設け、さらには2月から3月にかけて「会社休業日」を設けた。

表8 トヨタの生産計画

		稼働日	国内生産台数	日当り生産台数	海外生産・部品	総台数
2008年	11月	20.0	290,000	14,500	310,000	600,000
		22.5	395,788	17,591	411,522	807,310
	12月	19.0	240,000	12,632	230,000	479,000
		19.0	325,673	17,141	314,629	640,302
2009年	1月	16.0	230,000	11,500	260,000	490,000
		20.0	350,277	17,514	371,129	721,406
	2月	16.0	140,000	8,750	160,000	300,000
		22.0	392,457	17,839	380,705	773,162
	3月	19.0	160,000	8,421	220,000	380,000
		22.0	388,094	17,641	401,562	789,656
	4月	17.0	140,000	8,235	240,000	380,000
		19.0	331,100	17,426	402,873	733,973
	5月	18.0	190,000	10,000	240,000	430,000
		19.0	331,597	17,452	398,693	730,290
	6月	22.0	220,000	10,000	260,000	480,000
		21.0	365,135	17,387	382,505	747,640
09年1月-6月累計			1,060,000	-	1,330,000	2,390,000
			2,158,660	-	2,337,467	4,496,127

(出所) 伊藤欽次『「非正規切り」とのたたかい、ひろがる」愛知労働問題研究所『所報』、第144号、2009年3月、17ページ-18ページと『中部経済新聞』、2009年3月25日から作成した。

- (注) 1. 「国内生産台数」にはノック・ダウンを含む。
 2. 「海外生産・部品」にはゼネラル・モーターズとの共同生産車を含む。
 3. 上段は計画数字であり、下段は前年同月・同期間実績を示している。

表9 トヨタの国内生産台数

		計画	実績	前年実績
2008年	11月	290,000	288,138	395,788
	12月	240,000	244,175	325,673
2009年	1月	230,000	209,224	350,277
	2月	140,000	141,127	392,457
	3月	160,000	161,346	388,094
	4月	140,000	145,516	331,100
	5月	190,000	192,637	331,597
	6月	220,000	251,171	365,135

(出所) トヨタ自動車株式会社各月における「生産・国内販売・輸出実績」
 (<http://www.toyota.co.jp/>. 2009年7月30日アクセス) から作成した。

1月は全工場で3日間、計4直の稼働を停止させた。この稼働停止日は、労使「合意」¹⁴の上、「年次有給休暇の計画的付与」で対応した。

しかしながら、「生産能力に大幅な余剰が発生しているこの厳しい状況は、当面続くものと

覚悟せざるを得ず、09年1月以降においても、数度にわたって、全工場規模でライン稼働を停止せざるを得ない状況」¹⁵にあり、また「直近の生産計画を踏まえると、2月以降においても、全工場一斉での稼働停止日を検討せざる」¹⁶を

表 10 会社休業日の理由

2月・3月については、合計9日分、計18直もの全社的な稼働停止を行わざるを得ず、その全てを「一斉年休」によって対応することは、労働基準法の趣旨からも適当ではない。稼働停止については、ラインは非稼働とするものの出勤を行う、いわゆる「計画停止」と、「会社休業」、「一斉年休」を組み合わせ対応することが重要であると考えている。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0910, 2009年1月21日より作成した。

表 11 2009年2月・3月の稼働停止日と勤務の取り扱い

	一斉年休	計画停止日	会社休業日
2月	14(土)・21日(土)	5日(木)・6日(金)	13日(金)
3月	14日(土)・20日(金)・21日(土)	13日(金)	2日(月)

(出所) 表 10 に同じ。

得ないとして、トヨタは労働組合に「会社休業日」を提案し、労使「合意」の上で実施した。

つまりトヨタは2月と3月は稼働停止日だけではなく、会社休業日をも設けた減産態勢をとったのである。この点について、トヨタは2009年1月12日に開催された第2回生産分科会において労働組合に対して、表10のように説明している。

つまり、稼働停止日は「年次有給休暇の計画的付与」と労働者は出勤しつつも計画的な稼働を停止する「計画停止日」、そして会社そのものが休業となり労働者は会社の許可した者以外の出勤を認めない「会社休業日」となったのである。この稼働停止日が実施状況は、表11のとおりである。

しかしながらトヨタの予想を超えて自動車の販売不振が深刻化し、4月においてさらに減産態勢の強化が求められることになった。そこでトヨタは4月において3日間の稼働停止日を設けることになった。2009年1月から4月の間に、合計17日間の稼働停止を余儀なくされたのである。

減産態勢と賃金

1. 時間外勤務の削減・勤務態様の変更と賃金

「はじめに」でもふれたように、時間外労働のゼロ化や勤務態様の変更などの減産態勢は労働者の生活の中で、賃金に対して大きな影響を

与えた。ここでは、時間外労働のゼロ化と勤務態様の変更が賃金に与えた影響についてみることにしたい。

表12は、2007年の労働組合員の平均賃金と各賃金項目の金額と構成比をみたものである。平均賃金は435,571円であり、内訳は基準内賃金が349,540円であり、基準外賃金は86,032円である。

また、基準内賃金と基準外賃金の割合は、80.25%と19.75%となっている。

2007年における基準内賃金と基準外賃金の割合をみたが、トヨタにおけるこの割合は、2007年だけにみられるものではない。こうした賃金構造は、トヨタの賃金において一貫したものであり、トヨタの賃金の一つの特徴を示したものである。

表13は、1990年から2007年までの基準外賃金の平均額と平均賃金に占める割合をみたものである。トヨタにおいては、おおそ基準外賃金が平均賃金に対して20%を占めていることがわかるであろう。この数字はかなり高いものとみてよいであろう¹⁷。

また、表12では基準外賃金の中で「超過勤務手当」¹⁸が69.46%を占めており、この手当の占める割合が多いことがわかる。

さらに超過勤務手当の他に、「深夜勤務手当」と「時間帯手当」がそれぞれ10.84%、19.48%を占めている。

この深夜勤務手当は、22時から翌5時まで

表 12 労働組合員の平均賃金

賃金項目		平均支給額 (円)	構成比 1 (%)	構成比 2 (%)
基 準 内	職能個人給	133,346	38.15	80.25
	職能資格給	94,400	27.01	
	生産性給	53,151	15.21	
	医務職給	882	0.25	
	職位手当	15	0.00	
	家族手当	12,402	3.55	
	調整給	1,053	0.30	
	役割給	18,248	5.22	
	習熟給	36,043	10.31	
小 計	349,540	100.00		
基 準 外	超過勤務手当	59,759	69.46	19.75
	深夜勤務手当	9,329	10.84	
	時間帯手当	16,762	19.48	
	特殊作業手当	48	0.06	
	調整手当	1	0.00	
	別居手当	133	0.15	
	小 計	86,032	100.00	
合 計	435,571	100.00	100.00	

(出所) 全日本金属産業労働組合協議会 『2007年度 IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』第1巻「賃金・労働時間関係等」から作成した。

(注) 組合員の平均年齢は 37.5 歳，平均勤続年数 16.9 年，平均扶養者数 1.3 名である。

表 13 基準外賃金の推移

	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年
金 額 (円)	107,619	95,055	69,433	70,464	67,494	81,987
構成比 (%)	28.10	25.43	19.46	19.09	17.87	20.34
	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
金 額 (円)	81,327	99,026	86,259	85,092	93,055	94,520
構成比 (%)	19.77	22.64	20.29	19.73	20.97	21.07
	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
金 額 (円)	97,743	93,591	101,340	90,850	86,769	86,032
構成比 (%)	21.58	20.88	22.25	20.56	19.93	19.75

(出所) 全日本金属産業労働組合協議会 『IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』第1巻「賃金・労働時間関係等」の各年度版から作成した。

労働した場合，その労働時間 1 時間につき，基準賃金時間割額の 30% が支払われる手当である。

もう一つの時間帯手当は，フレックスタイム制勤務を除き，技能職は 8 時以前・17 時 20 分以降，事務・技術職は 8 時以前・17 時 30 分以降の所定労働時間に対して，1 時間につき基準

賃金時間割額の 25% が支払われる手当である。ただし，3 組 2 交替勤務については基準賃金時間割額の 30% が支払われる手当である。

では，減産態勢に入り賃金がどのような影響を受けたのかをみていきたい。

減産態勢の中で賃金に関わる主たるものは，時間外労働のゼロ化と勤務態様が 1 直化された

表 14 会社休業に関する労使協定

<p>一. 会社は就業規則の規定に基づき「会社休業」を行う。</p> <p>二. 「会社休業日」においては、原則、会社が許可した者以外は、出勤は認めない。</p> <p>三. 「会社休業日」においては、当該休業日における「基準賃金の日割額」、または「日給」を支給せず、それとは別に「基準賃金の日割額」、または「日給」の80%に相当する休業手当を支給する。</p> <p>四. 「会社休業日」は、一時金、退職金、満了慰労金・満了報奨金等の支給にあたっては、出勤したものと取り扱う。</p> <p>五. その他、「会社休業」の労働組合への事前通知については、原則として、その1ヶ月前までに行うものとする。ただし、「会社休業日」を突発的に決定せざるを得ない状況もあり得るため、その場合は、会社は組合に対し、その事情を説明するとともに、協議のうえ決定するものとする。</p> <p>六. 「会社休業日」に関する労使協定の有効期間は、2009年2月1日から2009年8月末までとする。</p> <p>七. その他、細部については、別途、労使で取り組めを行うこととする。</p>

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0910, 2009年1月21日より作成した。

ことである。

時間外労働のゼロ化は、基準外賃金の超過勤務手当のゼロ化でもある。

勤務態様が1直化は、深夜勤務手当と時間帯手当が大幅な減額となる(ただし、1直における時間帯手当はわずかに支払われるが)。

このように減産態勢に入り、トヨタの労働者は長年にわたり支払われてきた基準外賃金が、突如として減額となったのである。それも約20%であり、2007年の平均賃金で見ると86,032円である。労働組合は2009年1月12日の第2回生産分科会において、「連2から常昼への勤務態様の変更、総残業ゼロでの対応により該当する組合員の月当たりの収入は、大きく減額しており」¹⁹と指摘しているが、約20%もの減額は労働者の生活に大きな影響を与えた。それも、トヨタの労働者の次のような生活においては、なおさら影響が大きいと言えよう。

「組合員の収入と支出を対比してみると、基準内賃金が消費支出とほぼ同額であり、諸手当収入で非消費支出や住宅ローン返済をまかなっているとも言える。諸手当収入は組合員の生活になくしてはならないものである」²⁰。

表12の平均賃金を使って、この指摘を考えてみたい。ここでは、トヨタの平均労働者は基準外賃金をすべて借入金の返済にあててきたと仮定する。減産に入り、この基準外賃金がゼロとなったとする。すると、消費支出部分

349,540円から借入金を返済し、労働者の消費支出分は263,518円まで縮小してしまうのである。ここでは、税金・社会保険料を省略しているので、労働者の消費支出分はさらに縮小している。

2. 「会社休業日」と賃金

(1) 会社休業に関する労使協定

すでに述べたように、2008年12月25日に開催された第1回生産分科会において、トヨタは労働組合に対して「会社休業日」提案した。そして、2009年の1月12日に第2回生産分科会が開催され、労働組合はトヨタの提案を受け入れることを表明し、最終的には1月29日の評議会で受け入れを採決し労使協定を結んだ。労使協定の内容は、表14のとおりである。

(2) 労使協定締結までの労使の争点

労使協定の締結に至るまでのトヨタと労働組合の争点は「稼働停止日の勤務の取り扱い」と「会社休業時の休業手当の支給率」であった。

会社休業日は協定にあるとおり「基準賃金の日割額」・「日給」の80%の休業手当²¹が支払われるが、これは賃金の減額となる。そのため、労働組合としては、できるだけ会社休業日の設定を回避することを求めている。

また労働組合は、休業手当の支給率80%という水準が「他社と比較して場合『低い』位置

表 15 労働組合の意見に対するトヨタの見解

急激な生産台数の落ち込みに対する生産現場の組合員の皆さんの頑張りとは、収入面への影響については、会社としても大変重く受け止めている。

休業手当の支給率を 80%とするものの、会社非稼働日に際しては、「計画停止日」と「会社休業日」を組み合わせることで、結果として 80%を上回る支給率とする運用を行いたい。

会社非稼働日に際しては「一斉年休」、「計画停止日」、「会社休業日」の 3つを組み合わせ設定する。

(出所) 表 14 に同じ。

表 16 トヨタに対する労働組合の見解

○「休業手当の支給率」の 80%という設定については、雇用を守るという会社のスタンスを改めて確認したことに加え、「会社休業日」を設定する場合は必ず「計画停止」とセットにする前提で了解する。

○ただし、計画停止日を設定する際には、通常の出勤日であることをしっかり告知し、年休取得を促すことが無いよう管理監督者に再度徹底願いたい。

○よって、稼働停止日当りの収入が 90%以上確保できることから、組合としても、現状の会社の置かれた状況を踏まえ、ぎりぎりの判断で「休業手当の支給率 80%」の設定を受け入れる。

(出所) 表 14 に同じ。

づけにあるのではないかと考えている」²² というように、水準を問題としていた。

こうした労働組合の意見に対して、トヨタは最終的に表 15 のような見解を示している。

これに対して労働組合は表 16 のような見解を表明し、トヨタの提案を受け入れることを明らかにした。

こうして労働組合はトヨタの提案を受け入れ、労使協定が結ばれることになり²³、会社休業日が設定され、賃金の 20%の減額²⁴が行われることになったのである。

・ 減産期下の春闘

1. 09 ゆめWと賃金・年間一時金

(1) 賃上げ要求と考え方

2009 年 2 月 12 日の評議会において、労働組合は「09 ゆめ W」²⁵の要求を決めた。要求方式は「個別賃上げ」と「平均賃上げ」の「並列方式」とし、要求内容は個別賃金では、「EX 級、技能 4 等級、技能職の賃金 357,300 円」、平均賃上げでは、組合員一人平均で「賃金制度維持分 + 4,000 円」であった。

トヨタには定期昇給がなく、定期昇給に相当する部分を「賃金制度維持分」として、毎年の

労使交渉で決めている。2009 年の賃金制度維持分の要求は 7,100 円である。プラス 4,000 円は「賃金制度改善分」であり、ベースアップに相当するものである。組合は 2006 年から賃金制度改善分を要求しているが、2006 年と 2007 年は 1,000 円、2008 年の賃金制度改善分は 1,500 円であったから、4,000 円はかなり大幅な要求となっている。

労働組合は、このような要求の「考え方」として、『組合員とその家族の真の幸せの実現』と『グローバルトヨタの発展』の両立に向けた、労働条件の長期安定的な維持・向上を目指す²⁶とし、物価上昇の他に「『経済環境』、『トヨタの競争力』、『賃金水準』、『労働の質的向上』という賃上げの 4 つの判断要素を、総合的に勘案した上で、要求を構築する」²⁷としている。

賃上げの要求を考える場合、「物価上昇」や「経済環境」、「賃金水準」は一つの指標となることは容易に想像がつく。しかしながら、労働組合が挙げている「トヨタの競争力」や「労働の質的向上」については、説明を要するであろう。

「トヨタの競争力」とは、自動車産業内においてトヨタがもつ競争力を示したのではなく、「組合員は、強い危機感を共有した上で、厳し

表 17 要求と賃金改善分の推移

	(単位：円)				
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
要求	0	1,000	1,000	1,000	4,000
賃金制度改善分	0	1,000	1,000	1,000	0

い状況を乗り切り、将来への競争力強化に向けた様々な取り組みを、日々懸命に続けている」²⁸というように、組合員の働きぶりを示したものである。

もう一つの「労働の質的向上」は、組合員の労働の質的向上が「本年も、『賃金制度維持分』を上回るレベルで確実に存在する。組合員は、トヨタの生き残りをかけて、仕事の質やスピード等をこれまで以上のレベルで進化させている。これら積み重ねこそ、現状の状況を乗り越え、企業基盤の強化に大きく貢献するものと信じている」²⁹というものである。

この二つは要するに労働組合がトヨタの競争力強化と生産性向上に、どれだけ協力してきたかという点を示すものである。

(2) 賃上げゼロの回答

労働組合は2009年2月18日にトヨタに対して要求を申し入れ、3月18日の第4回労使協議会において、トヨタから回答が出された。

トヨタの回答内容は個別賃金で「EX級、技能4等級、技能職の賃金353,300円」、「昇給」は、組合員一人平均基準内賃金で7,100円であった。

トヨタは労働組合からの申し入れがあつて後、「引き上げどころか賃金制度維持分（定期昇給に相当）の確保する困難」³⁰と発言していたが、最終的には「維持分は、会社の人事制度や昇給のような組合員の意欲、活力に直結する賃金制度に必要な原資。会社の置かれた状況は厳しいが、そこまで踏み込むべきではないという判断になった」³¹となり、賃下げはなかったものの、実質的な賃上げはなかった。

しかし2006年から2008年の3年間は、毎年1,000円の賃金制度改善が続いてきたが、減産期下で賃金制度の改善は、ストップがかかって

しまったのである（表17）。

2. 年間一時金の要求と回答

(1) 年間要求と考え方

年間一時金も、「09ゆめW」の中にある一つの要求である。要求方式は、「年間協定」と「月数+金額」方式であり、要求内容は「基準内賃金の5か月+20万円」（「夏：2.2か月+20万円」・「冬：2.8か月」）、「但し、2008年度の単独営業損益が黒字にあった場合は、単独営業利益1,000億円あたり5万円の調整を夏の一時金支給時に行うこととする」³²というものである。これは組合員の一人平均198万円である。2008年の要求が5か月+75万円、組合員一人平均253万円であったから、55万円の減額である。

ところで、一時金の算定のベースとなる要求基礎は、2009年賃上げ後の組合員一人当たりの平均基準内賃金である。そして要求の「組み立て」は図1のとおりである。

トヨタの労働組合の年間一時金に対する要求の組み立ては、「3階建ての組み立て」とし「基礎部分」、「業績反映部分」、「総合加算部分」に基づき、「月数+金額」を決定する。そして、年間一時金を春のゆめWで一括して協定化する「年間協定」を要求している。労働組合は、後の労使協議会において年間協定の堅持に固執するが、それは、組合員の生活設計の計画性の確保からである。

2009年の要求はトヨタの業績悪化を前提とし、業績反映部分がゼロとなっている。業績反映部分は、要求内容の「2008年度の単独営業損益が黒字にあった場合は、単独営業利益1,000億円あたり5万円の調整を夏の一時金支給時に行う」とあるように、トヨタの単独営業利益1,000億円当たり5万円で算出しているの

図1 年間一時金要求の組み立て

3階	総合加算部分	b	20万円	【要求案】	5ヵ月 + 20万円	b:「グローバルなレベルも含めた、業績面には表れない努力・頑張りの反映分など」の観点から、職場討議を踏まえ、加算額を総合的に判断
		a-				
a-						
2階	業績反映部分A	0万円	a:「業績面から見たグローバルなレベルでの努力・頑張りの反映分」として、			
1階	基礎部分	5ヵ月	「連結子会社（国内・海外）への貢献分」 '08年度の連結営業損益予想額を指標として判断			
			「連結子会社以外（国内・海外）への貢献分」 「連結子会社以外の業績面から総合的に判断			
			A: '08年度の単独営業損益予想額を前提とし 「0万円」と算出			

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0913, 2009年2月2日。

表18 年間一時金の推移

(単位:円)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
年間一時金	2,440,000	2,370,000	2,590,000	2,530,000	1,860,000

である。2009年は2008年度において、トヨタの業績悪化が予想されるため、労働組合は業績反映部分をゼロとしたのである。

(2) 10年ぶりの満額割れ回答

2009年3月18日の第4回労使協議会において、トヨタから年間一時金の回答が出された。トヨタの回答は、「本年の賞与は、組合員一人平均年間186万円とし、夏賞与は93万円、冬賞与は93万円とする」³³ というものであった。この回答は、労働組合の要求である組合員の一人平均198万円に対して、12万円低いものである。

2009年は労働組合が昨年の要求5ヵ月+75万円(組合員一人平均年額253万円)から要求を50万円引き下げたとはいえ、トヨタの回答は2008年の実績253万円に対して67万円も低いのである。1年で67万円も一時金が減額となるのは、労働者の生活にとっては厳しいものである。まさしく、労働者にとって「トヨタ・ショック」である。

特に、毎年、年間一時金が増加してきたという労働者の生活にとって、突如の67万円の削減は、生活設計に大きな影響を与えたことが予

想できる³⁴。

なお、トヨタは2009年の年間一時金の減額は、「激減緩和措置」という位置づけをしており³⁵、2010年の交渉においては、トヨタはさらに減額する姿勢を示している。

また、年間協定についてトヨタは「『先行きが不透明で、冬分までは決められない』として、異例の『夏分だけの回答』を主張し、年間協定が維持されるかどうかが焦点の一つとなっていた」³⁶ が、最終的には「本年冬賞与については、秋に労使協議会を開催して、あらためて交渉する」³⁷ と話し合いの余地を残しつつ年間協定となった。

3. 基幹職の年間一時金

基幹職(管理職)の一時金は、組合員と比較して大幅な削減となった。トヨタは基幹職に対する2008年の冬の一時金を前年より1割削減したが、2009年夏の一時金はさらに60%の削減率と、過去最大の大幅な削減となった。

基幹職の一時金は年収の40%以上を占めると言われている。2009年夏の一時金が60%削減されることによって、基幹職の一時金は、次のような状況になると指摘されている。

「個人差はあるが、四十才半ばの基幹職三級（課長クラスに相当）が年収 1500 万円程度で、このうち 700 万円がボーナス、残りが月給といったイメージだ。特に夏のボーナスの配分が厚く、700 万円のうち 450 万円程度と見られる。これが 6 割カットだから家計に与える影響は大きい」³⁸。

この 450 万円の 60% は 270 万円である。したがって、この 40 歳代なかばの基幹職 3 級の夏の一時金は、「450 万 - 270 万 = 180 万円」となってしまう。基幹職にとって一時金削減の影響はきわめて大きい。

・ 減産による減収と労働組合

会社休業日を決めた 2009 年 1 月 12 日の第 2 回生産分科会のまとめで、労働組合は「トヨタが企業体質の変革を成し遂げるためには、今回の会社休業の取り扱いをはじめ、これまでにない取り組みを、労使が心をつにし、痛みを分かち合いながら、進めていかなければならない」³⁹ と述べている。

さらに、「ゆめ W 全体を通しての執行部判断」では「労使相互信頼・相互責任がもつ意味の重さを 6 万 3 千組合員が改めて噛み締め、回答に込められた会社の決意に答えるとともに、労使で力をあわせてトヨタ復活に向けた取り組みを強力に押し進めていきたい」⁴⁰ と述べている。つまり、労働組合は会社休業日の設定など労働者の減収につながる諸施策に合意するだけでなく、トヨタ「復活」に向けて全面的に協力する姿勢を明らかにしているのである。

ところで、こうした日本のトヨタの労働組合とは対照的な運動を展開したのが、トヨタのフランス工場⁴¹の労働組合である。

トヨタはフランス北部にあるヴァランシエンヌ市に北接するオナンに進出し「ヤリス」（日本名、「ヴィッツ」）を生産している。減産のため非稼働日の設定は、日本だけでなくこのフランス工場でも実施された。その結果、ライン労働者の月収が 250 ユーロ（約 3 万円）減収となった。

こうした事態に対してフランス工場の労働組合は、トヨタに対してこの減額分の支払いを求めストライキを実施したのである。工場には CGT（フランス労働総同盟）と FO（労働者の力）系の労働組合が組織されている。労働組合員はあわせて数十名である。ストライキは 2009 年 4 月 6 日、午前 5 時 30 分から 60 名で始められ、4 月 16 日から 4 月 19 日は工場の出入り口の封鎖が行われるという争議が行われたのである。

ストライキは、まず 3 交替勤務の各組から 6 名のストライキ委員（組合員ではない）を選び、職場でストライキの組織化を毎日、始めていった。この後、ストライキ委員会の呼びかけに応ずる労働者が増えていき、工場の出入り口（4 か所）の封鎖が行われたのである。

ストライキの様子は、次のように伝えられた。

「ストライキ参加者は、4 月 13 日（月）…… 311 名、14 日（火）…… 384 名、15 日（水）…… 452 名、16 日（木）…… 452 名とだんだん増えていきました。ストライキにまだ参加していない労働者に対して『皆のためにストライキをしている労働者を支援するために就業を拒否するよう』また『毎日数時間のストに参加するよう』とりかえしよびかけを続けました。さらに、黄色組は 11 時 45 分～13 時 15 分の間、青色組は 14 時 15 分～16 時 15 分の間、緑色組は真夜中に私たちのところ（ストライキ委員会）に来てくださいという案内を行いました。16 日は、全労働者に向かって、13 時に来訪者駐車^マに結集するよう呼びかけを行いました」⁴²。

その後、4 月 20 日、労働組合とトヨタとの交渉が行われ、トヨタが労働組合に大きく歩みよったため、争議は解決した。その内容は、「一部操業停止の補償を、6 か月間で給料総額の 75%、手取り給料の 95% 近くにあるものと予想している（中略）。このメーカー（注：トヨタのこと。筆者による）のスポークスマンによれば、経営陣は、さらに『何からの制裁も、解雇も、懲戒的配置転換もない』ことを約束する」⁴³ ということであった。

労働者は、トヨタと闘うことで生活を防衛し

たのである。

おわりに

トヨタの賃金の特徴の一つは、毎月に賃金に占める基準外賃金の割合が高く、また年収に占める年間一時金の割合が高いという構造をもっていることである。そうした賃金は、労働者にとっては不安定な賃金であり、トヨタにとっては変動可能な賃金である⁴⁴。これまでトヨタは拡張路線をとり続け、右肩上がりの成長を続けてきた。そのため、労働者はそうしたトヨタの賃金の構造的特徴をほとんど実感することなく生活してきた。しかしながら、今回のトヨタの減産によって、一挙にそれが露呈することとなった。

労働組合は、基準外賃金がないと労働者の生活は困難であることを認めてきたにもかかわらず、事実上、トヨタの賃金構造を容認してきたのである。減産によって基準外賃金の削減によって「生産現場では月収の目減りが十万 - 十五万円に及び、最高で二十八万円も減った組合員がいる」⁴⁵であるとか、2009年2月12日に開催された評議会における「我々の職場でも残業規制や1直化、他工場への応援など、仕事が減っており、月々の収入が大きく下がり、生活に影響が出ている」・「1直化や総残業ゼロ、休業などに伴い、組合員の収入は大幅に減少している」⁴⁶という職場委員長の発言などなら、労働組合は労働者の減収の状況を知っている。しかしながら、賃金交渉においてトヨタの賃金のもつ問題点についてはふれることはなかった。

トヨタは、収益改善委員会の2009年度の目標として労務費を2008年度と比較して約10%低減することにしている⁴⁷。また、「残業目標」を管理・間接部門では6月より「原則、残業ゼロ」、直接部門（工場）では「原則、総残業ゼロ継続」⁴⁸と時間外労働のゼロ化を継続しようとしている。

さらに間接部門での勤務様態は「1直化、常昼化など減産時における勤務様態変更の柔軟性検討」⁴⁹としている。

これらのことから、トヨタの労働者は引き続き約20%の減収を余儀なくされるであろう。そのような中で、労働組合が労働者の生活の安定性を確保しようとするならば、すでにみてきたようなトヨタの賃金の構造を問題としていく必要がある。また、賃金の構造の背景にある、トヨタでの労働者の働かされ方も問題としなければならない。これがあって、本当の「ゆめW」となるであろう。

注

- 1 トヨタは2008年11月、2008年10月末に約6,000人の期間従業員を2009年3月末までに約3,000人まで削減する方針を明らかにした（『中日新聞』、2008年11月7日）。その後、トヨタは2009年1月に、4月以降も生産水準が上向かない場合、期間従業員をゼロとする可能性を示した（『日本経済新聞』、2009年1月20日）。
- 2 『中日新聞』、2009年1月18日。
- 3 2008年5月での見通しは前期実績と比較して、1ドル=100円の14円高、1ユーロ=155円の7円高を見込んでいる。トヨタは円高が1円進むと半期ベースで対ドルでは200億円、対ユーロでは約30億円の営業減益要因となる。
- 4 『中日新聞』、2009年2月7日による。
- 5 トヨタの2009年3月期の連結決算は、連結販売台数756万7,000台（対前期比15.1%減、134万6,000台減）、売上高20兆5,295億円（同21.9%減、5兆7,597億円減）、営業利益4,610億円の赤字、当期純利益4,370億円の赤字となった。
- 6 テキサス工場は大型ピックアップトラック「タンドラ」の生産専用工場である。
- 7 『中日新聞』、2008年11月8日。
- 8 2008年11月30日に開催された「第25回トヨタシンポジウム」で、トヨタの労働者から緊急収益改善委員会が発足して以降の職場の報告があった。それによると、緊急収益委員会が発足後、連日、ミーティングでGLが「課長のはなしですと、『今後はボーナス（一時金）をあてにした生活はしないように』ということですので、心して生活するようにお願いします」であるとか、「生産が落ちていますので寄せ止めを行います。ラインを凍結すると固定資産税も安くなります。会社はそこまで厳しい状況です」な

- どと発言し、トヨタの厳しい状況を訴えていたという。
- 9 伊藤欽次「700万台でも利益が出せるトヨタにするというが」愛知労働問題研究所『所報』, 第143号, 2009年1月, 31ページ。
- 10 インドについては『日本経済新聞』, 2009年1月29日による。
- 11 『日本経済新聞』, 2008年12月23日。
- 12 ここで言う労働組合は、トヨタ自動車労働組合のことである。他には、トヨタ関連企業の労働者を組織している全トヨタ労働組合がある。
- 13 トヨタのライン労働は連続二交替勤務であり、6時25分から15時5分までの勤務を1直、16時から0時40分までの勤務を2直という。減産体制に入り、トヨタは減産体制に入り、1直のみの勤務とした。
- 14 全トヨタ労働組合は、2008年12月22日、豊田労働基準監督署に対して、トヨタ自動車やトヨタ・グループ企業が生産調整のため年次有給休暇を強制的とするのは不当であると要請した(『中日新聞』, 2008年12月23日)。
- 15 伊藤欽次「700万台でも利益が出せるトヨタにするというが」愛知労働問題研究所『所報告』, 第143号, 2009年1月, 35ページ。
- 16 同上。
- 17 例えば、全日本金属産業労働組合協議会『IMF-JC加盟各組合労働諸条件一覧』第1巻「賃金・労働時間関係等」からホンダと日産の基準外賃金の割合をみると、それぞれ7.01%、18.58%である。
- 18 トヨタの超過勤務手当は、時間外労働の場合、労働時間1時間につき、基準賃金時間割額の130%が支払われ、休日労働の場合は145%が支払われる。
- 19 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0910, 2009年1月21日。
- 20 トヨタ自動車労働組合『週間トヨタ』, No. 2141, 1987年3月26日。
- 21 企業の都合での休業日の設定などにより休業手当を払った場合、雇用調整助成金を申請すれば休業手当の3分の2を国が補助するが、トヨタはこれを申請していない。2009年1月末の時点で、三菱自動車、マツダ、三菱ふそうトラック・バス、日産ディーゼルなどが申請の手続きを進めている(『中日新聞』, 2009年1月27日)。
- 22 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0910, 2009年1月21日。
- 23 労使協定の期間はトヨタの当初の提案では、「2009年2月1日から2010年3月末日まで」であったが、「2009年8月末日」と変更された。これは、8月末日は「修正年計」が確定する予定となっているためである。
- 24 20%の減額は、組合員一人当りの平均で月1万円前後の減額となるという(『中日新聞』, 2009年1月10日)。
- 25 トヨタ自動車労働組合は、1989年から「春闘」とは言わず「ゆめW」と言っている。トヨタ自動車労働組合によれば、これはWage(賃金)とWorking time(労働時間)の頭文字Wをとったものであり、賃上げと労働時間の短縮をダブル(W)でねらったものとされている。
- 26 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0913, 2009年2月2日。
- 27 同上。
- 28 同上。
- 29 同上。
- 30 『日本経済新聞』(夕刊), 2009年3月18日。
- 31 『日本経済新聞』, 2009年3月19日。
- 32 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0913, 2009年2月2日。
- 33 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0929-, 2009年3月19日。
- 34 トヨタには会社、従業員、労働組合が出資する「ファミリーファンド」がある。減収のためローン返済の資金が不足するなどに対応して、ファミリーファンドは、「融資対象をローン返済等の資金不足が不足する場合」と融資対象を拡大している(トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0930, 2009年4月1日)。
- 35 『日本経済新聞』, 2000年3月19日。
- 36 『中日新聞』, 2009年3月17日。
- 37 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0929-, 2009年3月19日。
- 38 『週刊ダイヤモンド』第97巻20号, 2009年5月, 44ページ。
- 39 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0910, 2009年1月21日。
- 40 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』, No. 0929-, 2009年3月19日。
- 41 正式名称はToyota Motor Manufacturing

- France。設立は2001年1月。2007年5月現在、3,959名の労働者を雇用している（トヨタ自動車株式会社広報部『トヨタの概要 2008』、2008年4月による）。
- 42 全トヨタ労働組合をサポートする市民の会『れいめい』、第7号、2009年5月22日。
- 43 同上。
- 44 拙稿「トヨタの賃金格差」猿田正機編『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房、2008年、103ページ。
- 45 『中日新聞』、2009年2月19日。
- 46 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0916、2009年2月16日。
- 47 トヨタ自動車株式会社人事部企画部『トヨタ復活・再生に向けた「コミュニケーション徹底月間（臨時SAMIT）展開の趣旨』、2009年4月。SAMITとは「Semi Annual Management Information of Toyota」のことであり、この目的は「会社を取り巻く環境、及び経営上の課題、人事労務に関する課題等について、従業員一人ひとりへの理解浸透を図り、会社施策の円滑な遂行に向けた従業員の一体感の向上を図る」・「職場で取り組むべき課題をメンバー間で議論し合うことを通じ、職場運営に介するメンバー一人ひとりの参画意識を高める」（伊藤欽次「2010年3月期も『大幅赤字』トヨタショック未だ治まらず」愛知労働問題研究所『所報』、7ページ）ことである。
- 48 同上。
- 49 同上。