

トヨタの労使関係の 現状と問題点

キーワード トヨタ、労使関係、「人づくり」、トヨタウェイ、「管理教育」、全トヨタ労働組合

中京大学経営学部教授 猿田正機

はじめに

本稿は、昨年11月1日に金城学院大学で行われた社会政策学会第119回大会の「労使関係分科会」で筆者が報告した完成原稿の全文である。この報告は、全トヨタ労働組合委員長・若月忠夫氏の報告の前座的位置を占めるべきものであるが、実際にはその内容を若干踏み越えて、筆者が地元で長年トヨタ研究をやってきて直面しているトヨタの人事管理・労使関係の現実について、「モノづくり」は「ヒトづくり」と言い続けてきたトヨタの「人づくり」と労使関係に焦点を当て整理した内容となっている。また、「管理教育」と生徒管理についても、最近の事例を若干付け加えたことをお断りしておきたい。

(1) トヨタ労使関係の略史(後掲、図表1)

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」の条件の一つとして「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した。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」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」(35ページ)。

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」（309 ページ）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。

当時、トヨタの労使関係をつくるうえで積極的役割を果たしたと言われている養成工とその出身者でつくる「豊養会」は、今でも重要な役割を果たしており、歴代の組合委員長には養成工出身者が多く就いている。

全トヨタ労組が結成される際に深刻な問題となったユニオンショップ制については戦後の労働組合結成時から導入されていたとみられる。例えば、トヨタ労働組合の組合史によると、1946 年 7 月 25 日「労働協約改正調印」とあり、そこで既に「従業員は原則として組合員であること」などの記述がみられる。また、杉山直氏によると 1950 年 7 月 1 日の「暫定基本労働協約」にも「会社の従業員は分会員でなければならない」（第 4 条）、また「規約によって分会に除名されたとき」は「解雇」（第 30 条）となっている。⁽¹⁾ これらの協約は工販合併後にも調印され継続している。

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。1974 年になって労働協約が締結され、労使協議中心の「労使協調的」労使関係が確立することになる。労組役員選挙も、71 年に自薦候補が出馬し、6359 票、21.0% を得たことに驚き、企業・「会社派」幹部は三役・局長・上部役員の立候補資格として 50 名以上の連署、執行委員の立候補資格として 15 名以上の連署を必要とするよう役員選挙規定を改悪し、少数派が立候補しにくくした。⁽²⁾ この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。トヨタの職場は、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とは異質のものによって支配されているとみることができる。

(2) トヨタの人事管理と「人づくり」

トヨタ生産方式をスムーズに運行するにはトヨタが重視してやまないトヨタ的な「人づくり」が必要になる。家庭生活などを犠牲にしても、トヨタのために日々、継続的な改善を続け生産性向上に邁進する「トヨタマン」の育成が課題となる。そのためにはトヨタでは徹底した人事管理がなされ、「人間性尊重」という概念の意味すらトヨタ的に歪めて使用されている。

トヨタの「人間性尊重」の意味は門田安弘氏の次の言葉が端的に表現している。「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」。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。そのための様々な手法が人事管理システムとして用意されている。

人事管理の重要な一環としての企業内教育はトヨタの高蓄積を支えてきた主要な要因である。トヨタでは教育訓練の分野を単に職能教育のみに限定せず、いわゆる「インフォーマル教育」をつうじて労働者個々人の生活分野にまで拡大している。トヨタの教育理念は後にもみることく、「やる気を引き出す」ことを核心としており、その体系は「職場教育」を中心とし、これを「フォーマル教育」と「インフォーマル活動」が側面から支えることによって成り立っている。この教育体系によってトヨタは「意欲あるトヨタマンの育成」に成功してきたのである。

トヨタの人事管理の中心をなしているのは「能力開発主義」である。この「能力開発主義」というのは「企業活動の担い手である『人の能力』を企業目標に結集していくために、長期的な見通しにたって、人材の確保・育成をはかり、その能力を最大限に発揮させることを重点とした人事諸施策である。」⁽³⁾ トヨタの伝統精神、社風を体現していく人材の育成が能力開発の基本的なねらいとなっており、それは次の三つにまとめられている。(1)「考える人間」づくり、(2)「根性と実行力のある人間」づくり、(3)「企業人意識」の醸成＝「自分の会社意識」の醸成。

第1の「考える人間」づくりについては次のように言われている。「時代の変化を先取りして、顧客に喜んでもらえる商品を市場に提供していくためには従業員一人一人が自ら考えて創造していくことが必要です。魅力ある商品を開発して原価を低減し、品質の向上をはかるには、それぞれの仕事に従事する者が知恵を出して改善を進めていくことが必要です。」⁽⁴⁾ そのためにトヨタでは「『自らがアイデアを持ち考える力』を養うことを能力開発の大きなねらい」とされているのである。その実践手段の一つに「5回のなぜ」(5Why)の徹底指導がある。トヨタではある問題が発生したとき、「なぜそうなっ

たか」を5回繰り返して真の原因を追究することが求められている。また、トヨタは「創意くふう提案活動、QCサークル活動なども考える人間づくりに大いに役立っている」と評価している。

第2の「根性と実行力のある人間」づくりには、労働者の人間性を無視したトヨタにとっての「人間づくり」の非人間性がはっきりと前面に謳われている。独創的な新しいアイデアを出すだけでは駄目で、それを「実践していく実行力・根性・粘り」が必要だとし、「あくまで積極的にやりぬく『ど根性と実行力』を身につけさせることを大きなねらい」としている。『創造と実践』ではつづけて次のようにはっきりと書かれている。「業務上の目標は必要に応じてズバリ決め、それにむかって、あらゆる知力・体力等をふりしぼってもらうような仕事の与え方が、結局は根性と実行力のある人間づくりに結びつく」。もちろん、ここで言われている「人間づくり」とはヒューマンイズム溢れる人間づくり、社会性をもった人間味溢れる人づくりとは異質のトヨタにとっての「企業人間＝トヨタマン」づくりであることは言うまでもない。そのための集合教育としては、例えば、新入社員に対する工場ラインでの作業実習、販売店でのセールス実習などの体験実習や若年層に対する選抜教育である「トヨタ技能専修コース」でのアンケート実習などが行われてきた。

最後の「企業人意識」の醸成。「自分の会社意識」の醸成については十一真敏教育部次長(当時)が明瞭に次のように述べている。「昭和25年の労働争議という貴重な体験以来、労使間に培われてきた労使相互信頼の考え方を基本に、自分の会社を愛するという気持ちだけでなく、『自分の会社は自分たちで守る』という意識の醸成をめざす。」「従業員1人ひとりが、『自分の会社』と思うことにより、みんながムダを見つけ、改善・原価低減に努める。この積み重ねが、会社の発展につながるという仕組みの理解が重要です。」⁽⁵⁾ 『創造と実践』においても、「企業人意識の醸成」が強調されている。以上からもトヨタの経営者が50年の大争

議から経営者なりに学び、従業員が労働者階級意識をもつことを極力警戒し、「自分の会社意識」をもつ人材の育成にいかにか力を注いでいるかが明らかであろう。細部にわたる従業員の「しつけ」教育は、2009年の現在も日常化している。

「能力開発」の日常化・全般化を職場の末端まで浸透させるためにトヨタは職場ローテーション、部門間ローテーションや多能工化計画の推進などに加え、QCサークルなどの小集団活動や創意くふう提案制度などを積極的に利用してきた。これらOJT方式による教育訓練やQCサークル、創意くふう提案制度などは、日常的で連続的であり、一面ではモラル向上、人間関係の改善、「参画意識」の高揚などの教育機能をも果たしているのに反して、「中堅技能者特別訓練」などの階層別教育＝集合教育では階層ごとに各自に特別の自覚を強要され、階層ごとの仲間意識とともに他の階層との差別意識を植えつける場となる。

例えば、「中堅技能者特別訓練」はトヨタの「人づくり」の特徴を非常によく表しているの少し詳しく触れたい。⁶⁾

『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、リリーフ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、休んだ人の替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。

この「ねらい」をもとに「自主研究会」と「正式の会合」や教育合宿などが行われる。「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、各種の会が終了して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。

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、このような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こ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、「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つ目として、「競争の場」であるということも挙げうる。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。このようなフォーマル教育と職場教育、インフォーマル活動が一体となって、いわゆる「意欲あるトヨタマンの育成」に成功してきたとみることができる。

トヨタは労働者像として、いわゆる「トヨタマン」を描いている。トヨタウェイを身につけた労働者ということだが、「T字型人材」とか「プロ人材」、「L字型人材」とか様々な言い方がされている。例えば、現場では「T字型人材」と呼び、これは色々な仕事が出来て、尚且つ、一つの仕事に精通している、なおかつグローバルであればと教育している。単純に考えても、人間の成長を経営者に任せるとするのは、本来可笑しいことだ。外国人から、「なぜ経営者が人づくりをするのか」と笑って質問されるが、トヨタの場合は本当に、労働者の私生活を含めて何にでも口出しするのが特徴である。その際、一番邪魔になるのが、異質の価値観を持った労働者の存在である。それが集団としての労働組合として存在することをトヨタは最も嫌っている。

(3) モラル（士気）管理と動機づけ管理

トヨタのブルーカラーの「動機づけ管理」のポイントは次の3つからなっている。第1は、「日本の経営」で最も重視されてきた年功賃金や「終身雇用」などの経済的刺激による動機づけである。企業福祉や企業内教育訓練もこの一環に含めることができよう。つまり、より良い「生活」のために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、これらの集団主義的管理は、そのためのシステムとして有効に機能してきたといえる。これは従来、日本ではモラル（士気）管理と呼ばれてきたものである。トヨタの場合にも、これまでは「終身雇用」の下での年功的な職能資格制度を柱とした「昇格・昇進・昇格」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ができた。高校や大学へ進学できなかった現場の

労働者は生活のため、マイホームのため、子どもの教育のために一生懸命努力してきたといえる。ホワイトカラー労働者の場合には、成果主義の導入により大幅な賃金格差のつく刺激策がとられているが本稿では触れない。

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、そこでのQCサークル・提案制度や懇親会などを利用して、休んだりサボったり、ミスしたりしてサークルや組の「仲間に迷惑をかけたくない」という雰囲気（相互監視体制）を意識的に作り出したことである。

第3が、従来、いわゆる「日本的経営」なり「日本の労務管理」の特徴とされてきた労働の柔軟性である。日本の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。充実した企業内教育システムを整備しつつトヨタは、「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。この点は、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。これを有効に機能させる上で、いわゆる西三河地域の「管理教育」を無視することはできない。

(4) 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」⁽⁷⁾ 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氏の『トヨタ労使マネジメントの輸出』（ミルネルヴァ書房、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。」⁽⁸⁾ トヨタ労使にみられるのは企業別男性正社員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」を図るというものである。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。欧米の労使関係や団体交渉とは異質のものといっていよう。

この点について、杉山直氏は1990年前後トヨタの「労使協議制」体制は「話し合い」路線へと変質したことを明らかにしている。トヨタの「タイムカード廃止と技能系職場の見直しに関わる労使の話し合いの経過」を詳細にみたうえで、杉山直氏は「話し合い」制度の性格について次のように指摘している。トヨタ労組は、「トヨタの提案に対する判断基準をもたないまま、話し合いを進めることになって」おり、結局、「話し合いではトヨタが施策を報告し、それに対して組合は質疑と要望にとどまり、組合がトヨタの施策を追認していくというかたちになっている。」⁽⁹⁾

つまり、「これは組合の要求を出発点とはしていない。むしろ、トヨタと組合の執行部の必要性だけで、それが実施され」ており、「組合員不在」の労使関係である。⁽¹⁰⁾ そして「1989年以降に展開された労使の話し合いが、今日のトヨタにおける労使の話し合いを形成してきた」とする。

この時期、労働組合は組合員の「仕事意識」をどう捉えていたかについて若干触れると、次のようである。トヨタ労組による仕事の疲労感の調査結果は、「慢性的に疲れがたまる」で約半分となっており、疲れの原因としては、「労働時間の長さ」と、「仕事量の多さ」を挙げる人が、それぞれ5割前後となっている。そして次のようにコメントしている。「今回の調査でとくに注目したいのは、仕事にやりがい感を感じている人ほど疲労感が少なく、ストレス感も

少ないということです。そしてそうした人ほど『会社が発展すると自分の将来も明るい』と考えており、また、会社に対してよい感情を抱いています。さらに見ていくと、会社に対して好感情を持っている人ほど、組合への関心も高く、組合活動への評価も高いのです。労働者が疲労感を感じるのは、あたかも仕事にやりがいを感じず、会社に好感情をもたず、組合への関心が低いからだと言わんばかりである。さらに言う。「こうした点を考えていくと、仕事のやりがいを高めていくことが、会社にとっても、組合にとっても、そして本人自身の生きがいや健康にとっても、すべて良い循環を生み出す出発点と言えるでしょう。かくして、「皆さんがよりやりがいをもって仕事ができるよう、トヨタ労組も着実に力強く活動していきたい」⁽¹¹⁾ということになる。このようにトヨタ労組は、労働者がやりがいを持って仕事をするのが会社、組合、本人自身の生きがいや健康にとって最も大事であることを強調する。こうしたプロパガンダがアンケート調査結果に基づく労働組合員の総意としてなされている。

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。「会社を信頼して働ける職場づくり、恒常的・自発的な知恵/改善を促進する仕組みづくり、徹底的な人材育成、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可能な限り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。

(5) いわゆる「管理教育」とトヨタの労使関係

愛知の新設公立高校・東郷高校が発祥の地とされる、いわゆる「管理教育」はその後、短期間に県内に普及した。最近では、トヨタグループ企業の管理職が公立高校（鶴城丘高校）校長に就任し、教育へのトヨタ方式の導入が試みられたりもしている。また、一部の短大や大学でのトヨタ的教育の導入や多くの大学でのトヨタ講座やトヨタ生産システム教育の拡大・浸透は著しい。トヨタ立中高一貫校とも言われている全寮制の「海陽学園」が設立され全国から志望者を集め注目されている。ここでは「管理教育」とトヨタの労務管理の同質性・類似性に焦点を当て簡単に触れたい。

「管理教育」と生徒管理

トヨタ企業城下町では「管理教育」と労務管理の網の目が市民・労働者を支配している。愛知教育の「能力主義」・「序列主義」を特徴づけているのが、公立高校が採用している大学区制下の「複合選抜入試制度」である。この制度の導入によって受験競争は一層激化し、「複数受験」と「輪切り入試」は学校間格差の拡大・「序列化」を著しく進めた。また、推薦入試も含めた受験期間の長期化・強制的な志願調整により、生徒も親も教師も大変な苦痛を強いられている。子どもたちは「主体的な選択だ」と、「納得・受容」させられて就職あるいは高校・大学へ進学することになる。その過程で、子どもたちは差別・選別意識、「勝ち組」「負け組」意識を植えつけられることになる。

「少子高齢化」の影響もあって受験競争にはかなりの変化がみられるが、西三河地域・中堅進学校の管理教育については、依然としてあまり変化はみられない。たとえば、昨年、ある大学生は筆者の著書の管理教育の部分を読んで、

「今でも、全く同じことをやっています」と数年前の本人の経験を書いてくれた。例えば、次のごとくである。

「自分は2005年4月から2008年3月までの高校生活を『愛知県立豊田高等学校』で過ごした。この学校は、当時他のどの学校よりも服装や生活態度に厳しい進学校ということは生徒の間では有名であった」。

入学するとすぐに、「勉強する癖をつける」ということで、毎日の「予習」「復習」の徹底が始まり、また金曜日には「週末課題」という名の宿題が開始した。「この課題は休み明けの1限の授業が始まる前に、教室ごとに集めて提出する。所定の期日までに提出しなかった者は担当の先生の監督の下に、居残りで提出をするまで教室に残って課題を行った」。

「1年生になって高校生活にだんだん慣れてきた5月頃、『学習講座』の用紙が生徒全員に配られた。これは通常の授業の時間の他に1限の授業の前の0限(7:50~8:40)に実施するもので、……教科は「国語」「数学」「英語」で、この講座にはすべての生徒が参加をした。理由は『参加しない理由がない』がほとんどだった。この「学習講座はとにかく朝早く始まる。自分の場合は自宅から学校まで自転車で20分くらいの距離だったので、朝は6:30に起きることにしていた」という。当時の部活の先輩には自転車で1時間から2時間かかる者もいたという。トヨタとの関係については次のように書いている。

「藤岡町に住んでいる生徒たちの中にはトヨタ自動車の社員を親に持つ生徒が少なからずいた。この生徒たちは、長距離の高校まで通うために親が来るまで出勤する際に同乗して学校まで送ってもらうというパターンが多かった。そのため、学校側も送り迎えの際に発生する交通事故を未然に防ぐために駐車場を指定し、そこから生徒を徒歩で学校まで行かせた。自分の友人の何人かはそのようにして通学していた。雨天時には自動車ですべての人が増えて、学校前の道路はいつもよりも増して渋滞していたという記憶がある」。「朝の講座のない日に親の

車で通学する場合、親の出勤時間は変わることがないので同じ時間に学校へ行くことになる。朝早くに到着し、部活の朝練がない生徒は教室に行き、自習をしている人が多かった。また、親の就業開始時間によっては学校が開く前に到着してしまう生徒も少なからずいた。この生徒たちはどこにも行かず校門が開くまで待っている場合が多い」。この講座についても「予習」「復習」が必須になっているという。

「さらに、授業開始を知らせるチャイムが鳴る前に教室に入ることができなかった生徒に対しては、『入室許可証』を職員室にて受け取った後に教室に入って授業を受けることが出来る。この場合は学習講座に理由もなく『遅刻』した、ということになり、その日の授業が全て終わった後で所定の教室に生徒たちが集められ、先生の監督の下で1時間の居残り自学自習が行われた。この際、生徒は部活に参加することが出来ない」。

以上のような講座は2年生の時も引き続き行なわれ、3年生になると受験勉強のためさらに「勉強漬け」になるという。7限(15:35~16:25)に「学習講座」が追加される。ただし、「学習講座は1日1回なので、7時限に行う日は0時限には行わないことになっている」という。

「自習室」も始まる。この「自習室」は希望制であるが、特別の理由をもつ者以外の生徒のほとんどが参加したという。「『自習室』は7限の後、『1時間自学自習』で行われるものと、土曜日などで教室を開放してそこで1日自習を行う『登校学習』というのがあった」。

夏休みや冬休み等に行われる学習講座は「より充実」したものとなり、1・2年生の時は半日だったが、3年生になったらそれが1日になったという。「1限よりも少し早い時間から始まって、1コマは通常の50分よりも長い時間を行った。夏休みの場合にはお盆休みの前までを前期とし、お盆休み後を後期として行った。さらに学習講座を発展させて、『学習合宿』というものを2泊3日で行ったりした」。この学生の場合には、この合宿が夏休みに行った唯一の旅行

だったという。このような教育を担う親や教師たちの心労・負担も相当なものであろう。⁽¹²⁾

これを読んだ別の女子学生が、「先生、こんなのはまだ甘い、甘い」と言い、彼女が通った西三河のある中学校・高校生活について詳しい話をしてくれ、それを再度調査確認し文書化してくれた。以下はそのごく一部である。

「高校入学後、1番驚いたのが、予習・復習、そして土日課題の量」であったという。「土日課題も、さまざまな種類があり、大変な思いをするのだが、毎回あった課題が英作文の書き取りで、A3用紙にもものすごく小さな字でびっしり書いていく。週明けに提出で、英語の授業に確認テストが行われる。合格点に達しなかった者は居残り学習。そして、提出が絶対で、忘れると放課後に書かされる。

夏休みは『三河地区1位の量』と先生が仰っていた通り、すごい量の課題が出される。それに加えて、お盆以外は毎日課外がある(3年生は終日)ので、遊ぶ暇は殆どない。また、全てを提出するまで、毎日放課後に残されるので、免れる事が絶対に出来ない」。この学校にも豊田高校でみたような「朝課外」「土曜課外」「7限」や「自習」があった。この自習は、「7限の後、学校に残って勉強を行う。6時までと、7時までのコースがあり、ほぼ全員が参加していた。雰囲気を変えるために、学年全体で学習クラスをシャッフルされ、ほぼ知らない人に囲まれて自習をする」ことになっていたという。友人同士が残って勉強するというのとはかなり違っていることが分かる。

また、「校則」の項には、例えば次のように書かれている。「3ヶ月に1度は全身のチェックが入る。髪色、スカート、制服の着こなし、靴下の色などなど。男の子は、髪の毛の長さまで細かくチェックされていた。また、毎登下校時に生徒指導の先生が、校門に立っており、制服チェック。膝にスカートがかかっていると場合には、その場でスカート没収」というごくである。スウェーデンを研究対象の一つとしている筆者には、小さいころから自由な雰囲気の下で自立・自律を重んずるスウェーデン教育

と西三河地域の相も変らぬ「管理教育」のあまりの違いに頭を傾けるばかりである。

全国的には高校のなかでも、比較的自由的な雰囲気の上位校と管理教育の厳しい中堅進学校そしていわゆる「教育困難校」など歴然とした教育格差が生じている。

「能力主義」に彩られた学校は、他面ではどうしても管理主義的な教育活動・組織が必要となる。そのための手段として利用されているのが「校則」や「成績表」「内申書」や「体罰」であり、学校はこれらを使って、子どもたちの自由な思考と行動を徹底的に規制することになる。学校は非行防止・安全対策と称して、こと細かく校則を定めて生徒を管理しているが、その具体的内容について項目を挙げれば、例えば、次のごとくである。規則づくめの指導による生徒の自主性の実質的否定、郊外生活の極端な制限、学習指導要領にもとづく詰め込み＝落ちこぼし教育、進学率・公私比率の操作と内申書による徹底した進路指導、「人づくり」の手段としての「特色ある学校づくり推進校」「研究委嘱校」引受けにより増大する教師・生徒への負担、部活などを含む学校への長時間拘束と宿題づけによる自由時間の剥奪、生徒間の相互監視システム、集団訓練、集団責任による集団主義教育、である。そして、もし逸脱するような者が現われてきた時には容赦なく、

「罰則」を適用した教師の懲罰・体罰であり、場合によっては学校という場から放逐することによって、学校の秩序維持を図ろうとする。このように「管理教育」は異質な者の存在を基本的には容認せず、また、「弱者」への「いじめ」を生みやすい教育システムといえることができる。

「管理教育」とトヨタの人事管理の主な共通点を挙げると次のようである。第1は、受験競争に代表される差別・選別の「能力主義的」な競争である。これが「管理教育の質」を規定する。第2は、「管理教育」による自由時間の喪失(量的側面)である。0時限7時限や部活さらには塾などで子どもの自由な時間は極端に制限されている。第3に、「管理教育」とフレキ

シビリティの拡大・深化である。大学区制をとることによって子どもたちの通学距離は大幅に長くなっている。しかも、自動車社会にあって公共交通機関がきわめて不便に出来ているため、その被害は直接子どもたちに及ぶことになる。これらは企業・学校・地域によるトヨタ的「人づくり」政策が一体的に行われている当然の結果であり、家庭生活の「空洞化」を招くもともなっている。

具体的な類似的管理手法としては校歌・君が代・社歌、頭髪・制服、5S、1分間スピーチ・反省、QC サークル・グループ活動、集団責任、交通安全運動、集団訓練、教科書検定・情報操作などがある。これらが過密労働・教育と長時間労働・拘束を懸命に担いながら雇用・入学の柔軟性におびえている生徒・教員や労働者の管理の手段として利用されているのである。全体を貫く管理の支柱は「学力」「能力」という一元的価値観に基づく差別・選別的な人事考課・査定である。このような「管理教育」と「トヨタ的労務管理」が西三河地域にもたらしているものは、「能力主義」という名の差別・選別であり、長時間拘束による自由時間の喪失、通勤・通学時間時間の増大による地域社会からの遊離である。

「管理教育」を支える教員管理

いわゆる「管理教育」を実践するのは現場の教師たちである。トヨタや文部科学省・教育委員会が学校教育を思い通りに動かすためには、教職員の掌握は不可欠である。教職員管理の第1の柱は昇進管理である。教員は初任者研修に始まる昇進ルートを各種主任、教頭、校長まで上り詰めるにはそれなりの勤務評定を得なければならない。また、一般の公務員より高くされている賃金も教員対策といえる。第2に、教員の長時間・過密労働を挙げうる。これは教員の研究時間や自由時間の喪失をもたらしている。第3が、教員配置のフレキシビリティである。新学期直前に配転が報道されるため、それまで転校先が分からない場合も少なくない。これが多くの教員を不安に追い込んでいる。また、年々

臨時教員が増大し職場が不安定化している。かくして、校長・教頭・主任の専制体制の下で「職員会議」の空洞化が進んでいる。一方では、昇進差別や不当配転などによる少数派組合の活動家攻撃も後を絶たない。

(6) 労働者・市民の労働・生活

本節では、最近、とくに深刻化している雇用問題や安全・健康問題そして労働者・市民の生活について簡単に触れたい。

労働者の雇用問題

トヨタ生産方式は労働者のスピーディな吸引や反発を前提としたシステムである。これまでも多数の季節工（期間工）を採用・解雇し、また関連下請企業への応援によって雇用調整を行ってきた。このような雇用管理は一方では、本工労働者の雇用の安定に寄与したが、他方では、非正規労働者や下請企業労働者の雇用・生活を脅かすものであった。それは最近の「派遣切り」、「雇い止め」、外国人労働者の解雇などに顕著に現れている。トヨタシステムが抱える矛盾、好況期における相対的高賃金と長時間・高密度・不規則労働から不況期に特徴的な低賃金と雇用・生活不安へ一気に落ち込む様子が今頃ほど明瞭になったことはない。

その背景にはアメリカの金融危機があるとはいえ、日本の自動車産業において非正規労働者の解雇・失業問題が短期間に深刻化した原因は第1には、日本の自動車企業に浸透しているトヨタ生産方式やいわゆる「人間かんぱん方式」で有名なトヨタ的な人事・労使関係がある。第2に、トヨタ出身の奥田前経団連会長と小泉元首相によって進められた労働者派遣法の改悪がある。この両者の負の側面がこの経済危機によってもろに露呈することになったのである。

この危機に遭遇してトヨタは、販売減への対応として減産態勢を強化し、最高時には11,000人ほど抱えていた期間従業員を09年9月頃には1300人へと大幅に削減した。トヨタや関連下請企業は「中国に負けるな」とばかりに、期

間工や派遣労働者を最大限に低賃金で徹底的に利用した挙句の果てに、ここへきて一気に不要労働力とばかりに解雇したのである。このような状況にもかかわらず、技術系などでは相変わらず残業が行われていた。

最近、エコカーの受注好調などで生産が回復、人手が足りなくなっているため1年4カ月ぶりに期間工を1600人ほど採用することになった。また、トヨタの複数の工場で休日出勤や残業を実施しているほか、堤工場には関連企業などから応援要員を送り込んで生産増に対応している。

2009年末に呼び寄せられた期間工のなかには、採用するといって入寮させておきながら、健康診断によって不採用にされ、追い返されるケースも出ているという。「健康診断で落とされた人は研修途中で抜けていくので分かる」という。「入寮した人のうち1割が不採用にされた。“健康診断が厳しくなっている。採用者を計画より減らそうとしているのではないか”と話題になっている」と話す労働者もいるという。⁽¹³⁾ トヨタが採用管理を操作することによって雇用量を調整している可能性がうかがえる。しかし、これらの多くの労働者は以前に長期間トヨタで働いた経験があり、本来、トヨタが健康を管理しなければならない労働者といってもよいであろう。

しかし、トヨタの生産が若干回復したとはいえ、豊田公共職業安定署管内の2009年8月の有効求人倍率は0.30と極めて低くなっている。過去最低だった5月の0.25からやや持ち直しているものの、依然として県(0.47)や国(0.42)を下回っている。

安全・健康問題

トヨタの「長時間・高密度・不規則労働」が安全・健康問題に与える影響は肉体的にも精神的にも深刻なものがある。筆者が1979年に中京大学へ赴任し、トヨタ調査を始めた時に驚かされたことは多い。

トヨタ調査を始めて間もなく豊田市内のお寺で行われたトヨタ労働者との集まりで、ある労働者が「身体の弱い労働者はまだ良い。身体がおかしくなったら働けなくなるので、精神的におかしくなることはない。健康が回復したら再度戻ってくることもできる。しかし、頑健な人は大変だ。肉体的に頑強な人ほど精神的におかしくなるまで頑張っているんで、一度おかしくなったら二度と回復しない」。これを聞いて大変なショックを受けたことを覚えている。

また、当時ベストセラーであった鎌田慧『自動車絶望工場』をゼミのテキストに採用したところ、教え子の学生が親(トヨタマン)から「なんでこんなもの(本)を読んでいるんだ」と怒られたという話を聞いて、これまたショックを受けた。これは大変な所へ来たなという思いであった。

また、当時ベストセラーであった鎌田慧『自動車絶望工場』をゼミのテキストに採用したところ、教え子の学生が親(トヨタマン)から「なんでこんなもの(本)を読んでいるんだ」と怒られたという話を聞いて、これまたショックを受けた。これは大変な所へ来たなという思いであった。

県の労働部に委託されたME化調査でトヨタ関連下請企業を訪問した際に、過労死について質問すると経営者が「うちみたいな企業は死ぬ前に退職するので過労死はない」と答えたので仰天したのを今でも思い出される。並行して愛知の「管理教育」の調査を始めていたのだが、これも北海道の山育ちの筆者には驚嘆することばかりで、よほど覚悟しなければと思ったものである。

トヨタ研究を続けて10年を経過して間もなく、豊田法律事務所の弁護士が突然、私の研究室へ訪れてきた。1992年8月27日に起こったトヨタマンによる「妻子(4人)殺人事件」の証言の依頼であった。一瞬「私が何で殺人者のために証言しなければならないのか?」と思ったが、詳しく話を聞いていると、私の当時の研究テーマとピッタリと一致している事例であることが分かってきた。豊田市内の中学校を卒業し、そのままトヨタ工業高等学園に入学し、卒業後トヨタで働きはじめて25歳の時に、妻のお腹にいる子を含めて妻子4人を殺害し山中に捨てたという悲惨な事件であった。彼は上郷工場第一機械部保全課に勤務する「模範的なトヨタマン」であった。QC活動などで多くの賞をもらっていた。この事件について、私がトヨタ労働者による殺人事件と事前に気がつかなかったのは、新聞は「豊田の夫、会社員を逮捕」と

トヨタ名を出さずに報道していたからであった。

弁護士は私に労務管理研究者としてトヨタの労務管理について証言してほしいという依頼であったので、弁護士は抜きでトヨタの調査研究から言えることを証言しようということで、依頼を受けることにした。この時は、二度証言に立ったがこの間の経緯は青木慧氏の『トヨタ人間管理方式』や当時の雑誌のルポに少し詳しく掲載されている。この時の傍聴席には殺された妻の母親など2人と殺した夫の母親と新聞記者が2人の5人がいるだけで、ほとんど社会から注目されることはなかった。

次は、「過労自殺」裁判である。この裁判は結審まで長い時間がかかった。1988年8月26日に、家族を愛していた若き35歳のトヨタマンが自ら命を絶った。その当時は、シャシー設計部第1車輛設計課第1係長であった。旭丘高校を出て東工大・大学院を修了し、トヨタへ入社したエリートであった。ただでさえ忙しい仕事に加えて海外出張や、いわゆる「自主活動」、職制会の役員、労働組合の職場委員の仕事が押し付けられ、真面目な彼はあまりにも多い仕事でこなせず責任を感じて自殺の道を選んだのである。悲劇というほかはない。

最も有名な事件は、最近結審した、いわゆる「内野過労死裁判」である。歴史的にみても実名を挙げてトヨタと対峙した「過労死裁判」はこれ以外にはない。2002年2月9日、堤工場車体部品質物流課でEX(旧班長クラス)として働く30歳の真面目なトヨタマンが突然倒れて病院へ着く前に亡くなった。「夫があれだけトヨタに尽くしたのに、ほんとうに死ぬまで働いたのに、職場で死んだら一顧だにされない」というトヨタの仕打ちに、妻が怒りを感じたとしても不思議ではない。「夫の労働をなぜ認めてもらえないのか」という奥さんの訴えは聞く者の心を揺さぶらずにはおかなかった。この裁判は勝利しただけではなく、「自主活動」とされている「QCサークル」を「業務」と認定した点で日本の裁判史上、画期的なものとなった(猿田, 0712)。

最近の事件としてはデンソー・トヨタ「うつ

病」裁判がある。2000年8月末、デンソー・ディーゼル噴射技術部で働く労働者がトヨタ本社第4開発センター第3機能設計室へ長期出張を繰り返す中、長時間にわたる、あまりにも過酷な労働やパワーハラスメントにより、さらには「業績・成果主義」による差別的処遇により「うつ病」になり訴えた事件である。この事件は、グローバル競争が激化する中で、その最前線に働く設計労働者の過酷な実態を如実に示している。この裁判も2008年10月、名古屋地裁はトヨタとデンソーの「安全配慮義務違反」を認める判決を下し結審した。(猿田編著, 0903)。

これ以外にも、期間工の「突然死」や関連下請企業で働く外国人労働者の過労死・労働災害や研修生・実習生の低賃金労働や人権無視など枚挙にいとまがない。女性技能員(出身・鹿児島)の退職後の「自殺」や関連企業・関東自動車の派遣労働者による秋葉原無差別殺人事件なども忘れ難い事件である。

このような中で注目すべきは、2006年1月2日に「カムリ」のハイブリッドの開発責任者が「過労死」した事件である。これは、2008年6月30日、豊田労働基準監督署が労災と認定して決着がついた。これはこれまでの運動の成果ともいえよう。しかし、このように公になる事例はまさに氷山の一角である。以上のようなことも影響して、たとえば、警察庁の「自殺統計原簿」をもとにした東大大学院の澤田康幸氏の整理によると、豊田警察署管内の「被雇用者」(93人)や「管理者」(5人)「無職」(139人)「学生生徒」(11人)の自殺者数はすべて全国1位である。また岡崎警察署管内が「管理者」(5人)の自殺が豊田と同数の全国1位で、「被雇用者」(67人)と「学生生徒」(9人)が2位、「自営業者」(18人)が全国3位、「無職」(101人)は6位となっている。

労働者の生活

今回の「トヨタ・ショック」を理由とする「雇止め」、「派遣切り」は非正規労働者の生活を奈落の底へ突き落した。また、「不況・減産」を理由とするトヨタによる賃金の大幅カット

図表2 年明け以降の、中村区役所における「住居のない方」の相談状況 (2009年)

区分	1月5日	6日	7日	8日	9日	13日	14日	15日
相談者数	86	107	121	78	100	131	107	100
区分	1月16日	19日	20日	21日	22日	合計		
相談者数	98	99	113	100	103	1,343		

(注) 名古屋市中村区役所資料による。

トにより、住宅ローンの未払いなどによる「低賃金」の矛盾が露になっている。

解雇された労働者は、近隣から流れ込む人も含めて、名古屋市中村区役所などに殺到している。(図表2)からも明らかのように、年明け以降、中村区役所に連日100人を超える相談者が押し寄せていた。この数は、08年4月～12月の相談者の平均(26.6人)の約4倍という異常な事態である。相談者の過半数は名古屋市外からの流入者であり、しかも、増加傾向がみられる。「派遣切り」で来ている人では、実にその4分の3(76%)が市外からの流入者である。

トヨタの「期間工」が雇い止めでホームレスとなった事例やトヨタ系企業を「派遣切り」になり、ネットカフェに暮らし、年明けに上京し、東京の「年越し派遣村」を頼って上京した男性もいる。厚労省の発表では、08年10月から09年3月までに職を失う非正社員は全国で124,802人に上る見込みと報道された。なかでも愛知県が20,113人と突出しており、愛知・岐阜・三重の三県で約3万人という多さである。この予測数字は、その後も増加している。

世界恐慌のリーマン・ショックから1年が経過したが、愛知県では失業給付が切れ中小企業の経営危機が深まり、再び「雇用・生活」問題の深刻化が始まっている。名古屋市中村区役所前の「おにぎりの会」の炊き出しに並んだ人の人数は図表3のごとくであるが、そこには例えば、次のような人がいる。「トヨタ子会社で、昨年(2008年)12月に派遣を中途解約された」。5月で失業給付が切れ、別の区役所で「若いから働ける」と自立支援センターに入れられたという。「未経験の介護の仕事もしたが、低賃金で自立ができず、うつ病になった」。そしてボランティアの支援で改めて生活保護を申請した

という。

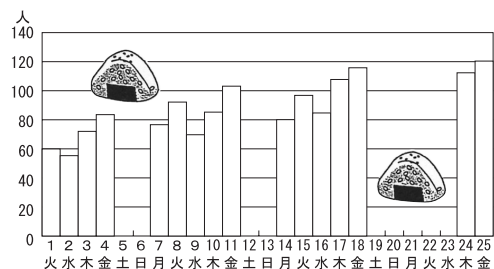
中村区役所の生活保護を担当する民生子ども課によると、2009年初めに1日100件を超えていた相談は、7～8月に40件台まで下がり、9月は50件へと再び増加傾向を示しているという。

豊田市民の生活

トヨタ「企業城下町」・豊田市の市民生活の状態について簡単にみておきたい。今回は触れ得ないが豊田市には、トヨタ生産方式の二本の柱のひとつと言われている「ジャスト・イン・タイム」生産に支配された地域のリズムがある。これに「トヨタカレンダー」による1年間の時間管理を加えることもできるであろう。このような労働・生活時間管理の下で、トヨタの「企業城下町」の市民は豊かな生活を送っているであろうか。

トヨタは元気と言われ続けてきたが、豊田市民には豊かさの実感は薄い。そればかりか市民の暮らしは貧困層の増大で、生活の質は悪化しているという。所得格差は大きく、4人に1人は年収200万円以下である。全国から、さらにはブラジルなどから仕事を求めて豊田市へ来る人は多い。トヨタ関連下請企業では請負、派遣

図表3 おにぎり配りに並んだ人数(9月)



区役所が休みの土日祝日は休み

(注) 新聞あかはた 2009年9月30日付。

などの外国人労働者、中国・ベトナムなどの研修・実習生など非正規労働者が著しく増大している。意図的につくられた賃金・労働条件の格差構造の下で、お互いに競争させられ低賃金で酷使されている。非正規労働者が増えれば、年金の保険料を払えない人が増え、年金制度も不安定になる。また、躁うつ病にかかっている人も短期間に激増しており、自殺者も大幅に増えている。

市民生活では給与と所得者の低所得者が増加し、生活保護世帯数も急速に増えている。豊田市の調査によると、市の2009年1～9月の生活保護の申請件数は累計で545件。昨年同期の136件のほぼ4倍に達した。その結果、1月に955世帯だった市の生活保護世帯は、9月には1,260世帯にまで増えている。

好況期の2004年度でも市営住宅の入居待ちが300世帯、特別養護老人ホームの入居待ちが300人もいて、日本一豊かな財政を誇ってきた自治体の市民生活としては決して豊かとはいえない。高齢者の年金、医療、税負担の増大で、現在、多数の市民が不安を持っている。

(7) 全トヨタ労働組合の結成と直面する課題

ここでは一節を設けて全トヨタ労組結成からみえてくる深刻な問題点について触れておきたい。それは拙編著『トヨタの労使関係』で桜井善行氏が指摘した点である。

トヨタ労組は、国政選挙では長く社会党候補を推薦してきた。それが方向転換したのは、1968年の夏の参議院選挙であり、当時の愛知地方区で民社党候補を推薦したのが始まりである。69年の衆議院選挙でトヨタ労組は初めて組織内候補を民社党から擁立して当選させ、以後組織内候補を連続当選させ現在に至っている。この時初めて、トヨタで「企業ぐるみ選挙」が話題になった。この選挙では管理職も下請企業の経営者もある時期までは民社党候補のために動員されたのである。その後、中選挙区制の下で、経営者は自民党候補、労組は民社党候補の

支援という住み分けが長い間続いた。

全トヨタ労働組合（全ト）が結成されたのは2006年1月22日である。参加した労働者は翌23日、各関係企業に対して組合結成通告と全トへの加入通告をし、その直後に既存労働組合に脱退届を提出したのである。その日の夕方から記者会見が行われた。新しい労働組合をつくるのに最も大きな呪縛となったのがユニオンショップ協定だったという。長年、大企業で不当な差別を受けながらも闘ってきた活動家には別組合をつくるという知識はほとんどなかったという。「労働組合を結成しても解雇されないこと、労働組合を結成すれば、会社に団体が要求でき、対等な交渉の場ができることは、学習を通じて初めて知った人がほとんどであった。」⁽¹⁴⁾

結成後、トヨタ労組は即座に反応し「組合員への緊急メッセージ」を出し、「当該労組は、わたしたちトヨタ自動車労働組合とは基本的な考え方が全く異なる団体です。わたしたちがこれまでの歴史を踏まえ大切にしてきた、労使相互信頼・労使相互責任をはじめとした考え方とは根本的に相容れない組織」だ、と攻撃している。全トヨタ労連からは、全トヨタ労働組合と名称が酷似していると、抗議文が渡された。

結成して2カ月後の3月22日から、まずトヨタとの間で第一回の団体交渉が開かれ、その後、関連企業の団体交渉が続いた。こうしたなかで、トヨタ労組は6月28日に臨時大会を開き、規約を改訂して、他労組との「二重加盟」が判明した場合には「即除名」という提案を採択している。

全トの結成を担ったのは、ごく少数の活動家であったが、組合活動については全くの素人とも言ってもよい人々であった。一方で、ナショナルセンター、産別組織や政治組織の指導はまったくなく、そのためフリーハンドで活動することができたが、他方では、労働組合運動についてはトヨタ関係以外の知識は何も持ち合わせていないというマイナス面も抱えていた。それが当時は、次のような反応となって表れてきた。「新労組の結成で最初に反応が返ってきたのは、今まで自らと関わりが全くなかった人々であっ

た。最も好意的な反応を寄せてくれた人が、まったく見知らぬ人々であったことは、当事者からすれば驚くことであった。しかも、今まで最も関係があると思ったところが、労働組合結成には驚くほど冷淡な対応を示すことにより、逆に視野を広げることも可能になった。」⁽¹⁵⁾

(8) トヨタ労使関係の問題点・注目点

危機の中にあってもトヨタ生産方式やトヨタウェイは依然として健在である。また、トヨタの環境への対応もハイブリッド車など世界的にみても最先端を行っている。しかし、今後、短期的には下請企業や非正規労働者に蓄積されていた技術や熟練の喪失は再び躍進する場合のネックとなる可能性はある。しかし、より長期的に問題なのは、トヨタ労働者の質であろう。激変する政治・社会・経済・経営環境の変化に適應していけるかどうかが問われ始めているからである。

トヨタ生産システム、トヨタ的人事管理・労使関係というのは、本来、トヨタが勝ち残るためのトヨタ的な「ムダ」のない生産のためには正規労働者や下請労働者・非正規労働者をどれだけ犠牲にしても、それをむしろ「人間性尊重、継続的改善」として「評価」するシステムである。それだけに今回のような世界的な危機の場合には、期間工や下請企業やその労働者には残酷な運命が待っている。とりわけ悲惨なのは日系ブラジル人などの派遣労働者やベトナム人や中国人の研修生・実習生である。解雇されたり、また長時間低賃金で人権無視の労働を強いられたりしてきた。帰国した人、帰国したくても帰国できないでいる外国人なども悲惨な現実と直面している。このような雇用・生活危機に直面して注目されるのは「労使関係」の動向である。

まず第1には、非正規労働者の組織化と企業別組合、先に触れたユニオンショップ制の問題がある。第2に、注目すべきは「トヨタショック」以降の大幅な賃下げ・収入減と労働者の労働・生活・運動の動向である。現時点では、非常事態に耐え忍び働くトヨタマンの姿がそこに

はある。賃上げ闘争などで闘おうとする姿勢はまったくみえない。トヨタとホンダを比較するだけでトヨタの賃金・労働条件の問題点が浮かび上がってくる。ホンダは基準内賃金はトヨタより高い。労働時間についても無残業デーや交替制での労働者への配慮がなされている。東海地方内に同じ自動車総連の本田技研労組がありながらも、しかも、組合幹部は両社の違いを知らながらも、賃金・労働条件については学ぼうとしていない。両社組合員同士の相互交流の必要性が痛感される。

第3に、期間工の雇用・再雇用はトヨタにとって四重の意味でプラスとなっている。従来から言われているように、トヨタにとっては雇用の調整弁としての役割が大きい。しかも、労務コストが安く済む。これらは現在でも期間工を利用する最も重要な理由と言ってよいだろう。加えて、再雇用によって、かつての「経験・熟練」が生かせること、そして、健康チェックによって健康な労働力を確保できること、つまり、「過労死」などの可能性の外部化ができることである。

第4に、トヨタの正規・非正規労働者には中卒・高卒が多い。スウェーデンなどのように、場合によっては、高校・大学進学や職業訓練などの再教育の可能性の拡大が政策的には好ましいだろう。

第5に、外国人労働者の現状は深刻である。県内の保見団地や知立団地、西尾の市営住宅などでは日系外国人の雇用・生活が脅かされ、緊急の支援が必要とされる事態となっている。在日・日系ブラジル人はほとんどが職を失っている。研修生・実習生にも死者が増えているという。全トやJMIU、NPO ラテン・アメリカセンターなど様々な組織が外国人労働者の組織化や生活を守るために活動している。

第6に、労働組合運動が弱い日本にどんな「福祉国家」の可能性があるのか興味深い。労働組合がどの程度、革新性を発揮できるかが問われている。労働組合組織率は低下しているだけでなく、ユニオンショップ制のため強制的に加入させられている人が圧倒的に多い。その上

に乗っかっている連合がどこまで「福祉国家」づくりの支えとなれるのかは注目すべき点であろう。

第7に、全トヨタ労組の結成と運動の広がりについて触れたい。全トの結成の経緯については本稿では省略するが、その後「ATU（全トヨタ労組）サポート市民の会」が結成され、トヨタや関連企業的全ト組合員と他労働者との交流・連帯は急速に拡大している。例えば、笹島日雇労働組合、女性ユニオン名古屋、愛知連帯ユニオン、ゼネラルユニオン、NPO 愛知働くもののいのちと健康を守るセンター、名古屋ふれあいユニオン（「愛知製鋼／三築・偽装請負事件」、「豊田スチールセンター」パワハラ争議、「ツカモト（『実習』先）／加茂技術クリエイト協同組合（受入団体）」争議）、ユニオンみえ（700人）などで争議の相互支援も始まっている。その他、三河教労、銀産労、ジャーナリスト会議東海、管理職ユニオン東海、東海労働弁護団、フィリピントヨタ労組を支援する会など交流は深まっている。全ト労組の活躍は、「内野過労死裁判」やデンソー・トヨタ「うつ病」裁判さらにはジェイテクト（旧光洋精工）田中解雇撤回裁判闘争だけではなく、少数組合ながら春闘でもその存在感を示している。このような運動と長年、全労連が中心となって続けられている「トヨタ総行動」との関係がどうなるのかも、大いに注目されることである。

おわりに

トヨタ自動車もトヨタ労働組合も、さらには全トヨタ労働組合も厳しい経済・経営環境に直面しているのみならず、政治・社会環境も難しい局面にきている。連合が支持する民主党政権下の労働組合運動は日本で初めての経験といってよい。労働者派遣法の改正問題や公務員制度の改革、賃金構造の改革問題など課題は山積している。

一方で、中部経済連合会は「温室ガス削減」「高速道路無料化」「製造業への派遣禁止」など民主党の政策への「懸念」を連発している。ト

ヨタ出身の直嶋正行氏は、トヨタ自販 自動車総連、民社党 民主党という経歴を経て鳩山内閣・経済産業大臣に就任している。CO2の25%削減問題などでどういう態度をとるのか注目されることである。また、教育の「55年体制」が民主党政権によってどのように変わるのかも大いに注目される。

この度、郵政公社の経営陣が大幅に交代したが、この会社はトヨタ方式を積極的に導入しており、奥田碩元経団連会長（トヨタ会長）も取締役として留任している。

注

- (1) 杉山直「1950年争議後に締結されたトヨタの暫定労働協約」『中京経営紀要 第6号』2006年2月。
- (2) 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。
- (3) 加藤寛夫（人事部）、赤尾敬（教育部）「若さを保つ人事政策」『TOYOTA MANAGEMENT』1976年4月号、12ページ。
- (4) 『創造と実践 とよたにおける能力開発』トヨタ自工、3ページ。
- (5) 『TOYOTA MANAGEMENT』1981年9月号、47ページ。
- (6) トヨタ労働者からのヒアリングなどによる。
- (7) 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、所収。
- (8) 願興寺皓之氏の『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミルネルヴァ書房、2005年、87ページ。
- (9) 杉山直「トヨタにおける労使協議制度」『トヨタの労使関係』税務経理協会、2009年、58ページ。
- (10) 同上、59ページ。
- (11) 『はあい』トヨタ労働組合、1990年9月5日。
- (12) 水野雄介「豊田高校の教育」（『所報 第148号』愛知労働問題研究所、2009年11月15日、7～9ページ）。
- (13) 「しんぶん赤旗」2009年10月23日付。
- (14) 猿田編著0804、186ページ。
- (15) 猿田編著0804、189ページ。

図表1 トヨタ労使関係略史

1937年	トヨタ自動車工業設立
38年	拳母工場（現・本社工場）操業開始
46年	労働組合結成総会（1月）
48年	労働組合の名称を「全日本自動車産業労働組合コロモ分会」へ変更
50年	経営危機 / 労働争議・人員整理、トヨタ自動車販売設立
51年	暫定基本協約の有効期間の1か月延長調印（6月30日）
51年7月30日～1974年2月	：無協約時代
54年	全日本自動車産業労働組合解散
55年	全自動車コロモ分会から「トヨタ自動車労働組合」へ名称変更
59年	元町工場操業開始
62年	「労使宣言」に調印、労使懇談会開始（3月）
66年	高岡工場操業開始
68年	東郷高校新設
71年	労働組合役員選挙規定の改定
73年	石油ショック（鎌田 慧『自動車絶望工場』徳間書店）
78年	（大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社）
79年	田原工場操業開始
82年	工販合併、社名を「トヨタ自動車」に
84年	米GMとの合併会社「NUMMI」操業開始
85年	ブラザ合意（G5）、派遣法制定
87年	全日本民間労働組合連合会（連合）の結成（11月）
88年	米ケンタッキー工場操業開始、カナダ工場操業開始
89年	第43回臨時大会「中長期活動指針」、春闘を「ゆめW」に呼称変更
90年前後	バブル景気、「人手不足」、3K職場
92年	イギリス工場操業開始、トヨタ北海道・トヨタ九州操業開始
94年	豊田章一郎（旧）経団連会長就任（～98年）
96年	派遣法・対象業務を拡大（16 26業務へ）
98年	米インディアナ工場操業開始、トヨタ東北操業開始
99年	派遣法・原則自由化、（日産とルノーが資本提携）
2000年	中国・四川工場操業開始
01年	フランス工場操業開始、小泉内閣成立
02年	奥田碩（トヨタ会長）経団連会長就任

（～06年）

02年	ベアゼロ回答、中国・天津一汽トヨタ生産開始
03年	製造業務への派遣解禁（上限1年）
04年	トヨタ、派遣労働者採用開始
05年	中国長春工場でプリウス生産開始
06年	中国・広州合弁工場操業開始
07年	製造業務への派遣（上限3年へ）
08年	金融危機、「トヨタ・ショック」、年越し派遣村
08年	契約期間1年以上の期間従業員の組合員化（4月）
09年	鳩山・民主党連立内閣成立

【関係文献・資料】（年代順、1973年～2009年）

7312	鎌田 慧『自動車絶望工場 ある季節工場の日記』徳間書店
7802	青木 慧『トヨタその実像』汐文社
7805	大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
8502	小山陽一編『巨大企業体制と労働者 トヨタの事例』御茶の水書房
8508	門田安弘『トヨタシステム』講談社
8604	大木一訓 / 愛知労働問題研究会『大企業労働組合の役員選挙』大月書店
8701	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
8811	野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者 労働者管理の構造と労働者像』法律文化社
9002	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
9011	ジェームズ・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジューンズ『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
9312	上井喜彦『労働組合の職場規制 日本自動車産業の事例研究』東大出版
9405	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
9507	猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会
9705	石田光男他『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年5月
9708	藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣
9909	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
- 9711 クリスチャン・ベリグレン 『ボルボの経験』
中央経済社
- 0103 篠田武司編著 『スウェーデンの労働と産業』
学文社
- 0306 藤本隆宏 『能力構築競争』中公新書
- 0310 猿田正機 『福祉国家・スウェーデンの労使関係』
ミネルヴァ書房
- 0403 青木美枝 (自動車総連・トヨタ自動車労働組
合総務局長) 『『心地よい社会』のためのプロ
ログ』(高木郁朗+連合総合男女平等局 『女
性と労働組合』明石書店)
- 0407 ジェフリー・K・ライカー 『ザ・トヨタウェ
イ』日経BP社
- 0505 猿田正機編著 『日本におけるスウェーデン研
究』ミネルヴァ書房
- 0511 伊藤欽次 『あなたの知らないトヨタ』学習の
友社
- 0602 杉山 直 「1950年争議後に締結されたトヨタ
の暫定労働協約」(『中京経営紀要 第6号』
2006年2月)
- 0606 横田 一・佐高 信 『トヨタの正体』金曜日
- 0611 野原 光 『現代の分業と標準化』高菅出版
- 0712 猿田正機 『トヨタウェイと人事管理・労使関
係』ミネルヴァ書房
- 0804 猿田正機編著 『トヨタ企業集団と格差社会』
ミネルヴァ書房
- 0903 石田光男・富田義典・三谷直紀 『日本自動車
企業の仕事・管理・労使関係』中央経済社、
2009年3月
- 0903 猿田正機編著 『トヨタの労使関係』税務経理
協会
- 0904 猿田正機 「金融・経済危機と日本の自動車産
業」(『経済科学通信 No. 119』)
- 0906 猿田正機 「トヨタと地域社会」(『東海社会学
会年報 第1号』)