

## トヨタシステムと「労災・過労死・自死」

— 雇用・生活・健康・いのち —

猿田正機

### はじめに

本稿は、トヨタ自動車の「労災・過労死・自死」をテーマとしている。なぜ「トヨタシステムと労災・過労死・自死」なのか。このテーマは、もともと私の研究テーマではなかった。それが75歳を過ぎてから、なぜ、このようなテーマで論文を書こうと思ったのか。それには、いくつかの理由がある。第1には、愛知健康センターの理事長に就任し、「過労死・自死」の現実に身近に接することが多くなったことがある。第2には、トヨタの労働問題を研究する人やそれを報道するルポライターや新聞記者が激減したことである。そして第3には、その一方で、テレビでのトヨタの宣伝や、書店には、依然として、トヨタを賛美する本が溢れているという現状がある。かくして、トヨタの現実は闇に隠れ、高いトヨタ評価が日本社会のみならず「リーン生産方式」という名で世界へ悪影響を及ぼしつつあることである。第4の理由としては、「過労死防止学会」への加入をあげておきたい。この学会には、私の尊敬する研究者や弁護士、故・森岡孝二、熊沢誠、川人博などがいたことが大きかった。

しかし、私の問題意識がそう大きく変わったわけではない。私が、50年ほど前に、身近に感じていた労働問題は、中小企業の劣悪な賃金・労働条件や雇用・失業問題、そして

思想差別などによる解雇争議、倒産争議であった。

たとえば、私がつっていた、当時の全日自労の新聞「じかたび」が出した冊子には次のような詩が掲載されていた。戦争から帰った夫が、就職を探すも見つからず自殺し、一家を養うために旅館で働き、その後、失業対策事業につき、そこで仲間を得た女性の詩である。「一年生にあがった子どものはじめての遠足にも、べんとうをつくってやれず、旅館の娘さんの遠足のべんとうをつくるとき、やとわれの身のつらさ、自分の子に愛情をかたむけてやれないなげなさに、べんとうをつくりながら、ぼろぼろ泣いたことは、一生わすれることができません」<sup>(注1)</sup>。

1990年代にも、たとえば、次のように多数の行路死亡人や行旅病人（緊急要保護患者）がいた。「日本の片隅で、まさに日本のど真ん中で、大阪市だけでも一年間に200名を超える人たちが行路死亡人となり、釜ヶ崎を抱える西成地区だけで7,000人を越える人たちが行旅病人となって救急車で運ばれる。そして行旅病人として保護中に、死亡退院（平成5年度中に247人）した。その多くは入院後一週間も経たぬ間に死んでいる。しかも、いまや平均寿命は世界一というこの日本で、その死亡平均年齢は56.9歳だ」<sup>(注2)</sup>。

筆者が1970年代前後に直接、東京で目にしていたのは、職場の労働組合の活動家などの解雇（排除）であり、徹底的な嫌がらせて

あった。また、印刷機械の倒産争議などを支援するなかで、親企業や銀行への責任追及闘争にも強い関心を持った。大企業の多くの職場で、寮生の読書傾向チェック・思想調査や長時間の立ちっぱなし強制、翻訳の強制と侮辱、背中への悪戯書きなど、様々な嫌がらせか横行していた。それらに対する労働者の反撃が「千代田総行動」であった。多い時には、3～4万人の労働者が昼デモに参加する、という驚くべき光景であった。その頃は、労災や過労死を研究テーマとして考えたことはなかった。

そういうこともあって、愛知に来てトヨタを研究対象として研究・調査を始めたが、暫くの間は、賃金・雇用・労働時間・労使関係が主な研究テーマであった。それらの点で、トヨタの何が問題なのかを調査・研究し続けた。1970年代以降の下請企業への「かんばん」方式の浸透と下請階層構造、階層的労働市場、企業別規模別賃金格差構造などが興味を中心であった。トヨタに大量に入職し、大量に退職する労働者の移動の理由やその後の実態はどうなっているのかに興味があった。

過労死問題に注目するようになったのは、愛知健康センターが、1991年7月に、私の所属する愛知労働問題研究所から分離・独立し、過労死110番が始まってからであった。トヨタマンの殺人事件の証言に立ってからは、ますます関心は深まった。しかし、意識としては、労働時間や雇用・失業問題が解決すれば、相当程度、健康問題も解決するのではないかというのが、本心であった。

「労災・過労死・自死」問題に取り組んでも、その気持ちは変わっていない。「労災・過労死・自死」の背後には、雇用・労働時間・賃金、労使関係や企業福祉、社会福祉・保障面での数多くの問題が横たわっていることを忘れるべきではないという思いである。「過労死・自死」の背後には、死に至らないまでも重症患者や後遺症を抱えた患者（労災隠し、うつ病入院等）や失業者など多くの

人々がいる、という思いである。

基本的には、普遍的な保育・教育、職業訓練など雇用・失業対策（時短、ワーク・シェア）、そして社会保障・福祉が充実したら、これらが「労災・過労死・自死」を無くすうえで大きな役割を果たすのではないだろうかかと、今でも考えている。というより、以前にもまして、低賃金・長時間・無権利労働や非正規労働者（含む外国人）などで雇用・失業不安に怯え、生活に困窮している人は増え続けており、日本における最大の労働問題であることに変わりはないといえる。

それはともかく、私のトヨタ研究の出発点としては、「トヨタ生産方式」と「管理教育」があった。私が中京大に赴任する直前に、大野耐一『トヨタ生産方式』（1978年）が出版され、先にベストセラーとなっていた鎌田慧『自動車絶望工場』（1973年）とともに大きな影響を受け、また、当時、マスコミを賑わし、有名になっていた「愛知の管理教育」は、私の興味をそそるのに十分であった。赴任してすぐに、当時、開始して間もない「地域構造研究会」（会員約30人）に入会し「労働班」に所属して調査・研究を始めた。この「労働班」は、名称をPWO（生産・労働・組織）研究会と変え、現在も続いている。

東京にいた大学院生の頃、ゼミの仲間と主に、中小企業や失業者の労働・失業実態を調査していた私が、トヨタ調査を始めた頃、ある会合に出て、ビックリした言葉に、たとえば、「トヨタでは、真面目で、身体は健康な人は大変だ。きつい仕事を、最後まで頑張って精神的に参ってしまう。身体の弱い人は、その前に倒れるので、まだ良い。」というのがあった。また、暫くして、ある下請企業の調査で「過労死」について聞いたら、「うちに過労死などない。その前に辞める。」というのがその答えであった。仰天した。東京で見聞きしていた事実とは、まったく異なる労働問題がそこにはあった。

それから間もなくして、私が、要請されて

証言に立った、忘れられない二つの事件が起こった。一つは、1988年の「トヨタ係長のうつ病自殺」事件であり、もう一つが、1992年の「模範的養成工の妻子殺人事件」である。1994年の「大河内清輝君、いじめ自殺事件」には、別の意味で衝撃を受けた。それは当時、地元で、「愛知郡にゆたかな教育をつくる会」をつくって、「管理教育」反対運動の責任者をやっていたからである。

その頃の問題意識は、次のようなものであった。働く仲間が労災にあったり、死亡しても何の反応・行動もしない労働者や労働組合をみた驚きとともに、そのような現実を生み出すトヨタの人事労務管理や労使関係は、一体どうなっているのか、トヨタが強調して止まない、「モノづくりは人づくり」とは何なのか、そして、その管理を支えているという地元の公立校の「管理教育」はどうなっているのか、を知りたいということであった。

かくして、全体としての興味の中心は、トヨタを中心とする西三河の労働市場の動向と賃金格差構造、それにプラスして、トヨタ労働者の「労災・過労死・自死」と在職中のみならず退職後の健康状態や期間工などの非正規労働者、そして下請企業労働者（含む、外国人）の労働実態の解明（ヒトの面での「外部経済の内部化」と「内部不経済の外部化」）となった。いわゆる「過労死・自死」した人たちの背後にいる膨大な数の犠牲者の実態把握である。しかし、それは個人でできる調査ではなく、非常に重要な問題と知りつつも、ほとんどできていない。その大きな障害となっているのが、研究者仲間の減少であり、トヨタなど企業や「労働組合」の徹底した秘密主義である。

現在でも、愛知で「生きるたたかい」を続ける多くの人々がいる。例えば、次のようである。「コロナ禍パンデミックが続く中、名古屋では46回目の野宿者・生活困窮者支援の『名古屋越冬活動』が、2020年12月8日～2021年1月4日に行われた。・・・越冬活動

の炊き出しには、昼・夕食約62人の人々が炊き出しを共にした。今年の年末年始に名古屋市が用意した『松竹梅』・『福屋』の2か所の臨時宿泊所には44人が入所した。今年の越冬会場には、老齢の男性のほか、若い男性や女性など、『自助』ができない人が多く来ていた」。

また、『『つくろい東京ファンド』の報告によれば、東京の会場には中高年の男性の姿に混じって、お子さんを連れて来た人や若者、外国人の姿も目立っていた。大晦日は100人以上に食料を渡し、『年越し大人食堂』には、1月1日は340人に食事提供、45件の生活相談、12件の医療相談、1月3日は、314人に食事提供（子ども14人を含む）、相談72件、29件が外国籍の人々だったという。10代後半から40代の生活困窮者は、路上生活ではなく、多くがネットカフェで生活し、2018年の東京都の調査では、都内には約4000人が『ネットカフェ難民』と言われる生活を強いられている。『緊急事態宣言』発令後はネットカフェにも休業要請が出され、多くの若者が路上に押し出された」<sup>(注3)</sup>。

生活困窮の厳しい状況でも、「生活保護」の申請を忌避する人が多いのが現状であるが、その一番の理由が、「家族に知られるのが嫌」である。

「野宿者の全国・愛知県調査（2020.1）では、愛知県内・名古屋市では、野宿者が、180名。・・・しかし、生活保護受給者の生活保護費を源泉とする『無料定額宿泊所』には、名古屋市内で2013名、その他の市町村に271名（愛知県資料による）が入居している。・・・全国でも愛知県でも、『野宿者調査』からは、ますます見えなくされている野宿者が増えている。厚生労働省が2018年に発表した調査によると、無料定額宿泊所は全国に570施設あり、入所者数は1万7067人にも上る。・・・」しかも、無料定額宿泊所には、「福祉どころか、『いまの日本にこんな劣悪な場所があるのか』と呆れ返るほど人権無視の

環境に生活困窮者を押し込み、彼らが受給する生活保護費をピンハネする事業者が多く存在する。『路上の方がマシ』と逃げ出す入所者が後を絶たない。』<sup>(註4)</sup> という。

「また、全国各地の今年の越冬では外国人の相談も増えていた。国籍はイラン、ナイジェリア、エチオピア、ベトナムなどで、全員が仮放免、もしくは短期ビザ。就労が禁止されているので働くことができない状態だが、生活保護など公的福祉の対象にもならず、制度の谷間に落ちている。働きたいけど働けない。ただ公的なセーフティネットの対象にもならない。『死ぬ、ということですか?』と口にする人もいたという」<sup>(註5)</sup>。

また、2020年に、長良川河川敷で生活していた渡邊哲也さん（当時81歳）が、大学生などの少年グループ（10名を超える）に襲撃され死亡するなど、全国的に少年たちによる野宿者襲撃が跡を絶たない。その背後には、野宿者に対する日本社会・市民の偏見と差別が大きく横たわっている。このような日本人の人間軽視の姿勢は、トヨタの正規・非正規労働者差別や下請企業・労働者差別、女性差別や外国人差別の姿勢と共通するものである。

## 1. トヨタシステムとトヨタ生産方式

### (1) トヨタシステムとは

トヨタ生産方式を論ずる場合、バイブルとされる大野耐一『トヨタ生産方式』にみられるように、生産管理が中心に扱われているが、そのなかには、人の働かせ方など人事労務管理に関する部分も多く含まれており、さらには労使関係についても触れている。三者が渾然一体となっているのが特徴である。

このトヨタ生産方式は「リーン生産システム」という名で、世界に広がっているが、両者は、決して同じものではない。この違いを理解するには、とりあえず、生産管理と人事・労務管理、労使関係の各システムを分け

て検討したうえで、全体を統合してみた方が分かり易いであろう。

本報告ではそれを意識した上で、「トヨタシステム」とは、いわゆる「トヨタ生産方式」のみならず、トヨタの人事・労務管理、労使関係を含む概念として使っている。現在、日本のトヨタで、全体を規定しているのが、「トヨタ生産方式」であり、それを支えているのが人事・労務管理、労使関係である。「トヨタ生産方式」の二本の柱が、「ジャストインタイム」（「必要な品物を必要なときに必要な量だけ手に入れること」）とニンベンの付いた「自動化」（「機械に人間の知恵を付与すること」）である。これを手段として、フォードのような修理工程を極力なくして、品質を工程で造りこむこととなる。

ただし、本報告ではトヨタシステムについて詳しく触れる余裕はないので、必要な限りで触れておきたい。トヨタシステムの骨格を示すと次のようになる。

- ・トヨタ生産方式（生産管理＝QCD、在庫管理、下請管理など）（⇔ボルボ）  
「モノづくり」（流れ生産方式）、JIT（必要な品物を、必要なときに、必要な量だけ手に入れる）、自動化（品質を工程で造りこむ）  
徹底したムダの排除、継続的改善、人間性尊重（労働時間を無駄にしない）
- ・人事労務管理システム（「人づくり」、雇用、労働時間、賃金、企業福祉など）（「男性稼ぎ主」モデル、性差別）（⇔ワーク・ライフ・バランス）
- 個人～「昇格・昇進・昇給」管理（中核：人事考課）
- 小集団～QC、創意くふう提案、5S、5W1H、「自主研究会」（班長教育など）
- 集団主義～トヨタオリンピック、洋上セミナー、駅伝大会
- ・労使関係システム（労働組合対策、「異質者」の排除）（⇔全トヨタ労働合）

## (2) トヨタシステムは、なぜ労災・過労死・自死を生み出すのか

トヨタシステムと過労死・自死との関わりで注意すべきは以下の点である。

第1には、生産方式との関係であるが、いわゆる伝統的なフォード型生産システムでは、個々の労働者が行う作業は細分化され、そこにはどんな文脈的関連もなく、考える余地はほとんどない。指示されたことを、実行するのが仕事である。いわゆる「構想と実行」は完全に分離・分割されている。

しかし、欧米の生産技術者は、標準作業に「余裕時間」を入れたり、また、現場労働者の作業の一挙手一投足までを指示するような「標準作業票」を作成しないため、作業の細部をどのように進めるかは、労働者の自己裁量に委ねることになる。その結果、作業の細部や、周辺的部分に、労働者の裁量の余地が残ることになる。

ところが、トヨタの場合には、同じコンベア・ライン労働であっても、欧米の単能工とは違って、「多能工」化（多工程持ち）が取り入れられている。狭い範囲ではあるが、モチベーションを高めるといわれる職務拡大・職務充実なども図られている。その際、注意すべき点は、「標準作業票」の作成が、欧米では生産技術者によって行なわれているのに対して、トヨタの場合には、現場のベテラン技能工である製造技術者も参加している点である。そのため、たとえばかなり高密度の「標準作業票」が作られても、一般作業員には反発や批判はできにくいようになっている。これが結果として、高密度・過重労働を労働者に強制することになっている。

トヨタ生産方式の場合には、製造技術者の存在に体现される作業解析能力の高さの故に、作業の細分化が極端に進んでおり、労働者の作業の一挙手一投足までを指示するような「標準作業票」が作成されている。その結果、欧米型の工場に対比して云えば、遂行中の標準作業に関する限り、トヨタの工場で

は、現場の裁量の余地、つまり構想労働の余地は、ほとんど存在しない。そして、「異常・変化への対応」を担うのは末端管理者（班長、組長）とベテランの一部（技術者）であり、異常・変化の現場の直接の担当者ではない。一般作業員が、精神的労働を行なうのは、ライン外の休憩時間などにおいてである。しかし、仮に、労働者が不具合を発見し提案しても、トヨタにとっての不具合（ミス・ムダの発見）とは、会社からみたムダの発見ということなので、「ムダどり」をやればやるほど労働者にとって「余裕時間」がなくなることになる。

伊原亮司は、TPSと労働者の関係について次のように述べている。「工程間の流れを微調整するにはちょっとした気遣いや助け合いが、職場グループに課せられたきついノルマをこなすにはコミュニケーションや些細な工夫が欠かせず、『意識の高い』労働者なしにはラインは回っていかない。ラインで働く人は誰もがTPSに即して素早く働くことを要求され、単純作業に専念しながら、ラインの流れを止めない『機転』が求められる」。かくして、「トヨタ流のムラのない生産は、TPSに即した『平準化された労働者』」によって担われることになる。<sup>(注6)</sup>

現場では、基本的には、分業による協業が行なわれている。現場作業員が行なえるのは、「標準作業」がほとんどで、たまに不具合の発見がある。それを班長に知らせるのが仕事である。班長は、その不具合が、どのレベルで解決ができるかをとっさに判断し、対処しなければならない。製造現場で解決できる場合もあれば、製造技術部に連絡する必要がある場合、生産技術部が関係してくる場合など様々である。その際、組長との連絡も必要になる。

もうひとつ注意を要するのは、「初めて体験する異常が多発しやすい時期」というものも、経験を通して把握されており、それに対する体制が準備されているものである。その

時期の代表的なものが、新しい生産方法、新しいモデルの製品（モデルチェンジを含む）がラインに導入されるときである。「従って、職場における変化と異常への対応は、基本的には分業によって行なわれているが、それが十分に機能しないことも少なくない」<sup>(注7)</sup>。

トヨタ生産方式の一方の支柱である、「ジャスト・イン・タイム」では残業時間や雇用量の変動は常態である。需要の変動に応じて、臨機応変に労働時間や雇用量の増減を必要とするトヨタ生産方式は、いわゆる「少人化」による「標準作業量」の高位平準化と相まって労働者に過重な負担を要求することになる。トヨタカレンダーや昼夜二交替制、連続二交替制などの厳格な労働時間管理はトヨタの体質と言える。しかも、要員管理は厳しく、相互監視体制の下で、風邪やうつ病などで具合が悪くても、なかなか休めないようになっている。

コンビニエンスストアなどに導入されているPOSSシステムも、トヨタ方式と同様であり、部品納入（トヨタ）や商品の搬送（コンビニなど）を「小ロット化」と「多頻度小口配送」で行い、過重な負担を労働者に与えるとともに、道路の混雑や環境にも悪影響を与えている。

最近の事例としては、トヨタ関係の販売店で「時間短縮」にこだわりすぎて、続々と発生した「不正車検」事件が新聞紙上を賑わしている。トヨタがホームページに「45分で車検完了」などの宣伝を掲載していたこともあり、販売店では、最短45分で終わる「45車検」を展開していたという。車検の作業時間は車種や年式、走行距離などによってことなるが、「トヨタ幹部は『人手不足のなか、決められた時間内に終わることばかりが優先された』と反省」しているという。「トヨタは1990年代以降、作業のムダを省く『トヨタ生産方式』（TPS）を販売現場にも広げてきた。車検や定期点検もムダを省き作業手

順を標準化した。最短45分で可能と判断し、全国の販売店に導入を促してきた。販売店にとっても『時間が取れないお客様に短縮は一つの売りになる』（愛知県の販売会社幹部）と受け止められた。

TPSは『必要な品物を、必要なときに、必要な量だけ手に入れる』というように、需要の変化に柔軟に対応できるようにして、ムダを減らす考え方だ。

車検では車の状態に合わせて作業時間を変えるべきだったが、45分などの時間が目的になっていた。生産現場で培った『カイゼン』が、販売現場で正しく理解されていなかったかっこうだ。トヨタ幹部は『TPSの定着に向けて販売店と一緒に（取り組み）継続できず、結果として時間だけ残ってしまった』と語る<sup>(注8)</sup>。車検の現場の「深刻な人材不足」や「賃金の低さなど労働条件の課題」も指摘されている。

そして、もう一つの「自動化」（不具合：ミス・ムダの発見）に欠かせないのが、労働者の肉体的能力のみならず精神的能力（認知能力など）の全面的な動員であり、それを担うトヨタマンの育成（「人づくり」）である。その役割を担うのが、人事労務管理である。とくに重視されているのは、職場教育、フォーマル・インフォーマル教育を通じた、トヨタウェイを身につけたトヨタマンの育成である。労働者の身体・精神・心の掌握とその全力発揮はトヨタシステム下の労働では日常である。時間外にも、精神労働は稼働し、心を病んでいるものも少なくない。

第2に、人事労務管理については、個人・小集団・集団主義管理の緻密化・一体化が進められてきたが、それは一言で言うと、雇用の柔軟化、長時間・過密・過重・不規則労働、賃金の柔軟化と不安定化、不透明化であり、安全・健康問題の軽視である。それが、モチベーション（動機づけ）管理として一体化させられている。その柱となっているのが「昇格・昇進・昇給」管理であるが、その本

質は、低い基準内賃金と査定により、昇格・昇進する程に大きくなる賃金格差である。しかも、それが「雇用身分」（森岡孝二）差別ともいべき非正規・下請企業などの異常な低賃金によって、「相対的高賃金」を保障されているということである。

さらに特徴的なことは、たとえば、職制教育などにも自主活動が積極的に利用されていることである。たとえば、職制教育をみても昇格・昇進管理と人間関係管理、さらには労使関係管理は密接に関係している。また、QCサークルや創意くふう提案にしても、裁判での敗訴以来、一部は業務化されているが、依然として、多くは自主的という名の強制であり、拒否できない。これらは、「日本の経営」の現場の強みとされることも多いが、結果として、長時間拘束となり、過労死や自死を生み出す原因ともなっている。職場は、相互監視体制の下で、風邪などで具合が悪くても、なかなか休めない、寮で風邪で寝て休んでも、重病じゃないと働きに行けと追い出される。トヨタ記念病院へ行っても、具合が悪くても、なかなか休ませてもらえない、という雰囲気になっている。

トヨタは能力開発の基本的なねらいを、豊田綱領を体現しているとされる次の三つまとめて（「意欲あるトヨタマンの育成」）。①「考える人間」（5W1H）、②「根性と実行力のある人間」づくり、③「企業人意識」の醸成（5S）である。最近目立つのは、従業員・職制の心の余裕の欠如・指導力不足と原理原則の異常な強調と罵倒・叱責（パワハラ）である。その背後には、先に指摘した能力・業績主義の強化がある。

第3に、トヨタでは労働組合での活動は、実質、業務と言え。それは「労災・過労死・自死」への対応の仕方にもみられる。

内野さんが労災申請を決意した理由として次の5つが上げられている。①過労が続き、家族や友人ともに心配していた最中での出来事であったこと、②死因の疑問とともに過労

させた会社への怒り、③彼を死に至らしめた原因は過労しかない、との確信。そして、④通夜の直前に退職手続きの話をする会社や、見舞金を持ってきた組合の「無神経な対応」であったという。そして、その「虚しさと悔しさ」が、「労災として認めてあげないと彼の努力が報われない!!」と労災申請を決意させたのである。

本来、労働者の要求を集約し、労働者の立場から経営者と交渉するのが労働組合であるが、トヨタ労組の場合には、いわゆる「労使宣言」、「新労使宣言」を締結し、生産性の向上には責任をもって積極的に協力することを約束しているため、たとえば、本文中にみられるように、労働災害が生じて、ほとんどは私病・自己責任として扱われることになる。生産第一主義の結果として、労働者の健康・安全を損ねるだけでなく、労働災害にあっても労働者を守ることができなくなっている。健康チェックや人間関係などによる「不適格者」の社外への排除・放出、とりわけ目につくのは、期間工の健康チェックによる再契約拒否の容認である。トヨタ労組の役職は会社の仕事そのものであり、労働者の健康・安全を守るうえで、まったく機能していない。

企業を越えた労働組合・全トヨタ労働組合（ATU）の結成の際には、トヨタ労組は、異常に反発し警戒を深め、企業防衛に回った。労使一体による非正規労働者や下請け企業労働者の労災・過労死・自死の無視、被害労働者の社外への排出が進められている。少数組合ながらATUは、労災・過労死・自死問題には、積極的に対応し、成果を上げている。

トヨタ労働組合が「人づくり」果たす役割に、「トヨタマンづくり」への協力がある。会社や上司が言うとおりに働けば、企業は発展するし労働者の「生活の安定・向上と自己の成長」にとってもbestだ、という「洗脳教育」である。今では、トヨタ労組の性格

は、グローバルな視点からみると、労働組合とは言えないほどに遊離している。

トヨタ労組は、労災・過労死・自死にまったく対応していないが、経営陣は、労働基準局の動向や裁判の判決をみて、社長が動くなど、経営の「上層部」の人の「過労死・自死」と現場労働者の「過労死・自死」への対応に労災認定や和解の面での差別が窺われる。

以上は、主として、企業内のトヨタシステムに関することであるが、ここで忘れずに指摘しておきたいのは、第4の、地域に浸透する「管理教育」「人づくり」容認の体質についてである。この点で無視できないのは、1960年代後半から70年代にかけて大学紛争が激化した際に、実験県と言われる愛知県で導入された、いわゆる「管理教育」（最低の進学率）である。これは、公教育をどう性格づけ、生徒たちを、穏健で、従順な子どもたちにどう育て配置するかという「人づくり」であり、「教育・地域づくり」である。その手段として使われているのが、いわゆる「ヒラメ教員」の育成であり、トヨタ的な「報連相（報告、連絡、相談）」の徹底である。トヨタの場合には、現場に限らず、労使関係もすべて「報連相」である。学校と職場の管理は同質で、対立や議論はご法度である。

公立学校で行われている「管理教育」とトヨタの人事労務管理の類似点は非常に多く、学校と職場の同質の管理によって作られている教育・職場環境が家庭や地域にも大きな影響を与えてきた。トヨタの「人づくり」は西三河地域の「管理教育」によっても支えられてきたといっただろう。

では、「管理教育」とは何か。高校・大学の階層別序列の下での受験競争だけではなく、それに加えて、徹底した生徒指導（進学・生活指導）を行っている点に特徴がある。しかも、スウェーデンなどとは違って、進学塾や高校・大学の学費を含めて膨大な教育費が親の重い負担となっている。

「管理教育」とトヨタの「人づくり」の共通点を一言で言うと、「生徒・従業員を子どもとして扱う」点である。管理手法も共通しており、たとえば、校歌・君が代・社歌、頭髪・制服検査、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。

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・選別的な査定である。その結果、子どもたちも、①差別・選別の「能力主義的」な競争、②長時間拘束による自由時間の喪失、③受験指導による受験校の広域化がみられる。

この「管理教育」を支えているのが教員であるが、この教員も、教育委員会主導の徹底した「教員管理」によって、職場で自由な発言や議論は許されず、会議も「報告・連絡・相談」のみとなっている。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「少数意見」「弱者」への「いじめ」や「ハラスメント」を生みやすい教育システムといえることができる。

日本では、不登校の生徒でも最低評価をつけ卒業・放校させると言われているが、これは、スウェーデンのように、理解できない場合には、もう一年留年して学び直す、しかも学費は無料で子ども手当も出るようなシステムとは、異質の世界である。基礎（義務）教育をしっかりと身につけることは、生きていくうえで非常に重要であろう。基礎が分からない生徒が留年して、学び直せるようにすべきであり、むしろ、ほとんど分からないままに学校を追い出される方が、将来のことを考えると、個人にとっても社会にとっても損失であろう。

## 2. 【労災・過労死・自死事例】からみえてくる「トヨタシステム」

トヨタの労働災害については拙稿「トヨタ



システムと労災・過労死・自死— 40年のトヨタ調査・研究を振り返って—（『中京企業研究第42号』2020年12月）で詳しく紹介したが、トヨタの56ケース中、54ケースは死亡したケースであった。また、ここで掲げたトヨタの死者数は合計65人である。関連企業については、色々な集会で見聞きした労働災害に関わる事件が26ケースあった。そのうち死亡事故は、16ケースであるが、死亡者数は87人になる。本稿で掲げたトヨタ及び関連企業の死者数だけで、総計152人である。

ちなみに筆者が、証言、上申書、支援する会の会長などとして直接関係した裁判事件は、トヨタ関係が4件、下請企業関係が3件、そしてトヨタ・デンソーの両社に關係する裁判が1件の合計8件である。しかも、各裁判が数年にわたる長期の裁判である。ここで、主として取り上げるのは、裁判事例などからみえてくる「トヨタシステムと労災・過労死・自死」の関わりについてである。

### (1) トヨタの経営者の労働時間哲学と労働時間管理

トヨタシステムが長時間・過密・不規則労働をもたらしていることは先に触れたが、ここでは、まず初めに、トヨタの「労災・過労死・自死」裁判や争議をみる上での前提としての、人事・労務管理のなかの労働時間管理について、必要な限りで、触れておきたい。

#### ① トヨタ経営者の労働時間哲学

かつて、長い間、人事を担当してきた元専務取締役・山本恵明氏はトヨタの残業時間が長い理由として「基本的には、景気変動に対応するためであり、いかなるときにも従業員の解雇だけは避けたいと考えているからである。」と述べているが、これは50年争議の経験からくるものであろう。さらに氏は「会社の業績に余裕があったら、それは賃金の改善にあてるようにすべきだ、というのが基本的

考え方」であり、「時短の必要性や意義は全く認めないということではないが、とにかく一番あとでいい」。これが「トヨタの伝統的な労働時間についての哲学」とであると言明している<sup>(注9)</sup>。これは、その後の経営者の言動をみていると、現在でも通用する「トヨタの哲学」とみて間違いのないであろう。

#### ② 労働時間管理

労働時間管理について詳論することはできないので、これまでの流れを、話の前提として、簡単に整理しておこう。

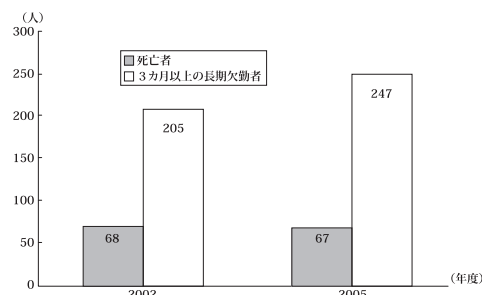
1960年代の高度成長期以降、トヨタは一貫して長時間・過密・交替制労働であった。拘束時間は異常に長く、昼夜二交代制の時代には、実質12時間拘束といってもよい状態であった。連続二交代制になっても、長時間残業や休日出勤は解消されず、「特別条項」付きの「三六協定」をもち、サービス残業は当然視されていた。しかも、異常に高密度な「基準時間」や裁量労働制の早期導入によって労働者の疲労の蓄積は高く、休暇もすべて会社に管理されているといつてもよい状態であった。つまり、トヨタ独自のトヨタカレンダーの下で、最近は、「有給休暇」の完全取得は奨励されているが、そのほとんどは会社による指定休日である。それだけではなく、時間外にも「自主活動」、人間関係諸活動、さらに、「労働組合活動（職場委員）」といわれる、実質的な仕事がたくさん用意されていた。

トヨタやトヨタ労組が公表している在職死の資料は、まったくと言ってよいほど公表されておらず、過労死が出ても、労使で議論するというものもない。

辻勝次は、社内報による在職死亡者の報道の信憑性に関して、『エコノミスト』誌の2006年7月25日号の編集部「過労死大国」と題した総括記事のなかの、「トヨタ労組の公表した『トヨタの在職中の死亡と3カ月以上の長期欠勤者の推移』（図表1）」<sup>(注10)</sup>に注

目している。

図表1 トヨタ在職中の死亡者と3カ月以上の長期欠勤者の推移



出所：『エコノミスト』2006年7月25日号、p.20より作成。元の数値はトヨタ労組による。

(注) 辻勝次『トヨタ人事方式の戦後史—企業社会の誕生から終焉まで』ミネルヴァ書房、2011年、p.570による。

『エコノミスト』の記事は次のように書いている。「在職中の死亡者数は2002年度が68人、2005年度は67人と増えてはいない。しかし、長期欠勤者は205人から247人と3年間で2割も増えている。トヨタは、所定外労働時間が360時間を超えた人数が2003年度に1万人を突破したことに危機感を抱き、その削減に努めた結果、2004年度以降は360時間超の人数は大きく減っている。しかし、ある関係者は『360時間以内の達成という数字が独り歩きし、無理な作業や、残業を申告しないサービス残業が増えた。開発設計や生産技術部門も超多忙が続いている』と話す。トヨタは247人の長期欠勤者のうち、過労やうつ病などの割合を公表していないが、この関係者は『増加分の大半は過労によるもの』と指摘する。・・・

『労働法制の改正や事業拡大といった環境変化のなかで、さまざまな問題が顕在化している。非正規雇用の拡大でコミュニケーションがうまくいかない職場が増えている』。トヨタの労使が話し合う労使協議会では今年、組合側からこんな意見が相次いだ。

2004年度のトヨタ本体の生産部門要員は3

万900人だが、このうち非正規労働者は1万2168人と全体の39%に達した。組合側が適正と考える水準は20%台で、労組と経営側の認識には大きな隔りがある。また、デンソーやアイシン精機などグループからトヨタ本体の技術部門への出向者も2004年度で1万126人と、トヨタの技術部門の44%に達した。『技術技能の蓄積伝承、人材育成で核となる開発を応援者に任せている』『人材育成を含む業務まで応援者に切りだしている』といった批判が組合から出ている」(註11)。

筆者がここで注目しておきたいのは、トヨタは以前から季節工・期間工など大量の非正規労働者を利用してきているが、この時点では約40%にものぼるということであり、また、「デンソーやアイシン精機などグループからトヨタ本体の技術部門への出向者も2004年度で1万126人と、トヨタの技術部門の44%」という異常な数になっているという点である。ここから「トヨタ・デンソーうつ病裁判」のような「いじめ」の事例が数多く生まれているからである。

辻が論点として上げているのは次の2点である。ひとつは、「2002年には死亡退職が68人、3カ月以上の長期欠勤者が205人もいることである。長欠者に対する死亡者の比率は、2002年には33%、2005年には28%である。もう1点は、データの信憑性である。図3→1では在職死亡者数は2002年で68、2005年で67となっている。これに対して社内報の死亡記事から筆者が確認した死亡者数は2002年でわずか8人にすぎない。2002年に限っていうと、社内報が報道した8人はトヨタ労組が公表した68人の11.8%に過ぎない。つまり社内報は事実としての在職死亡者のほんの1割程度の報道をしているにすぎず、残りの9割は隠蔽されているのである」(註12)。この2002年という年は、トヨタ問題が国会で取り上げられ、また、豊田市で、後に触れる、「第1回ゆとり創造大会」が開かれた年である(註13)。

最近になるほど、技能系より事務・技術系に長時間労働者が多くなっている。浅野和也はトヨタ自動車労働組合の「定期大会議案書」をもとに、労働時間の変化を調べ公開しているが、それによると、年間所定外労働時間 360 時間超えの人数は、次の（図表 2）とおりである<sup>(注14)</sup>。ちなみに、トヨタにおける 2001 年～2004 年度の年間所定外労働時間 360 時間超えの人数は、2001 年度 2,515 人、'02 年度 5,900 人、'03 年度 10,375 人、'04 年度 6,562 人である。その後、ピーク時の 2003 年度の人数と比較すると大幅に減少しており、とりわけリーマンショックの不況時は 2008 年度 893 人、2009 年度 690 人と減少は著しい。ただし、2010 年度、11 年度には再び増え始め 2014 年度には 4484 人となっている。

この年間所定外労働時間 360 時間というラインは 36 協定で締結されている限度時間であるが、トヨタの 36 協定には特別条項が付いており、その絶対限度時間は「P - A（ラ

イン労働など）：600 時間、それ以外（生産技術など）720 時間」である。つまり、360 時間超えの申請が受理されれば、600 時間もしくは 720 時間の残業が可能ということである。もちろん、これにインフォーマル活動や持ち帰り残業などのサービス残業は含まれていない。多くの裁判からみえてくる労働時間は異常に長く、また不透明であり、その実態は依然として闇のなかにある。

また、残業がなくなったからといってトヨタの場合には、労働が楽になったとは一概には言えない。後に取り上げる、現在係争中の T 氏のケースでも、裁判資料によると、開発・設計を担当していた「被災者は、リーマンショック以前には、月間 20～50 時間ほどの時間外労働を行っていた時期もあったが、リーマンショック後、徐々に時間外労働が減り、平成 21 年 7 月以降は、時間外労働がなくなった。これは、仕事が減ったから時間外労働が減ったのではなく、会社の指示により、減らされたものである」。つまり、労働負担を軽減するのではなく、目に見える時間外労働を減らすことが目的とされている。

トヨタのジャスト・イン・タイム方式や「人間カンバン方式」の下では労働時間の変動は常態である。また、裁量労働制のようなフレキシブルな労働時間制が導入・拡大してきているので、労働時間の実態はますます不透明になっている。事務技術職には 2017 年 12 月から、いっそう拡大・深化した、FTL (Free Time & Location) のような「脱労働時間を意識した裁量労働制」が導入<sup>(注15)</sup>されており、また、賃金面でも、2021 年から職位に応じて決まる「職能基準給」と評価によって決まる「職能個人給」を、「定期昇給」を廃止し、人事評価に一本化することを決めている<sup>(注16)</sup>。トヨタ労使はこれを、相変わらず、「頑張った人が報われる会社を目指す」として正当化している。

トヨタの人事・労務管理は柔軟化へ、つまり、非正規労働者の利用、「脱労働時間」化、

図表 2 トヨタ労働者の年間所定外労働時間 360 時間超え人数

年度	360 時間超え人数 (人)			
	単年	複数年(内数)		
		事技職	技能職	複数年(内数)
2007	1,684	1,381	303	412
2008	893	858	35	250
2009	690	621	69	130
2010	2,352	2,208	144	343
2011	3,702	3,322	380	1,171
2012	3,078	2,839	239	1,165
2013	4,117	3,452	665	
2014	4,484	3,840	644	

(注) 事技職は S 部門 (CX 級以外)、技能職は P・E 部門と S 部門 (CX 級) の合計である。

出所：トヨタ自動車労働組合『第 79 回 定期大会議案書 54 期前期』2012 年 10 月 13 日、25 ページ、『第 80 回 定期大会議案書 54 期後期』2013 年 10 月 19 日、25 ページ、『評議会ニュース』No.1128 - ①、2014 年 5 月 7 日・No.1166 - ①、2015 年 4 月 28 日より作成。

(注) 浅野和也「トヨタ労働組合における『働き方』の認識」猿田正機編著『トヨタの躍進と人事労務管理』税務経理協会、2016 年、p.97 による。

ベースアップの非公表・人事評価のみによる賃金決定へとひた走っている。そこには労働者個々人の要求や主張が入る余地はない。このような個人・個性の軽視が安全・健康問題での、労災・過労死・自死の続発につながっていることは否定しがたい。「内野過労死裁判」以降、カード・リーダー導入が進んだが、一方では、残業の事前報告から事後報告へ改悪も行われている。

## (2) 事例研究 (トヨタ)

先にも触れたが、トヨタの健康・安全について関心を持つことになった、筆者にとって忘れられない二つの事件がある。ひとつは、1988年に起こった「トヨタ係長のうつ病自殺」事件であり、もう一つは、1992年8月の「模範的養成工の妻子殺人事件」である。この二つの事件の経験が、その後、筆者がトヨタ裁判と深く関わる契機となったことは間違いない。

### ① 「トヨタ係長のうつ病自殺裁判」(1988年自殺)

「トヨタ係長のうつ病自殺」事件がショッキングだったのは、このトヨタマンが愛知のトップ校として有名な旭ヶ丘高校を卒業し、東工大に入学し、そのまま大学院の修士課程を修了しトヨタに入社したエリートの自殺事件だったからである。この事件については、その後長く付き合うことになる、水野幹男弁護士に依頼されて証人として出廷することになった。この当時、いわゆる「過労自死」や「パワハラ」という言葉は一般化していなかった。

自殺したT氏は、1978年11月に第1技術部車両設計課に配属されて以来、一貫してシャーシ関係の設計業務に従事しており、1987年2月から死亡するまでシャーシ設計部第1車両設計課の第1係の係長の職にあった。88年6月頃から、複数の車の設計が重なるなどして忙しくなり、肉体的、精神的疲労が重なってうつ病になり、8月26日、

自宅近くのマンションから飛び降り自殺した。そこで、妻が、岡崎労基署に対し労災申請をしたところ不支給となり、その取消しを求めて裁判に訴えた。2001年6月18日、名古屋地裁は、「恒常的な過密労働や設計業務の遅れなどから強い心理的ストレスを受けていた」<sup>(注17)</sup>として、業務とうつ病の因果関係を認め、不支給処分の取り消しを命じた。また、「組合業務」についても、被告の主張通り、「業務上の出来事として取り扱うのが相当」とされた。

②もう一つの「模範的養成工の妻子殺人事件」は、杉浦龍至弁護士の依頼で、「愛知の管理教育」と「トヨタの労務管理」の研究者として初めて証言台に立つことになった忘れられない事件である。この事件の内容は、青木慧『トヨタ人間管理方式』(イースト・プレス、1993年)に詳しく書かれている。

この事件も、実にショッキングな事件であった。まず最初に不思議だったのは、新聞には、容疑者(25歳)の実名が書かれているにもかかわらず、トヨタという名はなく、「会社員」とだけ書かれていたことであった<sup>(注18)</sup>。そのため筆者はトヨタの従業員だとは最初、気がつかなかったのである。それもあってか、岡崎地裁の裁判には両家族数人とマスコミ一社以外ほとんど傍聴人はいなかった。

彼は1966年の生まれで、82年にトヨタの企業内高校であるトヨタ工業高等学園に入学し、卒業時には皆勤賞を受賞している。学園卒業と同時にトヨタに入社し、豊田市内の上郷工場第一機械部保全課に配属され、入社2年後の87年に20歳で結婚している。妻も豊田市内で育ち働いており、結婚した二人は豊田市内で暮らしていた。彼は優秀なトヨタマンで、創意くふう提案件数は全社平均の10倍以上を提案し、表彰さえされていた。しかし、女性関係のみだれで家庭は完全に破壊されていた。特に驚いたのは、彼の言葉から「妻は子どもが好きだから、子どもと一緒に

死ねば丸く収まると思った。」という言葉であった。結局、妻と二人の子と妊娠中の子を含めると4人を殺害したことになる。この言葉は、多分、一生忘れられないであろう。私が弁護士に頼まれて証言台に立ったのは、彼が育った豊田市の小中学校の管理教育と彼が働くトヨタの労務管理について、研究者として証言するためであった。この事件は、いわゆる「過労死事件」ではないが、妻子4人の未来・人生をも完全に奪ったという意味では、それ以上の事件と言ってもよいであろう。

この他にも、当時盛んに耳にした、「職場のストレスからくる心の病」やトヨタマンの「妻の売春」については、真に驚愕した。青木慧によると、「トヨタ50年史の編集担当の一人も自殺した」という。「豊田保健所で驚いたのは、91年末の豊田市内の病院など医療関係施設の病床数2947床のうち、944床が精神科で32%も占めていたことである」<sup>(注19)</sup>。

当時のトヨタの状況は、たとえば、1989年2月26日に開催された「第6回 西三河トヨタシンポジウム」によると次のようであった。

「疲れていて、寝ることに一生懸命になる」(第3分散会にて、トヨタ男子現場労働者の発言)。「夜勤の30分繰り上げで親子・夫婦間の関係がひどくギクシャクしてきている。父親の顔を2～3日見ない子どもが増えてきている。健康破壊が徐々に進んできている。過労死が周りで起きており人ごとではない。病院通いが多くなっている。口数が減る。」(第4分散会まとめ、による。)

トヨタの下請企業でも「労災問題が深刻化してきている。というのは、安全装置をはずして仕事をすることが多くなっている」(民商での聴き取りによる。1989年)からである。

このような状況の下で、愛知の「健康・安全」への取り組みは比較的早かった。1989

年3月には、全国にさきがけ、名古屋で過労死家族の会がつくられ、1991年7月7日には、筆者の所属した愛知労働問題研究所から分離する形で、「愛知働くもののいのちと健康を守るセンター」が設立されている。全国過労死を考える家族の会が発足するのは、それから間もない1991年11月22日である。

そして、直後の1992年1月7日の毎日新聞の「'92トップに聞く1 トヨタ自動車社長 豊田章一郎」で、トヨタ社長は次のように述べている。

「Q:政府は総労働時間1800時間を提唱しているが、実現可能ですか。

豊田章一郎氏:私は1800時間にするつもりはない。90年のトヨタの所定内労働時間は1960時間だが、実際は残業続きで総労働時間は2300時間だった。これではあまりに多すぎるため91年以降、毎年100時間ずつ減らして93年までに総労働時間を2000時間にしようという計画をたてている。しかし、1800時間は短過ぎる。そんなに休んだら人間として困るのではないか。休みの多さは豊かな社会には直結しないと思う。働きがいのある職場づくりが必要だ。また、女性にも働いてもらえる環境の工場にしたい」<sup>(注20)</sup>。

しかし、1992年当時は、新聞紙上にはトヨタの社名は上がっていなかったが、先に触れた、トヨタマンの「殺人・死体遺棄事件」が起こっていた。また、1992年2月の新聞には、「失われた指 年に700 90年の愛知県全国最悪 プレス機で切断」と言う見出しで、次のような記事が掲載された。「愛知県では、90年1年間だけで368人が事故にあり、約700本の指が失われている。名古屋東労基署の平野聖人労働基準監督官は『車の部品などを作る工場が多いため、プレスでの事故も多くなっているようだ』と説明している」<sup>(注21)</sup>。

また、翌1993年には「元トヨタ期間従業員が焼身自殺」というショッキングな事件も起こった。「福岡県出身、47歳、大阪・枚方

の天井がやけに低い2Kマンションで一人暮らし・・・(毎日新聞1993年3月10日付夕刊)。「死んだのは、彼一人ではなかった。私の知りえた限りでも、下請けの旋盤工や木型工、板金業者ら4人が、この半年ほどのあいだに自殺していた。・・・死の本当の理由は、いずれもはっきりしていない。ただひとつ共通しているのは、彼らが“日本最大の企業”トヨタ自動車の期間工や下請けとして働いていたということ、その一点だけである」<sup>(注22)</sup>。1994年12月には、今も記憶に新しい、「大河内清輝君、いじめ自殺事件」が起こっている。

その後、21世紀に入り、2002年にファインシンターの「いじめ、パワハラ・不当解雇」事件、同年、不払い残業を告発した浅井啓太氏へ退職勧奨・処分を乱発した津田工業事件などが起こる。以下では、トヨタの事件に絞って、年代を追って整理してみたい。ただし、1990年代後半から2000年初めにかけての事件の記載が少ないのは、事件が少なかったというわけでは必ずしもなく、筆者が、当時スウェーデン留学前後でトヨタ関係の情報収集が疎かになっていたことにも原因があることは断っておきたい。

③世界的に最も注目を浴びたのは、トヨタ「内野過労死裁判」(2002年、30歳、心臓停止による突然死)である。2002年2月に、トヨタ・堤工場で深夜の業務中に不整脈で倒れて亡くなった内野健一さんの事件は、唯一、実名をあげて、「夫のがんばりを認めて!!」とトヨタに立ち向かった妻のたかかひとして有名である<sup>(注23)</sup>。この争議は世界的にも有名となり、多くの人の記憶に残る争議である。筆者にとっても、支援する会の会長として、また、初めて「上申書」を書いた裁判として忘れられない事件である。

当時は、生産ラインの改良(「完結工程」ライン化)が進められていて、「不良品」も続出していた。そのような時期に、品質管理の班長としての任にあっただけでなく、QC

リーダー(提案活動の責任)や交通安全リーダー、さらには、新入社員の教育も担当し、また、インフォーマル活動としてのEX(班長)会の広報役も務めていた。加えて、組合の職場委員まで引き受けていた。

倒れた前日の「9日、不具合の多発により叱咤される。派遣社員の教育修了をねぎらいの声掛けをし、明け方午前4時20分、職場で申し送り帳の記入直後に心室細動により倒れた。脈もとらずに私設救急車(運搬車)でトヨタ記念病院へ搬送されたが、30歳で死去した。」「亡くなる数時間前の深夜。不良品連続して後工程に流れ、後工程の組長らに呼ばれて強く叱咤される。何度も頭を下げ、不良元の現場と連絡を取って処理した。通常は無事に問題を処理してくるのに、この日は1人に対して複数の人から大声で責められたと厳しい顔で上司に報告、多大なストレス」<sup>(注24)</sup>と、「妻の記録」には書かれている。

内野さんが労災申請を決意した理由のひとつが、「通夜の直前に退職手続きの話をする会社や、見舞金を持ってきた組合の無神経な対応」であったという。そして、その「虚しさ」と悔しさが、「労災として認めてあげないと彼の努力が報われない!!」と労災申請を決意させたのである。

妻の博子さんは健一さんが倒れる直前1カ月の残業時間を144.5時間として労災を申請するが、豊田労基署は「時間外労働は45時間余」として労災を認めなかった。2007年11月の名古屋地裁判決では、トヨタの「QC、創意くふう提案活動」などの「自主活動」を業務と認定、直前1カ月の残業を106時間45分とし、「心停止は過重労働が原因」として過労死であることを認めた。国は控訴を断念し、判決は確定した。2008年6月から、トヨタはQCを業務扱いとし、月2時間を上限に残業代を払うことになった。この裁判の成果は、現在では、トヨタ系のみならず他の大企業へも多大な影響を及ぼしている。

「創意くふう提案活動」は、判決で「業務」

と認定されたが、会社は改めて「自主活動」と位置づけた。その結果、強制力がかなり弱くなり、上司による指示やノルマ、目標・実績管理や職場参加率に対する表彰がなくなった（「創意くふう活動に関するお願い」）。

④同じ2002年に、「トヨタのエンジン関係の技術者であり、グループマネージャーでもあったB氏が2002年に過労死している。B氏は、新規の開発車の立ち上げのための1車種の総合責任者という立場であり、計画日程に追われ、日常的に派生するトラブルによるストレスから解放されることなく、休日の休みもままならず、早朝から深夜まで昼夜も惜しみなく働くことを余儀なくされてきた。労働時間の明確な区分がない技術系労働者の過労死の典型的な事例である」。遺族は2002年に労働基準監督署に労災の申請をしており、2年後の2004年には、労災認定を受けて決着している。ただし、遺族の要望で公表されていない<sup>(注25)</sup>。

トヨタは2000年12月に豊田労基署からサービス残業の是正勧告を受け、「こうしたことが起こらないように努める」と約束した。ところが、2003年1月8日に、元町工場の生産技術開発部門でのサービス残業が豊田労基署から摘発され、2度目の是正勧告を受けている。そして、2003年1月23日には衆議院予算委員会・総括質問でトヨタ問題が取り上げられるが、それを聞いたという「トヨタの高岡工場で働くYさんは、『昨年2月には堤工場で31歳の人が死んだ。月に100時間以上の残業をしていた。自分の働く高岡工場でも昨年1年で4人が自殺。うち2人は組長。1人は行方不明、1人は自動車に排気ガスを引き込んで死んだ。4カ月契約の期間工までが11階の宿舎から飛び降り自殺した。北海道から来ていた人は風呂場で死んでいた。』」<sup>(注26)</sup>と述べている。最初に挙げられている堤工場（31歳）の人は内野健一さんだと思われるが、それ以外にも、多くの人が不慮の死を遂げていることがわかる。

そこでトヨタは、国会質問があった翌24日に、「不適切な勤務管理の撲滅」をはかる緊急集会を全社的に実施するよう指示を出し、1月29日に、現場では生産ラインを止めて15分間の異例のミーティングが行われた。また、衆議院・総括質問直前の2002年11月28日には、「第1回 豊田ゆとり創造大会」が豊田市民文化会館・大ホールで、約550人が集まって開催されている。この、異例ともいえる「大会」が開かれた背景には、2001年7月に、中日新聞などの、「トヨタでサービス残業 名古屋北労基署が是正勧告」という報道があった。

サービス残業が表面化して以降、トヨタを含めた各社の他の事例の調査を求める電話やはがきが労基署に相次いだ。このため、トヨタ本社を所管する豊田労基署は2001年9月、豊田市内の大手54事業所に労働実態の調査を求めた。正確な実態の把握を目的とし、調査結果に対し勧告や指導はしないということ为前提にしたという。

その結果、2001年7月時点で、健康に影響が出始める目安とされる月45時間超の時間外労働をしていた事業所が、全体の8割近く達した。調べた事業所の大半はトヨタや関連会社であったという<sup>(注27)</sup>。具体的には、「年間実労働時間」（2000年・最も多い労働者）の実態は、「普通勤務」の平均時間が2434時間、最大時間数は3650時間という驚くべき長時間労働である。「2交代勤務」では、それぞれが、2378時間、2835時間、「フレックスタイム」では、2505時間、3105時間となっている。

主催者である豊田労基署長は「異例の大会」、「全国唯一の大会」「毎年開催する」と述べたが、この大会の内容は、「ゆとり創造」の「企業事例報告」として、「トヨタ自動車メリハリ3D推進活動」について、会社人事部の推進グループ長の40分ぐらい報告がなされる異様なものであった。この「メリハリ3D」とは、「だれが、どこまで、どうやるか」

の頭文字から取ったものであるが、話された内容は、一人ひとりが、「達成感、充実感」「成長感」「やりがい」が実感できる、「高効率な働き方」を追求する活動のことであった。

「豊田ゆとり創造大会プログラム」に掲載されている「豊田労働基準監督署への相談、投書の内容を、一部紹介します（長時間労働に関するものに限る）」の全文を紹介すると次のようである。

「息子の帰りが毎日遅い。深夜2時、3時になることもある。息子の体が心配で、私も眠れない。」「息子は設計開発の仕事を行っているが、毎日午前10時に出勤し、帰宅は午前4時頃である。最近体調が悪そうなので心配である。」「夫は毎日、午後11時前に帰ることがない。裁量労働者ということで残業手当も付いていない。手当てはつかなくてもよいが、今のままでは、夫は過労で死んでしまうのではないかと心配である。」「夫の帰りは、平成12年頃からいつも真夜中。残業時間は、年間で1500時間くらいになる。いつ倒れてもおかしくない状態が続いている。何とか助けて欲しい。」「毎日残業が続いている。週2日間程度は、残業せずに帰れる日を作って欲しい。」「生産が間に合わなければ、深夜2時、3時までの残業が頻繁にある。残業時間は毎月150時間以上である。」「長時間労働が続いている。休日も出勤している。ゴールデンウィーク、夏季休暇、冬季休暇も、半分以上は出勤している。」「夫の残業が毎日続いており、帰りの車の中で、『このまま死んでしまえばどんなに楽か』と考えたとか、自殺を仄めかすことをしばしば口にする。過労自殺をするのではないかと不安である。』このように長時間労働を訴えるものが多いが、そのほかに、「豊田ゆとり創造大会」による経営者の意識改革に期待する内容も紹介されている。そこで出された「大会宣言」では、大会テーマである「ゆとりある社会の実現～職場・家庭・地域のバランスがとれたゆとりあ

る生活の実現」に向けて取り組むことが誓われた。

この大会の開催を報じた中日新聞のT記者は最後に次のように述べている。「社員7万人を抱えるトヨタは、過労死（自殺を含む）の数字を公表していない。ただ、仕事との因果関係はともかく、自殺者が毎年出ているのは不幸な事実だ」。

豊田市で、「第1回 豊田ゆとり創造大会」が開かれた直後の2003年1月、豊田市の隣の刈谷市で、労働基準監督署が中心となり、過重労働による健康障害防止のための緊急大会、「ストップ・ザ・過重労働」が開かれている。この刈谷市というのは、トヨタ関連の大企業の本社が集中する地域である。

#### ⑤トヨタ・デンソー（出向）裁判（提訴 2006年5月11日）

そのような中で始まったのが、2003年に労災申請した「トヨタ・デンソー過労うつ病」争議である。この裁判も、支援する会の会長として忘れられない裁判である。デンソーの社員であるK氏は、1992年からの2年間と99年から1年間、トヨタへ長期出張している。トヨタへ出向した後に「うつ病」を発症し、退職する。いったん回復し、デンソーに復職するが、デンソーとトヨタの共同プロジェクトの長時間労働とパワハラなどのなかで「うつ病」を再発する。

この1回目と2回目の長期出張の間に、「トヨタの職場はガラリと変わっていた」という。トヨタの勤務時間は、午前8時から午後5時半までである。労働基準法では、午後10時までの残業の場合、30分ずつ2回の休憩をとらなければならない。しかし、「休憩をとる技術者はほとんどいない」という。この時期のトヨタの職場は、「私だけではなく、職場自体が異様な雰囲気でした。昼休みには、私をふくめほとんどの技術者が机にうつぶせになって眠っていました。午後10時になっても9割の技術者が残っていました。11時で3～5割が、深夜の零時でも1割が残っ



て仕事をしていました。『トヨタは10時が定時なのか』と思ったくらいです」とK氏は述べている<sup>(註28)</sup>。2008年10月、名古屋地裁は、トヨタ・デンソーの2社の過失の責任を求める損害賠償金の支払いを命ずる判決を下した。

この争議では、他の「過労死・自死」事件と違って、本人が生存していることから、本人の証言により、トヨタ・デンソーの過密な労働実態やトヨタシステムが労働者に重大な心理的負荷（ストレス）を与えていることが明らかになった。

⑥ 2005年には、コンピューターのセキュリティ構築を任せられ、めまぐるしいシステムの変更業務で忙殺され、32歳で自殺したC氏の「セキュリティ担当者過労死事件」が起こった。遺族は明らかに過労死・労働災害であると判断し、トヨタ労組に訴えたが、個別事例は労働組合としては扱わないと拒否される。その後、トヨタ労働基準監督署に労災申請をして、2006年には労災認定を獲得している。この事例も遺族の要望で公表されていない<sup>(註29)</sup>。

⑦ 2006年の正月には、「カムリハイブリッド開発責任者過労死事件」が起こっている。この事件は、わずか2年後の2008年6月には労災・過労死認定されている。ただし、詳細は公にされていない。後に、「東京新聞」（2012年7月25日）は次のように報じている。『『車を造り上げる喜びで、仕事が止まらなくなるんです。』トヨタ自動車の技術者だった亡き夫の同僚が、仏前で妻の山本令子さん（48）＝仮名＝にこう告げた』。

「3万人以上の技術者が働くといわれるトヨタ本社（豊田市）の一角にあるテクニカルセンター。その七階にある通称「Z」と呼ばれる新車開発部門が、夫の職場だった。企画開発、生産、品質管理、部品一個にまで及ぶ原価計算。夫は『カムリ』のハイブリッド車開発の全工程に関わる責任者だった。久々の家族だんらんのときを過ごした2006年正月、

午前10時になっても起きてこない夫を長女が起こしに行くと、布団の中で冷たくなっていた。45歳、虚血性心疾患。米国での完成発表に出発する前日だった。

Zは花形の部署で、責任は重い。各部署との折衝に、分刻みの会議。納期に追われ、一円単位で原価を切り詰める。手付かずの弁当を持ち帰ってくることもたびたびあった。『今日もアドレナリンが出っぱなしだった』。帰宅するなり夫はそう笑っていた。…夫の死から6年。山本さんの思いとは裏腹に、トヨタは今、残業規制を緩める流れにある<sup>(註30)</sup>。

後に触れる、最近、名古屋高裁で勝訴・確定した「トヨタ社員労災認定裁判」のOさんが「自死」したのが2010年であり、上郷工場で、機械の移設作業をしていた男性作業員が頭部を機械に挟まれ死亡したのが、2018年9月16日であった<sup>(註31)</sup>。

このような状況にもかかわらず、2011年8月に、伊地知隆彦専務から「若い人たちに時間を気にせず働けるような制度を早く入れてもらわないと、日本の物づくりは大変なことになる」との発言があったように、トヨタでは2011年から2012年1月にかけて、技術者ら事務系労働者（ホワイトカラー）の働き方に関する労使協定が次々に見直されている<sup>(註32)</sup>。

2011年11月に、トヨタは労働時間制度を改定し、「裁量労働」の適用範囲を拡大した。トヨタ自動車は、一部従業員の残業時間を柔軟に延長できるよう手続きを簡略化するほか、仕事の進め方や労働時間を従業員に委ねる「裁量労働」の適用範囲を広げることで、労使間が合意した。当時の中日新聞によると、「円高でトヨタの国内事業が厳しい状況に置かれる中、従業員が新車の立ち上げなどの繁忙期に一定期間集中して働ける態勢を整え、競争力を維持する狙い<sup>(註33)</sup>」という。具体的には、残業については、「従業員の残業は、年間360時間を超える前に労使の協議が必要だったが、10月からは年度が終わっ

てからまとめて実態を確認する事実上の『事後協議』を順次適用する」という。また、「裁量労働」については、「これまで開発や渉外など一部の部署で取り入れてきたが、来年(2012年)1月からは全部署の個人単位を対象を広げる。」としている。最近の「働き方改革法案」で導入を見送られた「裁量労働制」が、トヨタでは、早くから職場全体に導入されている。

そのような中で、2014年には、「過労死を考える家族の会」や弁護士、医師、研究者、労働者などの奮闘により、「過労死等防止対策推進法」施行され、翌2015年5月23日に「過労死防止学会設立記念大会」が開かれたのであるが、その頃のトヨタの職場状況は以上のようなものであった。その後もトヨタでは「労災・過労死・自死」事件は次々と起きている。

⑧2009年に亡くなって現在まで裁判が続いているのが、「トヨタ社員労災認定裁判」(2010年自死、2015年提訴)である。

この事例も、きわめて過重な労働を強いられた上に、パワハラを受け続けていたが、仕事上の特異な点は、リーマンショック後ということもあり、日本にいながら、中国工場の生産ラインの変更、つまり、それまでの「汎用性のないライン」を「汎用性をもたせる」ように、しかも、それを経費をかけずに改造するよう要請されたことであった。当時の大きな悩みは上司による原理原則の強要と、当時、盛んに強調されていた、いわゆる「現地現物」ができないという現実との矛盾の悩みであり、また、仕事ができない、進まない現実と年末・年始休暇、有給取得の強制の矛盾と苦しみなどが重なった。

これを、かつての職場の同僚C氏が、「残業規制がありました、求められるアウトプットは、以前と変わりはありませんでした。自宅に持ち帰って仕事はすることが出来ない、定時に仕事を終わらせないといけない、結局、仕事が遅れていき、遅れるこ

とで怒られるという悪循環になっていました。」と述べているが、これは、「ストレスによる管理」と「時短ハラスメント(ジタハラ)」が一体となり、「自死」に結びついた典型的なケースといえよう。

本報告から4日後の2021年9月16日に、「トヨタ社員労災認定裁判」の名古屋高裁判決が出た。裁判長は「上司からの叱責に加え困難な業務の担当者となり発病した」と述べ、労災と認めなかった一審・名古屋地裁判決を取り消し、訴えを認める逆転判決を言い渡している。

⑨2014年8月には、トヨタの堤工場組立部で右膝外側副々帯損傷事故が起きている。そして、⑩2017年6月16日には、トヨタ堤工場事業所内にて、従業員が作業中に切傷災害(指骨折)が発生するが、会社は労災災害として認めず、個人の私病扱いにして、トヨタ健康保険証を使わせて治療に当たらせている事実が発覚した。

⑪トヨタ社員、パワハラ自殺で労災認定(2017年)

同じ年の2017年10月には、男性社員(当時28歳)が自死している。彼は東京大学大学院を修了して、2015年4月に入社し、1年間の研修期間を経て、16年3月に本社に配属されたという。そして、16年6月ごろ精神疾患を発症し、同7月から3カ月間休職し、2017年10月に、社員寮の自室で自死している。自死したのは、上司のパワーハラスメント(パワハラ)が原因だったとして、トヨタ労働基準監督署(豊田市)が2019年9月11日付で労災認定している。その後、遺族はさらに賠償請求をしている。この事件も、詳しいことは公にされていない。

この裁判は、弁護士事務所が大阪ということもあり、名古屋では詳しいことは知らされておらず、しかも、早期の決着となった。豊田社長が副社長と大阪の弁護士事務所を訪問し、お詫びし和解するという、これまでの労災裁判からすると、ビックリするような展開

があった。社長は、「仕組みは作ったが完成ではない。最終責任者である私が事実を忘れず、改善し続けていく」と、遺族の前で誓ったというから驚きである。

この事件の和解を受けて、トヨタは「労務問題の再発防止に向けた取り組みについて」（2021年06月07日）という声明文を出した。

「当社としましては、大切な社員の尊い命が失われた事実を真摯に受け止め、このような痛ましい事案を再び起こさないよう、再発防止に向けた取り組みを検討、実施してまいりました。」と述べ、次のように記している。「当社は、今回お知らせする再発防止策を推進し、パワーハラスメントを断固として許さないという姿勢のもと、社員一人ひとりが周囲に関心を持ち、自分以外の誰かのために行動できる『YOUの視点』を持った人財づくりを進め、一人ひとりの社員が安心して働ける、風通しの良い職場風土を築くよう、努力を続けてまいります。」

その内容は、6項目からなり、第1の「再発防止に向けた取り組み」には次のように書かれている。『「風通しのよい職場風土づくり」、『パワーハラスメント行為を行わないマネジメント』、『メンタルヘルス不調者に対する適切な対応』等の施策について取り組みを進め、社内から、パワーハラスメント行為の撲滅を目指します。』

第2は、「声を出しやすい職場づくりに向けた取り組み」である。「2020年4月に、これまでの相談窓口を『スピークアップ相談窓口』に統合し、匿名での通報、職場の同僚や家族など第三者からの相談も受け付けているほか、若手社員に対する毎月のアンケートの実施、職場の身近な相談先として、職場相談員の設置を進めております。こうした施策を通じ、従業員の困り事や、職場の課題を早期に発見・解決してまいります。」

第3の「パワーハラスメントに対する厳格な姿勢を就業規則に反映」には、「2020年4月に就業規則を改定し、パワーハラスメント

の禁止、およびパワーハラスメントを行った際の懲罰規定について、より明確に記載いたしました。」とある。第4が、「異動時における評価情報の引継ぎの強化」であり、個人情報一元管理システムの導入により、「今まで以上に本人の適性を踏まえた業務アサインを行い、過去から一貫性のある育成を実施してまいります。」としている。

第5は、「マネジメントに対するパワーハラスメントの意識啓発」である。この項目では、人事の根幹に関わる「評価」の「改善」を謳っている。「2020年4月より、すべての幹部職・基幹職を対象に、パワーハラスメント防止の教育を再度実施しております。また、評価基準を見直し、今まで以上に『人間力』のある人材、周囲へ好影響を与え信頼される力を持つ人を評価します。加えて、役員、幹部職・基幹職を対象に、360度アンケートを導入いたしました。対象者の強み・弱みに関する周囲の声を集め、本人にフィードバックすることで、自らの行動を振り返り、改善につなげてまいります。」

最後が、「休務者の職場復帰プロセスの見直し」である。その内容は、次のようである。「2020年5月より、休務者の状況把握、復帰可否判断、職場復帰後の職場環境面を含むケアについて、産業医、人事労務スタッフ・職場がこれまで以上に緊密に連携し、本人のコメントや主治医の意見を踏まえ、円滑な職場復帰をサポートする体制を構築してまいりました。また、産業医が休務者のサポートや職場復帰後のフォローを適切に行うため、2020年12月より、精神科専門委が常駐する相談センターを開設しました。対面又はオンラインによって、メンタル不調者や上司との面談を行い、その結果に基づいて、産業医に対し、専門的立場からのアドバイスを提供しています。今後も、体制改善に向け努力してまいります。」

この声明が出て、3ヶ月後の2021年9月には、名古屋高裁で、先の「パワハラ自死」

の労災認定の判決・確定が出ている。その直後、トヨタは「大切な社員の尊い命が失われた事実を真摯に受け止め、再発防止に向けた取り組みに、より一層尽力する」とのコメントを発表している<sup>(注34)</sup>。そして、10月末には、神奈川県トヨタの(横浜市)男性従業員が(当時38歳)うつ病を発症して3カ月後に自死したことについて、藤沢労働基準監督署が上司によるパワーハラスメントが原因の労災と認定していたことが明らかになった。神奈川県トヨタとトヨタ自動車との資本関係はないとしつつも、トヨタは「このような事案が再び起きないように、今回の事例の反省も共有しながら販売店各社の意識変革を促していく」との談話を出している<sup>(注35)</sup>。成果主義が徹底しており、パワハラも常態化しているといわれる販売・営業職場に、2022年4月から中小企業にも「パワハラ防止法」が施行されることとなり、その影響は少なくないと思われる。拙稿からも明らかのように、パワハラ問題を管理職や営業マンの意識に限定して解決しようとしても難しいであろう。

一方、肝心のトヨタ労組が、この過労自死事件に対してどのような対応をみせたのかは、マスコミの報道などからは全くわからない。仲間の組合員が亡くなっているにしては、あまりにも冷たい対応と言わざるを得ない。職場でのパワハラが原因で亡くなっている仲間の死に対して、まったく反応しないトヨタ労組を労働組合と呼んでよいのであろうか。少し前の、㊟2018年9月には、トヨタ上郷工場で移設中の機械が倒れ作業員が死亡している<sup>(注36)</sup>。

トヨタの「過労死・自死」裁判への対応としては、敗訴直後の和解というケースが比較的多くみられる。この頃は、トヨタ関連業の労災事故も目立った。2000年代に入って筆者が接した労災事件に絞っても、かなりの数になる。2008年には、トヨタ関連企業の元派遣社員・加藤 智大(犯行当時25歳)の「秋葉原通り魔事件」が世間を騒がせたが、

ここでは関連企業については、資料収集の限界やスペースの関係もあり、ごく限られたケースであるが、「労災・過労死」関係の事件名とその特徴について、ごく簡単に触れておきたい。

### (3) トヨタ関連企業の「労災・過労死・自死」

最後に、トヨタのいわゆる「カンバン方式」の下で、絶えず、品質保証、単価切下げ、納期厳守を厳しく要求されている関連企業の労働実態について、ごく簡単に触れ、その特徴のみ指摘しておきたい。前掲稿で取り上げたのは16ケースであるが、そのうち死亡したケースは5ケースであり、9ケースは様々な労働災害、そして、「労災・うつ病による解雇」事件である。残りは、「過労うつ病」、「パワハラ・不当配転」争議である。ケースと被災者数は一致していない。

トヨタ関連企業では厳しい業務やパワハラなどを原因とする労災や精神疾患が数多く生み出されている。しかし、ほとんどの人は、「ついて行けなかった。自分が悪かったのだ。」と思い込まされ、泣き寝入りし、退職に追い込まれているのが実状である。それもあってか、労働争議からみえてくるので、最も多いのが、「労災」、「労災隠し」である。「労災・解雇」や「うつ病・解雇」も少なくない。死亡したケースは第1～第3の5ケースである。

第1は、劣悪な労働環境の下で、労災死した3ケースである。①ティムス・労災死亡事件(2006年-)。ブラジル人が突然動き出した10トンプレス機に上半身を挟まれ死亡<sup>(注37)</sup>。②「アイシン高丘」吉良工場で、溶解炉に落ち男性従業員が死亡(2012年5月)<sup>(注38)</sup>。⑤アイシン新和工場で夜勤中に、プレス機に体を挟まれて脳挫傷で死亡(2013年8月)。

第2に、「過労死」したケースで、2011年に37歳で、うつ病、虚血性心疾患にて死亡

した、テー・エス・シー「過労死」裁判(2012 - 16年)がある。

妻は、「夫にとって大きかった負担は、①休日が(木)(金)休みに変更になり、頭の切り替えができず混乱状態になったこと、②自分の作業(救急車)の後のプリウスの試作車応援作業に入り、疲労が重なったこと、だと思われます。」と述べている。「トヨタカレンダー」が生活を混乱させた事例である<sup>(注39)</sup>。

第3が、子会社の豊通鉄鋼販売から豊田通商東京本社へ逆出向させられ、46歳で自死したケースである。(豊通・豊通鉄鋼への損害賠償裁判、2013年1月)逆出向中に3度もベトナムへ単身赴任の出張、3回目にうつ病を発症し、業務を中断して帰国。その後、豊田通商名古屋本社へ転勤。Yさんには心臓病(身体障がい者1級認定)があったので、家族と同居できるよう大阪での勤務を希望。ところが、豊通鉄鋼社長に拒否され、自死している<sup>(注40)</sup>。

第4が、労災・解雇と労災隠しの事例である。

#### ①トヨタ車体精工(TSK)・偽装請負・労災隠し事件(2006年)

K(21歳・男性)は、派遣会社「大起」(愛知県岡崎市)の派遣労働者としてトヨタ車体精工(トヨタの二次下請企業)で勤務。作務中に金属製のパイプが落下し、右手親指を骨折、全治4週間の診断。「大起」とTSKは、Kさんに出勤を強要。痛みが引かず、休業したところ「解雇通告」<sup>(注41)</sup>。

#### ②ジェイテクト・田中「うつ病・解雇」撤回裁判(2009 - 11年)

田中さんは、長時間労働のなかで「うつ病」を発症し休職中であったが、主治医の就労可能の診断書を添えてジェイテクトに復職申し入れ。しかし、会社は職場復帰の手続きを引き延ばしたうえ、休職期間満了を理由に退職を強行<sup>(注42)</sup>。

#### ③愛知製鋼、偽装請負・労災隠し事件(2010年和解協定調印)

Tは1999年から、愛知製鋼の鍛造工場で、三次下請企業の従業員として偽装請負で働き始めた。最初に二次下請の「三築」の社長から聞かされたのが、「ケガをしたら誰にも言わずにまずは三築の事務所に来るように」ということだったという。Tによると、「労災を出した業者は愛知製鋼から仕事を減らされる。隠せば仕事が増える。三築の事務所にも『労災隠しは営業』だった」という<sup>(注43)</sup>。

#### ④アイシン機工・「復職闘争および労災認定」裁判(2011 - 15年)

エンジンカバーの組み立てに従事していて、両手首の『尺骨突き上げ症候群』で休職。休職期間満了を理由に退職処分となり、労災認定を求めて提訴<sup>(注44)</sup>。

これらの裁判からも、「労災・過労死・自死」の背後に、厳しい雇用・生活の現実があることを忘れてはならないであろう。最近、名古屋高裁で勝利判決を得たOさんの妻は次のように述べている。「私は主人の死後から、その後、看護師を目指しました。現在、看護師として仕事をしていくうちに精神的な病気により会社へ出勤できない人、過労による自殺者が後を絶たないことを実感しています」。労災や「うつ病」による休職期間終了後の退職処分なども非常に多い。しかし、裁判になったケースをみると、労働組合に加入して、勝利和解しているケースも少なくない。

#### おわりに

トヨタの立地する西三河の労働市場をみても、絶えず、多くの労働移動がある。毎年、多くの正規・非正規の労働者が入社し、また、いろいろな理由で、退社している。

企業内にとどまって労働者の場合にも厳しい現実があり、最悪の場合には、「過労死・自死」したりしている。退職する者の場合

も、現在では、定年で退職する者も多いが、労働災害や「過労死・自死」で退社扱いを受ける人も少なくない。とりわけ、非正規労働者（含む、外国人労働者）の場合には扱いが過酷だけでなく、雇用もきわめて不安定である。労働者の「健康・いのち」は「雇用・生活」と一体のものであり、労働時間・賃金とも密接に関係している。さらには、教育・職業訓練や社会福祉・保障とも地続きの問題である。つまり、教育現場での「いじめ」、企業での「パワハラ」や社会での「セクハラ、マタハラ」なども地続きである。

この基底にあるのが労使（労資）関係や民主主義、人間・個性尊重の問題であるが、これが日本の大企業では完全に崩壊している。これは本稿のトヨタの事例をみても明らかであろう。また、これらの政策を決定づけているのは政治であるが、日本の場合には、劣悪な選挙制度のせいもあって、国民の意識が政治に反映しなくなっている。自民党の総裁選びにしても、党員の意識は反映せず、派閥や選挙などの思惑によって選ばれている。また、現在の日本の教育制度や教育内容では、柔軟性をもった人間を育てることができず、自然や社会環境の変化に対応できなくなっている。そういう意味で、日本の将来を考えた、国民一人ひとりの人間発達の条件を視野に入れた国家・社会の構築めざす政治が必要になっている。

日本的生産方式やポスト・アフォーダイズムについても、これまでも様々な議論があった。たとえば、1993年には、「日本的生産方式で日独激論」という記事で、「全トヨタ労連は、ムダの徹底的排除を全般において労働者の全員参加で進めている、それを組合が『労働者の立場でフォロー、チェックしている』と主張し、ドイツのIGメタル（当時）は、「ムダは人間らしさを取り戻す要素。ムダが全くない日本の方式はやり切れない」と述べている<sup>(注45)</sup>。日本の生産方式や人事労務管理、労使関係については、①生産方式の真

に人間を尊重した方式への改善、②人事労務管理の民主化、そして③労使関係の階級的・民主的な自立への変革が必要である。

日本を代表する多国籍企業・トヨタは、経団連のモデル企業でもあり、その影響力は国内だけではなく、国外でも大きいことを忘れるべきではない。米コンサルティング会社インターブランドが発表した「2021年ブランド価値ランキング」でも、トヨタは7位で、日本勢のトップだった。そのトヨタの労使が、労働者や国民に対して悪影響を与える政策をとり続けていることは、日本の将来にとっても深刻であり、無視してはならないことであろう。

最近の相次ぐトヨタのパワハラ自死裁判で、トヨタは声明を公表したり、労務の改善策を次々と公表しているが、労働組合側の動きはほとんど見えない。むしろ、トヨタ労組や全トヨタ労連がトヨタ労働者や関連企業労働者、さらには、期間工や外国人労働者など非正規労働者への格差・差別政策や労災・過労死・自死が公に発覚しないように前面に立ちふさがっているかのようにさえ見える。「いじめ」や「パワハラ」は被害者本人だけでなく、職場での間接被害も少なくなく、労働組合が真剣に取り組むべき大きな課題であろう。

「過労死・自死」やハラスメントの防止には、個人レベルでは、人間の個性・人格や尊厳を、お互いに尊重することが大切である。また、企業レベルでは、労働の人間化やディセントワークの実践が重要であり、さらに、職種別・産業別の労働組合運動や労使関係の前進が不可欠であろう。

本報告では、マクロ的な面については、まったく触れていないが、最後に、「過労死・自死」やパワハラを防止するうえで重要な点について、二、三指摘しておきたい。一つは、競争・選別の要因となっている一般教育や職業教育・訓練などを無料とし、また、奨学金を充実させ、人間発達の条件を全員に普

遍的で開かれたものにすることで平等・連帯感を強めることである。

もう一つは、日本の特徴とされている主観的な人事考課（査定）による刺激を弱める手段として、賃金・所得の社会化を進めることである。そのためには、所得の再分配による平等化の推進が欠かせない。そして、社会保障・福祉を充実させ、個人々が安心して人生を送れるような社会的システムを作り上げることである。そのための政治改革が不可欠である。

そうすることによって、職場におけるハラスメントを防止する効果も期待できるのではないか。そのためにも、また、子どもへの暴力やいじめをなくすためにも、日本のような世帯単位の家族ではなく、個人単位の家族形成や「ワーク・ファミリー・バランス」を進めることが重要であろう。

#### 注

- (注1) 全日労建設一般労働組合／早船ちよ編『じかたびの詩』労働旬報社、1980年8月 p.42
- (注2) 上畑恵宣「野宿（路上生活）者に“稼働能力の活用場”はあるのか」『賃金と社会保障 NO.1212』1997年10月下旬号、p.23
- (注3) 第46回名古屋越冬実行委員会『生きるたたかい 第46回 名古屋越冬活動報告集 2020年11月～2021年3月』2021年7月、pp.39 - 40
- (注4) 同上書、pp.41 - 2
- (注5) 同上書、p.41
- (注6) 伊原亮司『ムダのカイゼン、カイゼンのムダ』こぶし書房、2017年6月、p.274。
- (注7) 中岡哲郎「ふだんと異なる作業または変化と異常への対応と職場の分業」(社会政策学会報告原稿)、中岡哲郎、浅生卯一、田村豊、藤田栄史「職場の分業と「変化と異常への対応」」『名古屋市立大学人文社会学部研究紀要』第18号、2005年3月参照。トヨタの下請企業では「変化点管理」という名称を使っているところもある。
- (注8) 朝日新聞、2021年9月28日
- (注9) 田中博秀「連係インタビュー—日本の雇用慣行を築いた人達—その二—元トヨタ自動車工業専務取締役・山本恵明氏にきく(3)」日本労働協会雑誌、1982年9月号、p.41
- (注10) 辻勝次氏『トヨタ人事方式の戦後史—企業社会の誕生から終焉まで』(ミネルヴァ書房、2011年、p.569
- (注11) 『エコノミトス』2006年7月25日、p.20
- (注12) 辻、前掲書、pp.569 - 570
- (注13) 猿田、2020、pp.51 - 2
- (注14) 浅野和也「トヨタの働き方の変化」『逆流する日本資本主義とトヨタ』税務経理協会、2014、p.38、同「トヨタ労働組合における『働き方』の認識」『トヨタの躍進とトヨタの人事労務管理』税務経理協会、2016年、p.97
- (注15) 杉山直「トヨタの働き方『改革』—事務技術職を中心に—」(未刊)、浅野和也「トヨタにおける効率的かつ柔軟な働き方の模索と展開」(『東方学誌第48巻第1号』2019年6月)
- (注16) 朝日新聞、2020年8月27日
- (注17) 朝日新聞、2001年6月18日
- (注18) 朝日新聞、1992年9月2日
- (注19) 青木慧『トヨタ人間管理方式』イースト・プレス、p.246
- (注20) 「'92トップに聞く1 トヨタ自動車社長 豊田章一郎」毎日新聞1992年1月7日
- (注21) 朝日新聞夕刊1992年2月26日
- (注22) 野村進「トヨタ王国の憂鬱」『現代6』1993年6月号、p.135
- (注23) 内野健一さん過労死裁判勝訴報告集『夫のがんばりを認めて!! トヨタに立ち向かった妻の記録』内野さんの労災認定を支援する会、2008年11月29日
- (注24) 同上
- (注25) 櫻井善行「働くもののいのち・健康を守るために—労災・過労死事例からみたトヨタの働きかた—」『トヨタの雇用・労働・健康』税務経理協会、2011年、pp.187 - 8

- (注26)「しんぶん赤旗」2003年1月25日
- (注27) 中日新聞、2002年6月28日
- (注28) 岡清彦『トヨタ世界一・デンソー過労うつ病損害賠償裁判の記録』（「支援する会」2009年10月）、「訴状」（2006年5月11日）などによる。
- (注29) 櫻井、前掲稿、p.188
- (注30) 東京新聞、2012年7月25日
- (注31) 朝日新聞デジタル、2018年9月16日
- (注32) 東京新聞、2012年7月25日
- (注33) 中日新聞、2011年11月5日
- (注34) 中日新聞2021年10月2日
- (注35) 朝日新聞2021年10月21日
- (注36) 朝日新聞、2021年9月28日
- (注37) 樽松佐一『反貧困でつながろう 国境を越えた仲間たち』かもがわ出版、2010年7月、p.13
- (注38) 日本共産党アイシン支部発行「へっどらいと第264号」などによる。
- (注39) 『一陽来復—三輪敏博さんの過労死認定を求める裁判勝利報告集』2017年12月、p.4
- (注40) 豊通損害賠償請求裁判を支援する会「豊田・豊通鉄鋼への損害賠償請求裁判にご支援を！」などによる。
- (注41) 「愛労連 第159号」2006年10月10日
- (注42) ジェイテクト・「うつ病」解雇裁判 『ジェイテクトと和解解決！「ジェイテクト田中解雇撤回裁判」の記録』（「ATU（田中さん吉田さん）裁判を支援する会」2012年2月）などによる。
- (注43) 愛知製鋼、偽装請負・労災隠し事件 「団体交渉拒否不当労働行為事件勝利的和解 10/8 愛知製鋼闘争報告集会に参加しよう！」（2010年10月8日）、「第4回重大事故シンポジウム懇談会（議事録）」（2010年5月14日）などによる。
- (注44) 全トヨタ労働組合『オールトヨタの仲間 第23号』2014年3月、同『第26号』2015年5月、『労働災害認定を勝ち取る！アイシン機工と和解解決！ アイシン機工吉田さん裁判の記録』（「ATU（吉田さん）

裁判を支援する会」2015年8月）などによる。

(注45) 『ひろばNo.942』1993年5月15日

#### 【付記】

資料・文献については、スペースの関係で多くは省略してあります。とりあえずは、拙著『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、拙著『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、2007年、猿田正機・杉山直編著『トヨタの雇用・労働・健康』税務経理協会、2011年、および、拙著『トヨタ研究からみえてくる福祉国家スウェーデンの社会政策』ミネルヴァ書房、2017年、そして、名古屋高裁で勝利判決を得た「トヨタ社員労災認定裁判」の拙稿「意見書」（2019年5月16日）、拙稿「トヨタシステムと労災・過労死・自死—40年のトヨタ調査・研究を振り返って—」（『中京企業研究第42号』2020年12月）、拙稿「トヨタシステムと労災・過労死・自死」（『過労死防止学会誌第2号（2021年度）』）などを参照されたし。