

〈研究ノート〉

## トヨタの労使関係とマネジメントシステムに関する一考察

—— 願興寺皓之氏の所論を中心に ——

浅野和也

### 目次

#### はじめに

#### 1 トヨタの労使関係とは

- (1) 先行研究にみるトヨタの労使関係
- (2) トヨタの労使関係の歴史的推移 —— 労働争議前後 ——
- (3) 労使協調路線の定着
- (4) 労使協調路線の発展

#### 2 トヨタのマネジメントシステムとモチベーション

- (1) トヨタの生産性評価 —— 「基準時間」
- (2) 賃金制度にみるモチベーションの高揚と労働組合の参加

#### 3 願興寺氏の見解にみるトヨタの労使関係・マネジメントシステムの問題点

- (1) QCサークル
- (2) インフォーマル・グループ活動
- (3) 賃金制度
- (4) 労働組合の役割

#### おわりに

キーワード：トヨタ、労働組合、労使関係、労使相互信頼、モチベーション

### はじめに

現在、トヨタ自動車はあらゆる方面から注目を浴びている企業である。とくに有名なのは、大野耐一氏の「トヨタ生産方式」による生産性向上と合理化の手法である。「トヨタ生産方式」は多くの他産業・他業種への応用が試みられ、成果をあげている。その基本思想は「ムダを徹底的に排除

する<sup>1</sup>ことであり、中心となる柱が「ジャスト・イン・タイム」(Just In Time : JIT) と「自働化」<sup>2</sup>である。

とくに「日本的経営論」が労使関係も含めた労務管理制度として、海外への移転可能性を論ずるさいには必ずといっていいほど、独特の経営理念と融合したトヨタの生産性向上の手法は事例として用いられる。

そのとき問題とされるのは、実際に働いている労働者の実態の把握である。協調的な労使関係と過酷な労働実態が共存するとされるトヨタは、二律背反的な側面を持っているのだが、システム全体は時代に合わせて進化を遂げているのもまた特徴である。

そうしたなか、願興寺皓之『トヨタマネジメントの輸出——東アジアへの移転過程と課題——』ミネルヴァ書房、2005年、トヨタの労使関係とマネジメントシステムがなぜ生産性向上と労働者の高いモチベーションの維持・発揮が両立可能であるかを、海外移転も視野に入れて分析している。とくに労働者のモチベーションとの関連は先行研究ではあまりみられないアプローチである。

本稿では願興寺氏のトヨタ分析を吟味することで、トヨタ的なシステムの理念がどのように機能しているかを確認し、さらに私見として問題点についても言及することで、その特質を把握することにしたい。

なお本稿では、願興寺氏の指摘するトヨタの特質の分析に焦点を絞ることにしたい。

## 1 トヨタの労使関係とは

### (1) 先行研究にみるトヨタの労使関係

願興寺氏は戦後日本の企業別労働組合が形成されていく過程、日本的・協調的労使関係が形成・確立されていくことについて、労働争議を指揮した第1組合が、その後設立する第2組合と対抗関係になり、最終的に第2組合が主流になっていく状況とは異なるプロセスをトヨタには確認できるとし、「トヨタグループ大手6社については、多くの場合労働争議以前、……発足の当初より協調的な労使関係が形成されており、その後の労働争議を契機に闘争的な労使関係に移行したものの、2組合の形成をみることなく再び協調的な労使関係への転換が実現している。そうだとすれば、戦後労働争議が頻発した時代以降に労使相互責任に基づく民主的労働運動の形成と定着が行われたとし、そこに分析の焦点を当てるこれまでの通念は正確だろうか。むしろ、『闘争的』な労使関係と相対する『非戦闘的』労使関係として協調的労使関係を定義する分析のアプローチとは別の、すなわち協調的労使関係そのものの本質に直接分析の焦点を当てるアプローチが求められるように思わ

1 大野耐一『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして——』ダイヤモンド社、1978年、9ページ。

2 同上、9ページ。

れる」<sup>3</sup>と述べ、あわせてトヨタの協調的労使関係が「トヨタ生産システムと表裏を成しその高いパフォーマンスを支えてきた」<sup>4</sup>ことを確認するための分析を行っている。

まず願興寺氏は、トヨタの労使関係にはこれまでの先行研究によりさまざまな誤解があるといい、「労務管理の視点」、「労使対等性の視点」、「インフォーマル活動の機能」とに分類し批判を行っている。

1つ目の「労務管理の視点」では、小山陽一編『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房、1985年と、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社、1988年について、「このいずれもが組合執行部反対派活動家層を通じるその情報収集の偏りから、事実認識に客観性を欠き分析に強引さを残す結果となっているように思われる」<sup>5</sup>と指摘し、若年労働者（高卒男子）の高離職率の原因を仕事のきつさに求めること、QC活動が労働者の人格を従属的支配のツールと考えること、さらにそれをトヨタの「労使宣言」と関連して論じていることに対して「解釈先行の弊害を指摘せざるをえない。事実関係の正確な認識が求められるところである」<sup>6</sup>と批判している。

2つ目の「労使対等性の視点」では、野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、1993年が指摘する会社優位の労使関係について、願興寺氏は労働組合による途中入社者の賃金格差是正の取り組みや、会社の海外事業戦略に対して全トヨタ労働組合連合会の方針として提言を行っている事例等を示し、トヨタの労働組合は「時として経営に先行して労使関係さらには労務政策に関わるさまざまな指針なり方策を示し、経営権に対する規制を行ってきた」<sup>7</sup>と述べ、野村氏の指摘に疑問を呈している。

また山本 潔『日本の労働調査 1945-2000年』東京大学出版会、2004年が指摘する、トヨタの「労使協議制」は団体交渉とは根本的に異なっており（団体交渉が制度化されていない）、「労使協議会」で賃金をはじめとする処遇・労働条件や直近の諸問題が経営側優位の状況で平和裏に議論されていることについて、願興寺氏はトヨタの労働協約を引用し、トヨタでは争議行為はしっかりと保障されていることを指摘し、またかつて労務担当専務であった山本恵明氏の「社内人事部門担当向け講話の一節」を用いて、労使協議会イコール団体交渉であることを強調し、山本氏の見解を批判している。

3つ目の「インフォーマル活動の機能」では、引き続き山本 潔氏の分析、インフォーマル・グ

---

3 願興寺皓之『トヨタマネジメントの輸出——東アジアへの移転過程と課題——』ミネルヴァ書房、2005年、28～9ページ。

4 同上、29ページ。

5 同上、31ページ。

6 同上、32ページ。

7 同上、33ページ。

ループがいわゆる「労働組合対策」的な役割を果たしていたということに対して、願興寺氏は「トヨタ自動車の社内団体の中で最も歴史が古くかつ職制の中核を成す『豊養会』の沿革」から「その役割は、経営と従業員との間の意思疎通（コミュニケーション）の深化と、労使相互信頼路線を推進するものであった」<sup>8</sup> といひ、山本氏のいう懇談的な労使関係にはあたらないと反論をしている。

以上のことから願興寺氏は「トヨタ自動車の労使関係に対する否定的な見方、従って日本的労使関係を代表する事例としての適格を疑問視する見方は、いずれも解釈先行によるもの、あるいは事実関係を客観的に把握していないことによるものである。トヨタ自動車における労働組合の『労使関係』については、先入観にとらわれることなく事実即してきちんと整理すべきではないだろうか。そして、『闘争的』労使関係の対立概念としての理解ではなく、むしろ直接『協調的』労使関係の独自の生成・発展の過程を分析する中からその基本的枠組みを明らかにする必要があるだろう。また、トヨタ自動車の労使関係が、トヨタ生産システムと表裏を成し、その高いパフォーマンスに寄与してきたことから、成功条件としての『日本的労使関係』を代表する事例として相応しいものであることはいうまでもない」<sup>9</sup> ことを強調している。

## (2) トヨタの労使関係の歴史的推移 — 労働争議前後 —

このように願興寺氏はトヨタの労使関係を否定的に捉えることに対して、強い反感を抱いている。そしてトヨタ労働組合が発足当初からその理念が協調的・労使相互信頼を基調としていることを歴史的な経緯から説明をしている。

まず、組合設立当初の運動路線や初代委員長の挨拶、総会スローガン等から「自動車産業の増産への積極的な強力を前提とした要求とするとのスタンスが明確に示されている。また、そこには、産業報国といった戦中戦前の抽象的な観念ではなく、むしろ非常に現実的かつ経済合理性に基づく考え方がうかがわれる。……戦中戦前の考え方との決別を示す表現を明確に読み取ることができる」<sup>10</sup> といひ、「経営協議会」の構成も「驚くべきことに労働組合選出7人に対して会社5人と、組合優位の構成となっている」<sup>11</sup> からこそ「労使間の強い信頼関係をみてとることができる」（図表1参照）のである、という。

しかしながら、かつてトヨタでは労働争議の歴史があることから、その労働争議が起こってしまった原因を解明する必要があり、そこからさらに労使協調・労使相互信頼の理念がより強固なものに発展していく状況を願興寺氏は分析している。

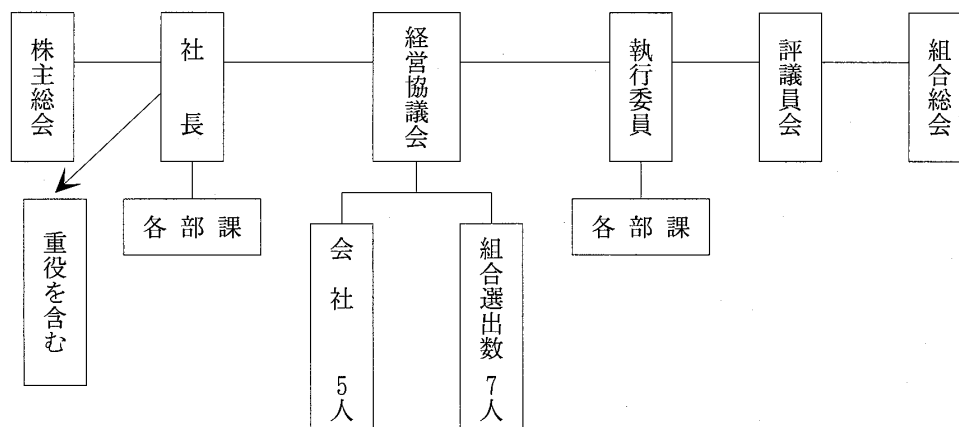
8 同上、36 ページ。

9 同上、37 ページ。

10 同上、38 ページ。

11 同上、39 ページ。

図表 1 経営協議会の組織と構成



出所：願興寺、38 ページ。

願興寺氏は、日本労働協会調査研究部が指摘するトヨタの労働争議発端の原因を、「1950（昭和25）年4月22日の会社再建案のみを唐突に取り上げかつそのみを労働争議の原因とする日本労働協会の見解は、慎重さを欠くものといわざるをえない」<sup>12</sup>と批判し、「労働争議の原因を特定するためには、1949（昭和24）年12月の覚書に遡って労使関係の推移を詳しく分析する必要がある」<sup>13</sup>といている。

さらに、「名古屋地方裁判所 昭和25年（ヨ）第162号仮処分申請事件に際しての同年5月29日決定主文」によれば、「すでに会社は日本労働協会調査部の指摘するような『設備の合理化や生産技術の改善による合理化』の余地を失ったとみるべきである。そして、1949（昭和24）年12月24日にその時点の経営状況をもとに『人員整理はしない。賃金を1割引下げる』とする異例ともいえる覚書を締結している」ことから、労使の信頼関係はその段階では損なわれていないことを強調している。

しかし、覚書（図表2）が締結されているにもかかわらず労働争議に発展してしまったのは、願興寺氏によれば、組合員にとっては下記の覚書が反故にされたことで、生活が不安定になることを危惧して争議に突入せざるをえなかったこと、会社側にとっては、銀行団からの融資によって資金は有しているのだが、その資金というのは、トヨタのみではなく地域、関連企業も含めた融資という性格のものであったので、トヨタ労働者の賃金支払いのためだけにその資金を使用することができなかったこと、がお互いに意思疎通できていなかったために不信感を募らせる結果につながったことが原因である、という。

その後争議は収束に向かうのだが、その変化の背景について願興寺氏は「第21回団体交渉（1950. 5. 27）の場で、同覚書の法的無効が会社より示されると同時に、経営責任をとる形で社長、

12 同上、41 ページ。

13 同上、41 ページ。

図表2 「会社再建案」を示す覚書

### 危機突破覚書

トヨタ自動車工業株式会社（以下会社という）と全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会（以下分会という）とは、直面せる企業の危機を認識すると共に、将来外車の輸入等幾多の障害に備え、会社の確立と、分会員の生活権確保のため左記事項を双方誠意を以て実施することを申合す。

1. 会社並びに分会は本年9月以来、企業合理化委員会で立案した左記企業合理化具体案を確認し、会社は職制を通じて熱意を以て直ちに実行し分会はこれに協力する。

材加不節減対策（別紙其の1）

材料費節減 “（ “ 2）

工具節減 “（ “ 3）

器具備品節減 “（ “ 4）

経費節減 “（ “ 5）

民生部門 “（ “ 6）

販売部門 “（ “ 7）

設計変更 “（ “ 8）

2. 会社は月賦資金並に設備資金の確保に最善の努力を尽し分会はこれに協力する。

3. 会社は危機克服の手段として人員整理は絶対に行わない。

4. 本年11月以降従業員の平均賃金ベースを1割下げる。

平均賃金ベースとは、現給与形態中の（基本給）×（加給率）をいい、右により生じた金額の処理に付いては会社は必ず協力工場の支払に充当する。

5. 右賃金ベースは昭和25年4月度までとする。

その以前に於て企業の状態が好転した場合は、会社分会協議の上右賃金ベースを改訂する。

6. 今後の賃金支払について会社は必ず指定日に支払う。

7. この覚書の有効期間を昭和24年12月24日より1カ年間とする。

昭和24年12月24日

出所：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて——五十年のあゆみ——』1996年、261ページ。

副社長、西村常務が辞任したこと。それは、労使関係を法解釈のみで律するべきではないとの会社の誠意を全組合員に明確に示すものにほかならなかった。……闘争本部の立場を勘案すれば、これは事実上経営側の対応への最大限の理解を示すものとみるべきであろう。同時に、そこからはトヨタを守ることと生活の確保をセットで考える一貫したトヨタの労使関係の基本を読み取ることができる。とすれば、この時点で少なくとも闘争委員会レベルでは、経営辞任を機に労使間の信頼関係が改めて確認され、従ってまた、たとえ一時的なものであったにせよ、この会社の対応がトヨタの労働組合運動の左傾化に歯止めをかける1つの重要な要素になったとみるのであり得る。……さらに解雇は所詮個別人事に関する問題のため、組合員全体の共通の利益、関心の結集が難しく、ひとたび対象者が明らかになれば組合員の団結力は弱まらざるをえない。こうした視点からみれば、

図表3 トヨタの労働争議前後の動向

<ul style="list-style-type: none"> <li>・1949年12月22日 臨時総会 「覚書」絶対多数で可決</li> <li>・12月24日 覚書締結</li> <li>・1950年3月3日 遅配反対、賃金よこせの札掛け斗争</li> <li>・4月7日 争議行為通知書</li> <li>・4月11日 臨時大会 24時間スト</li> <li>・4月22日 経営協議会 人員整理発表。「労務担当2名（常務取締役 隈部一雄、取締役 大野修司）がそろって発表直後に開かれた組合の臨時総会（4月22日第35回臨時総会）に出向き、直接組合員に趣旨を説明するなど、労使関係への会社の深い配慮がうかがわれる。」（43ページ）</li> <li>・4月24日 臨時総会 「それまで冒頭来賓挨拶に留まっていた共産党の挨拶が、このときはじめて『議題扱い』とされている。ただし、同、臨時総会抗議文の文面からみる限りでは、なお批判の矛先は、会社よりむしろその背後にある『独占金融資本』に向けられていること、トヨタ自動車さらには自動車産業を守ろうとするそれまでの一貫した考え方に立ったものであることから、そこに典型的な使用者と労働者による労使階級対立といった色彩はうかがえない。……組合執行部にも、積極的に経営に参加し事態を打開しようとする熱意がうかがわれた。それは、組合再建案に対する自信に裏づけられたものであったと推定される。」（44ページ）</li> <li>・5月2日 組合の再建案を提示し、闘争方針発表</li> <li>・5月6日 団体交渉</li> <li>・5月8日 臨時総会 24時間スト決行（～15日まで）</li> <li>・5月25日 賃金、人員整理について仮処分申請 社長、副社長、西村常務辞任し、石田社長登場</li> <li>・5月30日 人員整理禁止の仮処分却下</li> <li>・6月10日 争議行為終結調印（有効期間6ヶ月の暫定労働協約を含む）</li> <li>・1951年6月30日 暫定基本協約書調印（協約有効期限1ヶ月間延長）</li> <li>・7月30日 労働協約改正ならず（会社は組合の経営参加、経営人事権認めず）以降無協約（～1974年2月まで）</li> <li>・12月12日 労働協約締結に関する申入書を提出</li> <li>・1953年12月1・2日 全自動車解散</li> <li>・1954年1月19日 全自動車コロモ分会からトヨタ自動車労働組合と名称変更</li> </ul>
---

注1：表中のページ数は願興寺氏の著書のページ数を指す。

2：願興寺氏の著書、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、トヨタ自動車労働組合『20年のあゆみ』1966年、トヨタ自動車工業労働組合『限りなき前進 30年のあゆみ』1976年を参考に作成。

勧告状が配布され解雇対象者が明確になるに従って、特に第20回以降の団体交渉の重点が退職条件の交渉に移行していったのは、労働組合の組織戦術上いわば自然の流れと考えることができよう<sup>14</sup>といい、余力があるうちに解雇等の条件を煮詰めるほうが得策であったことを指摘している。

14 同上、47～9ページ。

図表4 「争議終結覚書」締結時の労働協約に関する部分

- |  |
|--|
| <p>1 会社及分会ハ左記事項ヲ確認ノ上暫定的ニ労働協約ヲ締結スル。</p> <p>(イ) コノ協約ノ有効期間ヲ六ヶ月トスル。</p> <p>(ロ) 組合ノ『同意』『承認』等ノ字句ヲ『協議』ニ改メル。</p> <p>(ハ) 第50号付属規定中第五号ノ退職手当金規定ハ左記事項ヲ協約中ニ協約締結ノ前提トシテ含メコレヲ存置スル。</p> <p>『六月九日午後四時現在ノ拒否者ニ対シテハコノ退職手当金規定ハ効力ヲモタナイ』</p> <p>2 現在繫争中ノ基本協約ガ有効ト法廷ニ於テ決定ヲミタ場合コレニ従ウコトヲ暫定労働協約ニ記載スル。</p> |
|--|

出所：杉山「1950年争議後に締結されたトヨタの暫定労働協約」57～8ページ。原資料は、トヨタ労働組合『新世紀に向けて—50年のあゆみ—』1996年、262ページ。

その後、労働争議は1950年6月10日に「争議終結覚書」の締結により、事実上の終わりを告げるものとなった。願興寺氏はこの時に締結された労働協約の内容「組合ノ『同意』『承認』等ノ字句ヲ『協議』ニ改メル」（図表4）が、「これによって、労働組合は会社の経営権に対する組合規制の制度上の根拠を失う。しかし、見方を変えれば、経営協議会を通して経営に直接参加し経営権の一部を分担するという発足当初以来の『労使未分化の揺籃期』から脱皮し、労働組合が自立した対等の経済主体として、労使『協議』を通してその独自の目的の実現を目指す近代的システムへと大きく変質を遂げたとみるべきものである」<sup>15</sup>といい、「民主的労使関係」への第一歩であると評価をしている。

しかし「争議終結覚書」締結後も、ストライキは頻発した。このような状況を打破するための組織戦略として、願興寺氏は、「1954（昭和29）年8月21日、全自動車東海支部主催の自動車産業危機突破東海地方大会における林田博臣トヨタ自動車工業労働組合執行部委員長提案」を契機に、「農民出身者を中心に10人ほどの職場のリーダー」と連絡を取り合うことで、共産主義的主導による戦術では未来がないということを、時間をかけ少しずつ理解させた取り組みを引用して、「職場の気持ちをとらえ周到かつ戦略的に準備された、組織の啓蒙プロセスであったとみるべきであろう。そのように考えれば、一般的にいわれているように、労働争議の悲惨な教訓をもとに左傾化した運動路線が一朝にして改められ組合運動の民主化が実現したかの認識は、かなり短絡したものとみるべきではないだろうか。ちなみに、争議終結から4年を経て、初めてそれは実現している。また、この体制変革は、見方を変えれば職場から遊離した思想闘争の限界を示すものであり、改めて組合運動の面でいかに職場が大切か、難しい理屈を超えて職場そして組合員一人一人の気持ちをとらえ職場に根差した政策と、それを方向性をもってきちんと指導するリーダーの大切さを示唆するもの

15 同上、50ページ。

16 同上、53～4ページ。



図表5 綱領と労使宣言

綱 領

1. 労働条件の維持・改善

主として労働条件の維持・改善、その他経済的地位の向上をはかり、あわせて労働者の社会的地位の向上と、自動車産業の発展をはかることを目的として運動を進める。

2. 自主的・民主的運営

組合の自主的・民主的運営に徹し、政党、政府、経営者、その他特定グループなど、外部の圧力・干渉を排除して運動を進める。

3. 労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪

労働者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠のものであると同時に、産業と企業の発展なくして労働者の生活の安定はあり得ない現状におかれていること、すなわち、双方が車の両輪の関係にあることを確認して運動を進める。

4. 友愛と信義を基調とした相互信頼

労働者の生活安定と、産業の発展を期するには、大・中・小企業にかかわらず、労働者の連帯感にたった団結力を基調とする運動の推進が必要であるが、現実には、大・中・小企業の労働者のおかれている条件は、必ずしも同一でない場合もあるので、大企業労働者の独善性、中・小企業労働者の依存性をともに払拭し、友愛と信義を基調とした相互信頼をもって運動を進める。

である」<sup>16</sup> といい、労働組合が「左傾化」しなかったことにより、組合設立当初から基本としている労使相互信頼が貫かれていることを高く評価している。

(3) 労使協調路線の定着

労働組合の「左傾化」は阻止できたが、問題はこの体制をどのように維持していくかが問題となった。その取り組みや考え方についてみていくことにする。

願興寺氏はまず1つ目に、労使のコミュニケーションの深化させる重要なものとして、「インフォーマル・グループ」が設立されたことを指摘している。「学歴、入社形態別に組織化され、その会員総数は約2万2000人にのぼっている。……こうしたインフォーマル・グループの形成は、……争議突入直前に会社が保有していた4億円にのぼる『相当多額の資金』の性格をめぐり、労働争議の初期の時点で会社と労働組合さらには組合員、従業員との間に意思疎通の欠如があり、それが闘争の熾烈化に大きく関わったこと、また逆に、その後の労働組合運動の転換路線が、当時の執行部と職場、一般組合員との乖離について実現したことなど、それまでの苦渋に満ちた時代を経て得られた教訓によるものと考えるのが素直な見方であろう」<sup>17</sup> といい、前述したいわゆる「労働組合対策」的な発想とは一線を画すものであることを強調している。

17 同上、56～7ページ。

図表5 綱領と労使宣言

労使宣言

すでに欧米諸国においては、自動車産業は一国産業の中心として工業力の象徴であり、工業技術水準を示すバロメーターとなっている。わが国においても産業構造の高度化にともない、自動車産業は基幹産業としてその盛衰が直接経済力の消長につながり、わが国産業のにない手として絶大な衆望をになうに至った。しかし、その前途は必ずしも安易なものではない。乗用車の貿易自由化も目前に迫り、近い将来国際市場できびしい競争に直面しなくてはならない。さらに加えて、昨年以來経済も調整期に入り、決意を新たにすべき時期に当面している。

われわれは、当社創立以來終始国産大衆乗用車の確率を目標とし、また広く社会と大衆に奉仕することを伝統的信条として日夜精進してきた。かくて、今日すでにトラック、特殊車などで性能、品質、価格ともに国際水準に達し、全世界各地域に進出し、欧米諸国と覇を競っていることは、急上昇している輸出実績が立証するところである。

われわれは、創立以來のこの意気と輝かしい実績に自信と信念をもち、乗用車の貿易自由化を立派に乗りきり、この試練を積極的に活用して、国際市場において一大活躍を期する覚悟である。

会社と組合は、かかる重大な時にあたり、日本の自動車産業およびトップメーカーとしての当社に課せられた社会的使命と、任務の重大さを強く心に刻み、誇りある歴史と伝統の上にたち、この難局を労使相たずさえて敢然と乗り切るため、次のとおり宣言する。

1 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2 労使機関は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持・改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみなもとは人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

以上三つの基調の上にたち、

- (1) 品質性能の向上 (2) 原価の低減 (3) 量産体制の確立をはかる。

われわれは、ここに自動車産業の公共的使命をさらに自覚し、目前にせまる自由化を有効適切な対策により乗り切り、日本の産業と国民経済の生々発展に協力し、日本のトヨタから世界のトヨタへ輝かしい栄光を獲得すべく、会社、組合ともに相たずさえて努力することを誓う。

昭和37年2月24日

出所：図表1に同じ、58～9ページ。

2つ目は1962（昭和37）年の「労使宣言」（図表5）の調印である。願興寺氏はこの「労使宣言」を1954（昭和29）年に制定された「綱領」（図表5）と比較をしながら、「労使宣言は、綱領第1に示された、労働者の経済的・社会的地位の向上と自動車産業の発展という一見相反する2つの目標を、自動車産業の発展に労使共通の目標すなわち労使の接点を見出すことにより止揚し、その上で綱領第3に示された考え方を、労使の相互信頼・理解を基礎とする『労使の具体的コミットメント』として確認したものであり、それは、綱領に示された労使関係に関する考え方を、労使相互信頼に基づく『労使共通の理念』にまで高めたものとみることができる」<sup>18</sup>といい、前述の野村氏や野原・藤田氏の著書のなかで指摘している「経営側の優位性」に対して「事実認識を欠く理論先行の個人的偏見といわざるをえない。労使宣言は、それぞれ目的を異にする、従って、立場の違う労使が、相互理解・信頼に基づきそれぞれの目的を協力して達成しようという『労使関係の基本』を、経営環境が厳しさを増す中で改めて確認したものであり、そこからは『優劣の関係』は少しもうかがうことはできない」<sup>19</sup>と再度批判をしている。

そして願興寺氏は「争議終結覚書」のときに締結された労働協約を改めて用いて、「確かに、1950（昭和25）年労働争議終結時に締結された覚書を以って、経営権の行使に関わる労使協議事項に対する労働組合の『同意』あるいは『承認』の字句は全て『協議』に改められ、労働組合は形式上経営権に対する規制力を失う。しかし、労働組合は、この労使宣言第2節の権利・義務の尊重と併せて第3節にて明文で示された通り、生産性向上への協力など、会社施策への強力をコミットメントすることへの見返りとして、『進んで会社は労働条件の維持・改善につとめる』とする会社へのコミットメントを引き出し、これに基づき労働条件の視点から経営施策に対する実質的な規制力を手に入れることになる」<sup>20</sup>、だからこそこのトレード・オフの関係により、「蓋しそれは、労使の信頼関係を前提として成り立つ経済合理性に叶った非常に現実的な労使関係にほかならない」<sup>21</sup>といい、いかに対等的な立場で作りに上げられたものであるかということを繰り返し強調している。

#### (4) 労使協調路線の発展

その後、モータリゼーションの高まりによってトヨタは巨大化の道を歩み始める。あわせてトヨタの労務構成も変化を遂げつつあった。こうしたことから、一層の「労使相互信頼」の徹底を図ることになる。

願興寺氏は、こうした高度経済成長期に展開された施策として、「PT（パーソナルタッチ）運動」

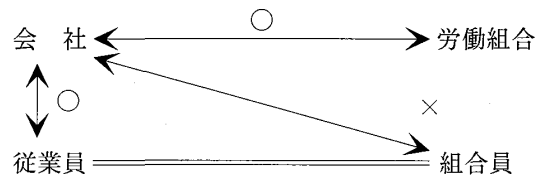
18 同上、58ページ。

19 同上、60ページ。

20 同上、60ページ。

21 同上、61ページ。

図表6 願興寺氏の指摘する会社と労働組合の関係



出所：図表1に同じ、63ページ。

をあげている。「これは、トヨタ自動車がかローラ発売を契機に世界企業として飛躍的發展を遂げようとした1966（昭和41）年に、会社の労務施策として同年3月から開始され、全従業員を対象に職場の隅々にまできめ細かく展開されていった」<sup>22</sup>運動のことである。

その戦略目標について、願興寺氏は「インフォーマル・グループ形成以来一貫して進められてきた会社への求心力の強化、すなわち豊田綱領に記されている『家族主義的な求心力』を従業員全員に徹底することであったとみられる」<sup>23</sup>ことを前述の山本恵明氏の「講演録」から理解できるという。

またPT運動にみられる労務施策が労使関係に与える影響を労働組合はどのように考えているのか、願興寺氏は、梅村志郎氏が「1990（平成2）年に社内向けに行われた講演」により、「労働組合は、家族主義よりむしろ一人一人の生き甲斐、働き甲斐といった視点から、企業目標と自己実現の一致を見出そうとするものであったように思われる」<sup>24</sup>といい、多少の見解の相違はあるものの、「労使いずれもが相手の立場を尊重する中で、企業基盤の確立にむけて協力していくという点では一致をみることができる。また、そのための話し合いの重要性についても認識に差はみられない」<sup>25</sup>と指摘している。

さらに「インフォーマル活動やPT運動に際して、話し合うべき相手の立場が従業員の立場であるのか組合員の立場であるのか、こうした視点から厳密な使い分けも行われている。……すなわち、それは、会社の労務関係施策が、労働組合運動への不当な干渉や影響力の行使を狙ったものではないことを明示するものであると同時に、こうした一連の労務政策の展開は、労使相互信頼関係を前提に、配分原資の効果的拡大を狙って経営施策への協力を惜しまない労働組合の戦略とあいまって、組合との無用な摩擦を誘発することなく、企業の基盤づくりにむけて従業員の力を結集するための極めて有効な戦略であった」<sup>26</sup>といい、願興寺氏自身の見解をさらに補強している（図表6）。

では、労働組合はどのような運動を展開していたのか。願興寺氏はまず1つ目に「生涯生活ビジョ

22 同上、61ページ。

23 同上、61ページ。

24 同上、62ページ。

25 同上、63ページ。

26 同上、63ページ。

ンの提示」であることを指摘し、トヨタ労働組合が示している「トヨタ生涯生活ビジョン」での「就職」「結婚」「第一子誕生」「第二子誕生」「持家」「第一子独立」「第一子第二子結婚」「定年退職」といったライフサイクルとそれに基づく生計費のグラフから、「それは、組合員一人一人が自らの生活設計の中で目指すべき指針であり、同時に、その実現のための条件整備のために労働組合が取り組むべき賃金、労働条件、福利厚生や企業内外の制度・政策に関わる指針でもある。さらに、このビジョンは、労働組合の取り組みが、集団としての不特定多数の組合員に対する福祉の提供すなわち組合員にとっては与えられる福祉から、組合員個人による生活設計の視点から主体的に選択する福祉への転換を促すものである。そして労働組合の組織戦略もまた、そうした一人一人の自己実現の欲求を、このビジョンを介して、組織全体の力にまとめ上げていく新しい運動へと移行しつつあることを象徴するものであり、従来の『家族主義的』集団管理の枠組みを超える新しいパラダイムへの核心を予兆させる大変意義深いものでもあった」<sup>27</sup>といい、労働組合の組織戦略の正しさを強調している。

2つ目は、臨時工、途中入社者への対応として、賃金格差の是正に取り組んだことを示している。願興寺氏は「しかも、この是正原資は昇給原資の内数として要求、会社回答内数とされてきた。これは、職場の中に入社形態など本人の努力では解決できないいわば身分あるいは階級のような差別があってはならない、とする労使に共通する考え方によるものである。……これこそが……トヨタをはじめとするトヨタグループの拡大成長を支えてきた、チームワークによる相乗効果をもたらした重要な人的要素の1つとなってきたと考えられる」と述べ、正規従業員と臨時工との格差を強調する議論に対して、「少なくともトヨタについてみれば、こうした分析は労使の取り組みの事実とその意義を見過ごした一面的な理解といわざるをえないように思われる」<sup>28</sup>と疑問を呈している。

そしてこれらを総合して、願興寺氏はトヨタの労使関係を「理念」と「組織運営」とにまとめている。

まず「理念」は、『労使相互の協力によってそれぞれの目的を達成する』という、非常に経済合理性に叶った考え方<sup>29</sup>という。

「組織運営」については、「労使が『対等かつ異なるスタンスに立ち、互いに相手の立場を尊重し』、……組織内に『階級的差別』をもち込まないという考え方の具体化や、……集団としての一体感を醸成することによって、『企業内組合員の絶対的多数の利益を代表してきたこと』が、協調的労使

27 同上、64～6ページ。

28 同上、67ページ。

29 同上、68ページ。

30 同上、68ページ。

関係の下での組織運営の基本を成してきた」<sup>30</sup> という。

このようなトヨタの労使関係を願興寺氏は「全組合員が主体的に生産性向上に協力し、企業の発展と労働条件の向上を同時に実現する、いわば『労使協力の関係』ということもできよう」<sup>31</sup> といひ、そのすばらしさを猛烈にアピールしている。

さらに願興寺氏は、このようなトヨタの労使関係とトヨタ生産方式やマネジメントシステムとのかわりか、どのように労働者が主体的に参加し、高いモチベーションを維持しながら技能形成および生産性向上に寄与するのかを分析している。次節ではその確認を行うことにする。

## 2 トヨタのマネジメントシステムとモチベーション

まず願興寺氏は、労使関係の分析と同様に「トヨタのマネジメントモデルとしての適格性を否定する数多くの批判的見方」があるといひ、前出の小山陽一編『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房、1985年と、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社、1988年を批判している。

前者の小山編について、その著書のなかで示している「きつい労働」であるにもかかわらず「仕事を通じての自己実現」が存在していることに、願興寺氏は「何が一般労働者の高いモラルを醸成し維持しているのか、という根本的な設問に対して今一つ説得力のなる回答を示し得ぬままに終わっている点にこの分析の論理的限界がある。そもそも……それほどの『苦汁、苦患労働』であれば、仕事を通じての自己実現を享受する『精神的余裕』など考えられないはずである」<sup>32</sup> という。

後者の野原・藤田編については、QC活動が賃金や職務配分に結びつく可能性の示唆に対して、願興寺氏は、QC活動はあくまでも従業員による自主活動であるということを強調して「賃金、職務配分などは、制度的にも運用上も直接的な結びつきをもたないことも明らかである。このように野原、藤田編の分析は著しく実証性に欠けるものといわざるをえない」<sup>33</sup>、だからトヨタの労働者の高いモチベーションを説明するのに説得力を見出せないのであるという。

### (1) トヨタの生産性評価——「基準時間」

願興寺氏は、トヨタの生産性評価は「基準時間」というトヨタ独特の考え方が重要であることを指摘し、その特徴を次のようにいっている。

「『基準時間』とは、改善や設備投資なども含め、作業のやり方の変更による生産性向上を把握することを目的とするものであり、従って、基準であるから設定したら原則として変更しない。但し、

31 同上、68ページ。

32 同上、72ページ。

33 同上、72ページ。

組立、塗装など生産工程別に区分された全社の能率順位が、設備あるいは製品設計改良などの結果実態にそぐわなくなったときは、相対比較の納得性を確保するために基準時間は逐次改訂される。……『基準時間』とは、量産部品を製作・加工・組付けするために必要となる作業時間のことであり、部品別、組（原価、要員を含む工程管理の最小単位）別に設定されている。かつ、あくまで『あるべき時間』であり、実績時間ではない。……平たくいえば、いかに基準時間より少ない時間で製品を造るか、稼働時間のうちいかに多くの時間を製品を直接生産する『号口』時間に振り向けられるかによって、生産性が測られるわけである。その際重要な視点は、測定の尺度を『基準時間』にもとめている点である<sup>34</sup>という。

そして、「能率」が「設備、設計、生産方式までを含めた広義の改善度を評価するもの」であるから、「生産性を決める要素は現場の頑張りのみではなく、設備・工程改善、設計改善なども大きく影響していることから、工場サイドとして生産性を高めるためには、自らの努力と併せて設備・工程設計や製品設計を担当する部門に対する改善提案が不可欠となる。このことから明らかなように、トヨタの生産性管理システムは、現地現物を基本に生産に関わる全社各部門を改善に向かわせる仕組みなのであり、製造部長、課長そして生産労働者一人一人に対して、生産性、コスト変動を自らの問題として捉えて、前工程である生産技術、設計などを巻き込んだ改善活動あるいは提案に取り組むことを要求するシステムでもある。すなわち、トヨタにおける生産性（能率）とは、『管理のメジャーではなく経営のメジャーである』とされる所以はここにある<sup>35</sup>という。

願興寺氏は、こうして算出されるトヨタの生産性評価のもとで作業を行うことは当初辛いことではあるけれども、「真面目に頑張ったそうした大変な時期を乗り切った後には、必ず目にみえて頑張りや改善の成果が現れ、体で達成感を実感することができる。さらに、組＝チームの成果は経営管理の単位としての製造課別にまとめられ、生産担当トップ役員の出席する生産部門会議の席上で報告され、その上で、組立、塗装等工程別・製造課別生産性順位一覧表が全社に公表される。『皆が真面目に頑張れば必ず報われ、成果を組＝チームメンバーさらには課に属する全員が実感できる』わけである<sup>36</sup>といい、生産現場第一線管理職による「メンバー全員の習熟性・技能の底上げを図り、かつメンバー一人一人の向上感に応えるモデレートな能率向上を実現する」役割とがあいまって、「チームメンバーに過剰な競争を強いることなく、かつその頑張りに応える経済的・非経済的報奨を長期に確保するとともに、仕事を通じた達成感と働き甲斐をチームメンバー全員で実感できる職場環境を醸成する<sup>37</sup>」と述べている。

34 同上、73～4ページ。

35 同上、74～5ページ。

36 同上、75ページ。

37 同上、75～6ページ。

願興寺氏は、厳しさのなかで得られる達成感について、「頑張れば確実に成果を実感でき自己実現を仕事の中に見出すことのできる『優しさ』を兼ね備えた制度でもある。別の見方をすれば、その優しさとは徹底的にムダを排除し経済合理性を徹底するトヨタ生産システムに組み込まれた『必要なゆとり』ともいうことができる」<sup>38</sup>と高く評価している。

しかしながら、この生産性評価システムが労働強化や人間関係の阻害になってはいけないことから、現場の監督者はトヨタ式工数低減活動についてきちんと理解してもらうために、「監督者の組（チーム）メンバー一人一人に対する接し方あるいは心のケアを通して、職場の一人一人の頑張りを奨励しチームワークを通じて得られた成果を分かち合う、人間味あふれる暖かい運用が求められているのである」<sup>39</sup>といい、願興寺氏は相互の信頼関係が構築されていれば、工数低減活動が労働強化につながることはない指摘する。

また創意工夫提案制度やQCサークルは、「創意工夫提案制度は一人一人の従業員の改善努力を奨励するものであり、QCサークルは、そうした一人一人の従業員の自主的な改善努力を組、班といったグループの成果に相乗的に結びつけるための仕組み」で自主活動であることを基本に、サークル員同士で助け合う、お互いの立場を重んじることで、サークル活動の成果は皆で分かち合うことができ、それが一体感につながるものであるとしている。

## (2) 賃金制度にみるモチベーションの高揚と労働組合の参加

願興寺氏は、トヨタの賃金制度の基本的な特徴について（図表7）、「チームとしての頑張りは、各工場の年度方針や工場総費用・生産性目標の達成に向けた工場マネジメントの視点から、工場単位の集団能率給としての生産性給に反映される、工場全体としての生産能率をもとに算定される支給率を、各自の格づけされた資格・賃金等級ごとに定められた基準金額に乗じて、一人一人の支給額が決められる。すなわち、工場全体の生産能率に対して、職能資格にふさわしい貢献があったものとみなして配分されるわけである。一方、各自が実際にどの程度職能資格にふさわしい能力を発揮したのかは、職能個人給と賞与の加算部分に反映される」<sup>40</sup>と述べている。

願興寺氏によれば、「まず第1次考課として、職場（ショップ）別の実作業に即してブレイクダウンされ誰の目にも紛れのない形で定められた『資格別職能用件』に照らし、職務遂行能力の絶対評価が行われる。職能用件毎の絶対評価点は、育成の視点から、『話し合い制度』を通して本人に直接フィードバックされる。頑張りぶりがダイレクトに実感されるわけである。ただし、昇給額については、絶対考課結果を職場（ショップ）毎の仕事のニーズに合わせて資格別に定められた項目

38 同上、76ページ。

39 同上、77ページ。

40 同上、77～8ページ。



図表7 賃金項目と各性格・決定要素

(1) 賃金		項目	性 格	決定要素
職能基準給 (30%)	←	職能 基準給	☆期待される職能遂行能力に対して定額を支給 ・「職能給」から「期間考課」を廃止して設定 ・今後の昇給配分比率を10%拡大	▽資格・賃金等級
生産性給 (20%)		生産性 給	☆期待される職能遂行能力に、職場の生産能率を加味して支給 ・「習熟昇給」を解消	▽資格・賃金等級 ▽支給率
職能個人給 (30%)		職能 個人給	☆職能遂行能力を毎年評価して決定した昇給額を積み上げて支給 ・今後の昇給配分比率を10%縮小	▽資格 ▽職能考課点
年齢給 (20%)		年齢給	☆標準的な生計費に対応して定額を支給	▽学齢
(2) 賞与		項目	性 格	決定要素
加算額	←	加算額	☆半期ごとの仕事の成果・頑張りを加点的に評価して支給 ・「職能配分」から考課反映部分を分離	▽資格 ▽賞与考課点
基準額 (40%)		基準額	☆期待される職能遂行能力に対して定額を支給 ・「職能配分」から資格・賃金等級反映部分を分離	▽資格・賃金等級
基礎賃金 比例額 (60%)		基礎 賃金 比例額	☆各人の基礎賃金に比例係数を乗じて支給 ・従来どおり ※基礎賃金＝職能基準給＋生産性給＋職能個人給＋年令給	▽基礎賃金 ▽比例係数

(注) 年齢給は2004年4月以降、習熟給と役割給に制度移行する計画。

(参考) 考課制度

項目	性 格
職能 考課	▽職能遂行能力を評価 (能力の向上に向けた動機づけ) →「職能配分」から資格・賃金等級反映部分を分離
賞与 考課	▽仕事の成果・頑張りを評価 (仕事の目標・計画の達成に向けた動機づけ) →「賞与 加算額」に反映

出所：トヨタ自動車

注：図表1に同じ、78ページ。

別ウェイト（係数）を掛けて調整した後、基準分布に従った補正を経て具体的に定められる。従って、生産性給は、チームとしての頑張りを衡平に分ち合うものであり、……全員で力を合わせて努力をすれば必ずその成果を実感できる部分である。また、職能個人給と賞与の加算部分は、チーム内における個々人の貢献を褒賞する部分とみることができる<sup>41</sup> という。

さらに、「職能基準給が、職能資格・賃金等級ごとに定額で支給されることと併せて年齢給が標準的な生計費に対応して定額で支給されること、そして平均的にみればこの2項目で基準内賃金の50%を占めていること」から、技能形成を促すための長期的視野と生活の安定を支える役割を果た

41 同上、78～9ページ。

しているという。

また賞与については、「賞与金額そのものに直接頑張りが反映される仕組みになっている。すなわち、年度初めの『話し合い制度』にて合意した本人の役割、目標成果すなわち『働き方基準』に照らして、どれだけ成果を挙げたのかどれだけ頑張ったのかを評価し、それに応じて適正に賞与原資を配分する仕組みになっている」<sup>42</sup>。

こうしたことから願興寺氏は、トヨタの賃金制度は個人と集団のモチベーションに配慮しながら、長期的な技能形成も視野に入れた賃金制度であると評価をしている。

では、生産性向上とモチベーションの両立が図られようとするとき、労働組合はどのような運動を展開しているのか。

願興寺氏は、労働組合が「高効率生産による持続的な労働密度向上が労働強化に至らないように、適切に参加的関与を行ってきたことである。その関与の程度は、……基準時間の運用や賃金制度の見直しにまで及んでいる。すなわち、労働組合による参加的関与は、経営の規則、制度・ルールの執行と表裏を成し、その適正な形成・運用を担保してきたとみることができる。特に、この経営の行き過ぎを適正にチェック、モニターする労働組合の参加機能は非常に有意義なものであったと同時に、適切な参加を通じて組合員の組合リーダーに対する信頼と組織求心力を高める上でも極めて有効であったと考えられる。また同時に、そこに経営の規則の執行と労働組合運動の接点を見出すことができるのである」<sup>43</sup> といひ、経営の過剰な権利執行を防止し、また組合員が仕事に没頭しすぎてしまうのを回避する役割を、労働組合が遂行していることを強調している。

### 3 願興寺氏の見解にみるトヨタの労使関係・マネジメントシステムの問題点

これまでみてきたように、願興寺氏はトヨタの労使関係やマネジメントシステムを非常に高く評価している。労使関係については「協調的」、「相互信頼」、「労使対等」の理念や仕組みがトヨタ自動車および労働組合の発足当初から今日まで貫徹されており、マネジメントシステムは、トヨタ独自の「基準時間」による生産性評価—— 厳しいものではあるが——、辛い習熟時期を乗り越えることで得られる達成感、チームワークを駆使して改善活動に励みその喜びをメンバーで共有する、そして中長期的な技能形成を視野に入れた賃金制度などが、労働者の高いモチベーションを発揮・維持させるというものである。

なお、トヨタの労使関係やマネジメントシステムが、経営主導的かつそれが労働者の労働強化を可能にしているという先行研究に対しては、極めて批判的でありしかも反発している。

42 同上、79 ページ。

43 同上、84～5 ページ。

しかし、こうした願興寺氏の見解はトヨタを一元的に捉えているといわざるをえない。そこから確認できる問題点について、以下みていくことにしたい。

### (1) QC サークル

システムとして労働者のモチベーションを高め維持できるという仕組みが整備されているという、願興寺氏の見解は理解できるのだが、肝心の労働者の実態についてほとんど言及していないということである。

そのなかでもとくに強調したいのは、QC サークルや改善活動にみられる「自主活動」である。願興寺氏は日科技連の定義にしたがって、QC サークルはあくまでも「自主活動」であるから、その成果が賃金や職務配分に反映されることはまずありえないと主張するが、では、労働者はQC サークルへの参加を拒否することは可能であろうか。願興寺氏の見解に照らし合わせれば、もし賃金等に反映されないのなら、労働者がQC サークル活動に不参加を表明しても何ら問題はないはずである。なぜなら「自主活動」であるから、それはあくまでも労働者の「自発性」によるものと解釈できるからである。

しかし実態はそのような楽観視できるものではない。トヨタで期間工の経験がある伊原亮司氏はQC サークルについて、「QC サークルは月二回、一時間くらい通常業務のあとで行われる。残業扱いであり、残業代が支給される。実質的には期間従業員も『参加』を義務づけられている」<sup>44</sup>と述べている。もちろん、伊原氏の指摘する状況がトヨタの職場全体を示すものではないと思うが、QC サークルはもはや通常業務の一環とみなして問題ないのではないか。しかもQC サークルは改善効果を一定期間内で示す必要があり、そのためチームワークが重要であることはいうまでもない。それは紛れもなく人間関係、コミュニケーションの円滑化をつうじての生産性向上への貢献であることは明らかである。したがって、日常で同僚や上司等と顔を合わせたり会話したりすることを考慮すれば、自分だけ興味がないといって不参加を表明することは、職場の雰囲気や人間関係に影響を及ぼす可能性が高いため、困難であるといわざるをえない。

それは次のトヨタ自動車労働組合の加藤裕治企画局長（当時）の発言からも確認でき、しかも「トヨタ的」ともいえる特徴を示している。

「組合でTQCが問題になったことはありません。組合員からも、とくに問題点が指摘されたことはありません。TQCはひとつの手法です。経営については会社にまかせていますので、組合からとくにいうことはありませんが、積極的に評価しています。私個人の意見ですが、トヨタのTQCは、他社よりも歴史が古いせいか、人間性を重んじる泥臭い活動だと思います。QC サークル活動は人間関係をつくるいい機会だと思います。社内には県人会や高校・大学の同窓会などを通

---

44 伊原亮司『トヨタの労働現場——ダイナミズムとコンテクスト』桜井書店、2003年、68ページ。

じて交流を深める場もあり、トヨタは人間関係に心を配っています。ですから、QCサークル活動も組織の一体感をつくり上げるうえで、いい方向に働いていると思います。創意くふう提案制度も、仕事をいかにうまくやるか、楽にするかという点で成果が出ていますので評価しています」<sup>45</sup>。

この発言から、トヨタの労働組合が「形式上経営権に対する規制力を失う」という労働争議終結時に締結された覚書の内容を反映していることを確認できる。つまり、もしQCサークルが問題になったとしても、組合としては介在するつもりもないということがいえるのである。それはやはり「自主活動」であるということに他ならず、労働者の「自発性」という理屈に委ねているのである。

このような労働者の「自発性」という考え方は、経営側にとってかなり都合のよいもので、極めて「日本的」発想ともいえる。たとえば、マツダのアメリカフラット・ロック工場を調査した、ジョセフ・J・フッチニとスージー・フッチニ氏は「マツダは労働者に朝の一斉体操への参加を義務づけようとしたが、組合はこれを拒否し、体操は自主的に行うべきものだと主張した」<sup>46</sup>ことを述べて、日本と比較すると「日本の経営者がアメリカを理解するために学ばなければならないことがらの一つは、“強制的”と“自主的”の違い、あるいは“明示的な命令”と“暗黙の命令”の違いである。同質的な人々と密接なグループで出来上がっている社会では、マネージャーが労働者に何かを要求するとき、“したほうがよい (should do)”と“すべきである (must do)”のあいだに実質的な違いはない。アメリカの労働者は朝の体操に自発的に参加するという決定を選択の問題と見たり、あるいは自発的な義務と受け取る傾向があるのに対して、日本の労働者はそれを当然の義務と受け取る。日本では自発的な参加要請を拒否することは、労働者が会社に対して敬意を払っていない兆候と見なされ、上下関係の厳しい日本では極めて深刻な侮辱行為となる」<sup>47</sup>と指摘している。

日本における自発的な参加要請の拒否を、会社に対する敬意を軽んじているとする見解は検討の余地があるが、少なくとも日本の労働者が当然の義務と受け取るという点は、まさに「日本的」であることを端的に示している事例である。もちろん、日本とアメリカとでは労働組合の形態が異なるので、この事例で労働者の「自発性」のあり方を考えるのはやや強引かもしれない。しかしそれ

---

45 NHK取材班「二 QC運動が変えたもの」NHK取材班、ジョージ・フィールズ、唐津 一、内橋克人『日本解剖2 経済大国の源泉 QC運動・なぜ日本で成功したか 小企業・日本産業の影武者』日本放送出版協会、1987年、65～6ページ。

46 Joseph J. Fucini & Suzy Fucini, *Working for the Japanese*, FREE PRESS, 1990. ジョセフ・J・フッチニとスージー・フッチニ著、中岡 望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ【日本人社長とアメリカ人社員】』イースト・プレス、1991年、71ページ。

47 同上、71～2ページ。またこれらと同質の出来事が、帽子の着用や終業後の清掃において議論になったことが指摘されている。「“強制的自発性”という言葉が、帽子の着用についての会社の指示を表現するために使われるようになった」165ページ。

は、日本の労使関係がいかに関内労使関係という枠内でしか機能しえないということを明示しているともいえる。

ジョージ・フィールズ氏も日本の QC サークルをみると、「ただでさえ長い就業時間につけ加えて、会社に残って生産性を上げるために討議をする。この人たちには、家族やガールフレンドはいないのだろうか。会社を愛するという事は、自分個人の空間をもたないことなのだろうか。それに対して、日本の経営者は、残業手当は出しているし、社員は自発的に参加しているのだと反論する。しかし、残業というのは、変則的なもので日常化してはいけないと思う。毎日のように残業を強いるという状況になれば、経営者は普通、雇用人員を増やす。だが、日本の QC 運動は恒久的な残業活動のうえに成り立っている。そして、かりに仕事のあとの QC サークル活動に参加したくない従業員がいたとしても、仲間が皆残って参加しているのに、自分だけ帰るわけにはいかない。終身雇用で、昇進の道は実質的には自社内でしか望めない日本のサラリーマンの場合、それは不可能である。選択の余地がないのだから、皆、自発的に参加していると果たして断言できるのだろうか」<sup>48</sup> といっている。

願興寺氏は、野原・藤田氏の著書が「QC サークル活動が賃金や職務配分に結びつく」という指摘を批判しているが、そのすぐ後に続く「企業別分断と結びつくとき」という部分を含めたものにはなっていないのである。QC サークルは、企業内労使関係という限られた枠内だからこそ、「自主活動」、労働者の「自発性」に即して実行可能な管理ツールのひとつとして機能するのである。

こうした観点から、QC サークルを労働者の「自発性」による「自主活動」と単純に解釈することはできないといえるのである。

## (2) インフォーマル・グループ活動

願興寺氏は、コミュニケーション不足による意思疎通の不徹底が、労働争議を泥沼化させた原因のひとつであるといい、その教訓としてインフォーマル・グループが形成され、話し合いの場が多く設けられていくことになったと指摘している。

しかし、このインフォーマル・グループ活動は、「労働組合対策」の側面があったことも考慮すべきである。

トヨタでは労働争議が終結したあとも、昭和 28・29 年ごろまで争議は頻発していた。この事態を何とか打開しようと、経営側は「ノーワーク・ノーペイ」の原則を打ち出し、その徹底を図ることに力を入れていた。その当時、人事部や職制が話し合いの場を設けることは並大抵のことではなく、「その時に、大いに働いてくれたのが養成工出身の人達である。……そこで養成工出身の人達の集まりの会として豊養会という会の組織化をはじめ、それを第一期生の会、第二期生の会という

48 ジョージ・フィールズ「一 QC 運動を支える意識」NHK 取材班他『前掲書』14～5 ページ。

ようにまとめていき、彼らが自主的に（傍点——筆者）グループ活動を推進できるような体勢をととのえていった」<sup>49</sup>のである。

ここで重要なのは、傍点箇所の「自主的に」という部分である。QCサークル同様、あくまでもグループの「自発性」なのである。なお、豊養会の前進は「再建同志会」という名で、「労働組合法上の組合としての機能を備えていたわけではなく、あくまでも有志の集まり」<sup>50</sup>というものであったことから、「自主的」の意味が都合よく使い分けが可能である。

会社側は養成工出身者を優遇すること<sup>51</sup>で労働者とのパイプ役として利用する、いわば懐柔策として豊養会は機能していたといえる。もちろん、養成工たちも相対的に地位が高いことを認識して、会社の再建はわれわれが支える、といった気持ちを抱くようになり、その意味では会社側と豊養会の利害は一致したわけである<sup>52</sup>。

その後はこれを機に何とか安定的な労使関係を構築し、永続的に発展させていくことが最大の目標となる。そのために多くのインフォーマル・グループが形成・活用され、1966年にはPT運動が開始された。PT運動の狙いは、前述のとおり、「『家族主義的な求心力』を従業員全員に徹底」させることである。なお、PT運動には「①日々の触れ合い、②PT懇談会、③行事・キャンペーン」の三本の柱がある。また制度として、「①職場先輩制度、②PTアドバイザー、③PTリーダー」がある。具体的な内容は図表8のとおりである。

この「人間関係諸活動」の一環であるPT運動を多くの資料をつうじて詳細に分析している猿田正機氏は、「この運動をつうじて、新入社員—職場先輩—PTリーダー—PTアドバイザーという『人間関係のネットワーク』がつくられることになる。トヨタはこの運動のなかで、若者の趣味や余暇利用に働きかけるだけでなく、食事のマナーや交通安全運動さらには『しつけ』の指導すらおこなっている。このようにして『立派なトヨタマン』を育成しようとしているといえる」<sup>53</sup>と指摘する。そして「人間関係諸活動」を「これによって『過去の人間のつながり』を再編するとされているが、経営者が絶えず触れるごとく、50年争議に学んだ労働者・労働組合対策であることは

---

49 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達—その二—山本恵明氏にきく(1)—」『日本労働協会雑誌』1982年7月号、第280号、41ページ。

50 読売新聞特別取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社、2003年、137ページ。

51 「最初の昇給では、六十五銭の日給に七銭の上積みがあった。他の工員たちの平均は五銭だった」同上、137ページ。

52 人員整理のときに養成工出身者たちは、自分たちが首を切られることはまずない、と自信を持っていたという。同上、137ページ。

53 猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、209ページ。

54 同上、213ページ。

図表 8 PT 運動の基本的方針と制度

**PT 運動の三本の柱**

現在の PT 運動は、

- (1) 日々の触れ合い (2) PT 懇談会 (3) 行事・キャンペーン

の三つの柱を中心に展開している。

**(1) 日々の触れ合い**

一人一人が人間的触れ合いを通じて成長しようという PT の精神を、日常の生活に展開しようとしたものである。

昭和 48 年以降は、日々の触れ合いを単なるパーソナルタッチではなく、パーソナルトレーニングにまで広げ、監督者が部下の優れている点をより伸ばし発揮させることに力を入れ推進している。

**(2) PT 懇談会**

PT 運動の中心となるのが PT 懇談会であり、通常組織単位で開催される。PT 懇談会は、自由な雰囲気の中で話し合うものである。実施回数・参加率  $\left(\frac{\text{年間延べ参加人員}}{\text{月末在籍人員年間総和}}\right)$  も年々増え、昭和 42 年 12 万 4,727 人 (37%)、45 年 41 万 2,805 人 (98%)、47 年 77 万 4,683 人 (171%) にのぼっている。

昭和 51 年には、10 年間の歩みを踏まえ、より自主的で生き生きとしたものにするため、企画・進行は PT リーダーを中心とした若手が行い、補助金の使い方も「1 回あたり 1 人いくら」という一律的なものではなく、3 か月間の予算を計画的に活用するなど改善を図った。

**(3) 行事・キャンペーン**

職場先輩・後輩や監督者、中堅技能員を重点対象に、参加・発言の場として行事・キャンペーンを企画している。

昭和 50 年の若いリーダーキャンペーン事例論文募集では、2,270 点という今までにない応募数があり、全社的な盛りあがりを見せている。

**推進組織**

PT の推進はインフォーマル組織である PT 運動推進委員会が行うが、きめ細かく行うために次のような制度を採用し、バックアップ体制を採っている。

**(1) 職場先輩制度**

採用の増加に伴い、若い新入社員が増え、組長、班長が新入社員一人一人を細かく面倒をみるのが難しくなってきた。昭和 41 年に一部の職場で新入社員の世話役として職場先輩を見つけることを実施し、新入社員に好評であったため、42 年から全社的に実施した。

職場先輩の目的は、新入社員の面倒をみて、早く職場にとけ込ませると同時に、自分自身も指導力や一般教養をたかめることにある。

任命の基準は 20～25 才、勤続 1 年以上で人物・成績とも優秀な人物で WSTC（ワークマンシップトレーニングコース）の 10 時間コースを受けることになっている。職場先輩をつける対象も高卒新入社員から 20 才未満の途中入社者まで広がり、この制度も年々充実してきている。

**(2) PT アドバイザー**

PT をさらに職場の実態に即したきめ細かい運動に展開するために、昭和 48 年に、PT 運動のオピニオンリーダーとして PT 推進委員を発足させ、さらに 51 年には、これを PT アドバイザーとおきかえた。

PT アドバイザーは、原則として WSTC のトレーナーの資格をもち、各職場での指導的な立場にある工長から選ばれる。主な役割は、若い PT リーダーを側面から援助・助言するとともに、各職場の工長、組長、班長との連絡を密にして、PT 運動の理解活動と評価、フィードバックを行うことである。

また、随時工場または部単位で PT 推進会議が開かれ、各職場での PT 運動の紹介や職場での苦情・要望などを推進事務局を交えて意見交換を行っている。

**(3) PT リーダー**

PT 運動の中心となる PT 懇談会を企画し、進行を図る役割を担うのが PT リーダーで、原則として各組の準指導職クラスの若手から 1 人選ばれ、日ごろの PT 懇談会で活躍している。

（社史『40 年史細部』731～2 頁より）

注：田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達＝その二——山本恵明氏にさく(1)——」『日本労働協会雑誌』1982 年 7 月号、第 280 号、44 ページ。

間違いがない」<sup>54</sup>といい、私生活にまでそれらが入り込んできている状況を批判している。

繰り返しになるが、これらの活動が「自主的」であるということが極めて問題なのである。

前出の図表6にみられるように、インフォーマル活動が行われるときは相手の立場が重要であるということを願興寺氏は指摘している。会社は労働組合と従業員という立場で接することは問題ないとみているが、組合員という立場で接することには否定を示している。

つまり、インフォーマル活動が「自主活動」であることは労使で一致した見解が確立されているが、組合員となると、労働組合の「自主的」という考え方に反対を示している者である可能性もある。そうなると、「自主的」なるものの解釈の仕方によって、摩擦が生じるかもしれないと考えたとき、それが原因で「自主的」の考え方の不一致によって多くの組合員から反感を買うことにもつながりかねない。それは取りも直さず「労使相互信頼」の瓦解に発展することはトヨタ労使にとってあってはならないことだろう。

願興寺氏はこの関係を不当に干渉しないためのものであるというが、本当に「労使相互信頼」が確立されているのであれば、この程度のことで立場を使い分けるということは必要ないはずである。

### (3) 賃金制度

個人的には、願興寺氏の記述からトヨタの賃金制度の特質を詳細に理解するのは困難であった。とにかく強調されているのは、個人と集団のモチベーションへの奨励と技能形成のための安定性である。どのような経緯で現在の賃金制度が確立されたのかは説明されていない。

1990年代以降、トヨタでは賃金制度を4回変更している。杉山直氏は、トヨタの賃金制度の変更について「労使懇談会」と「冬の期末手当に関する労使協議会」での議論を分析し、「『労務コスト』をとにかく問題としており、賃金制度の見直しの背景に、『労務コスト』の削減があることがわかる。……トヨタにおける賃金制度見直しの時期が、利益が下がりはじめた時と、ほぼ一致している」<sup>55</sup>と述べている。

また現在の賃金制度の特徴について次のように指摘する。やや長いが引用したい。「①……トヨタの非管理職における賃金制度は、依然として職能資格を基本とした制度であり、職能資格が上がらなければ、賃金が上がらない仕組みとなっている。賃金等級内での昇等級よりも、職能資格が上がったところでの賃金の上がり方は大きく、労働者に対して査定の結果や昇格を意識させ、『頑張れば報われる』仕組みとなっており、ある意味でトヨタ的であるともいえる。②トヨタの……賃金の高さは、基準内賃金の高さではなく、基準外賃金や一時金といった、労働者にとっては不安定な賃金、言い換えるとトヨタにとってフレキシブルな賃金によって支えられている……毎月の支払わ

55 杉山直「トヨタの賃金制度(上)」『賃金と社会保障』No. 1371、2004年6月上旬号、34ページ。



れる賃金に対する基準外賃金の占める割合や、年収に対する一時金の占める割合は、トヨタは大きい。③トヨタにおける資格間における賃金格差は、……特に技能職において、CX級、SX級、EX級との格差が拡大している。より、昇格を意識させる賃金制度となってきたと考えられる。④労働組合員の賃金体系を全体としてみると、複雑であり、賃金の引き上げをはじめ、労働者にとってわかりにくいものである。特に技能職の賃金体系は複雑である。また、査定による賃金制度であり、個別化された賃金制度である。……労働組合が賃金体系上における問題点の是正や、トヨタによる組合員に対する賃金上の差別などに取り組むことができない。トヨタの賃金は、トヨタ労働組合が賃金を上げることはできたとしても、賃金制度にある問題を解決することを困難にしている制度である」<sup>56</sup>。

そしてこのような賃金制度の特徴は、退職金制度にも反映されている。トヨタでは2004年10月よりポイント制退職金制度を導入している。その内容は賃金制度同様、能力主義的性格——トヨタ的な「頑張れば報われる」——が強化されて個別化が進んだため、「労働組合はトヨタの退職金の水準や資格間における格差などの問題の把握をますます困難にされ、労働組合として退職金制度への取り組みが困難になるであろう。労働組合員も、個人の退職金の水準がわからなくなるから、差別的状況におかれていることを認識できなくなる危険性がある」<sup>57</sup>といえるのである。あわせて「トヨタは若い年齢層が自己都合で退職した場合に対して、減額の幅を大きくしている。厳しい技能職の労働に長期間、耐え抜いた労働者以外への配慮はトヨタにはみられず、長期雇用を重視する姿勢は基本的に変っていない。むしろ、ポイント制退職金のほうが、勤続二十五年から減額の幅が小さくなっているから、長期に雇用された労働者に対して有利な制度となっている」<sup>58</sup>のである。

以上のようにトヨタの賃金と退職金制度をみると、トヨタの特徴である長期雇用を前提とした制度設計・運用は現在も貫かれていることが確認できる。問題は個別化が進行し、より資格を意識する制度へと変容したことが、労働者のモチベーションと技能形成のための安定感にどの程度影響を与えるかである。

「頑張って資格が上がる → 賃金が上がる → 退職金が上がる」という構図からみれば、願興寺氏のモチベーションの高揚および技能形成に賃金制度が大きく寄与しているという指摘は間違っていない。ただ、この仕組みの対象者は紛れもなく、正規従業員（組合員）であってトヨタの全ての労働者ではない。

56 杉山 直「トヨタの賃金制度（下）」『賃金と社会保障』No. 1372、2004年6月下旬号、69～70ページ。

57 杉山 直「トヨタの退職金・企業年金」『賃金と社会保障』No. 1399、2005年8月上旬号、18ページ。またトヨタの福利厚生については、桜井善行「トヨタの『企業福祉』」『賃金と社会保障』No. 1392、2005年4月下旬号を参照されたい。

58 杉山「同上論文」19ページ。

近年、トヨタの職場では期間従業員が大幅に増加しているにもかかわらず、正規従業員の数は横ばいもしくは微減で推移しており<sup>59</sup>、期間従業員への依存の度合は大きいといえる。期間従業員は非正規労働者であるから、賃金制度は正規労働者とはもちろん違う。その賃金は、日給+諸手当という簡単な仕組みである。「頑張れば報われる」仕組みになっているのは諸手当の部分である。満了慰労金と満了報奨金はその大半を占めているのだが、途中退社、遅刻、欠勤などがある場合は支給されない<sup>60</sup>。とにかく、無遅刻無欠席で期間満了を迎えなければ手にすることができないのである。この期間従業員の賃金制度からは、技能形成のための安定感という視点はほとんど見出せない。また、正規従業員とほぼ同じ仕事をしているのに、賃金制度が大きく異なっていることが、期間従業員のモチベーションの高揚につながるとは到底考えられない。手当そのものに一定の魅力があることは認められるが、それが支給されないとわかってしまったときは一気にやる気は失われていくだろう。

こうした一種の身分格差が存在する職場環境で、これまでの「労使相互信頼」によるコミュニケーションの深化や豊かな人間関係の形成はかなり難しいだろう。

最近では、期間従業員の正規への登用もかなり増加しているが、トヨタ関係者によれば、長期勤続、中高年の期間従業員が正規に登用されたとき、2004年から導入された「習熟給」によって新規学卒18歳の等級に位置づけられることから、期間従業員で働いていたときよりも、賃金が下がってしまったという<sup>61</sup>。杉山氏が指摘する「労務コストの削減」がこの施策からも確認できる。正規従業員と一緒に長期間働いていれば、身に付いている技能は決して見劣りするものではないだろうし、会社の生産性向上にもかなり貢献しているはずである。もはや立派な中核労働者であるにもかかわらず、非組合員であるということだけで区別する施策はトヨタ的な特徴を如実に示しており、「頑張れば報われる」どころか「頑張る人の希望を奪う」といえる状況を作り出している。そういった意味では、組合員である中核労働者のモチベーションは相対的に上がるだろうが、それはかなり屈折したものであるといわざるをえない。

#### (4) 労働組合の役割

願興寺氏は、トヨタ労働組合が労使対等の立場で、生産性向上に寄与することで、賃金や労働条件の維持・改善の施策を引き出し、また経営へのチェック機能を果たしながら労働密度の増大に歯

---

59 2005年6月時点での期間工総数は11,000人以上、正社員数は2005年度で64,498人である。小松史朗「トヨタ生産方式における非典型雇用化の含意(上)」『賃金と社会保障』No.1401、2005年9月上旬号、31ページ。

60 詳細は、伊原、前掲書、杉山、注56の論文を参照されたい。

61 「トヨタの職場から」『第23回トヨタシンポジウム』(2006年11月26日)での報告による。

止めをかけている、といている。しかし、そうした見方はトヨタ労働組合のごく一面でしかない。

猿田正機氏は、トヨタ労働組合の性格が「役員選挙」に明瞭にあらわれているという。やや長い引用する。

「1965年には労資協調路線に反対する対立候補（執行委員長）が出現すると、即座に選挙運動が制限され、また71年には委員長に立候補した対立候補が6,351票（20.1%）を獲得すると、これに驚いた『会社派』幹部は、それまで自由に立候補できることになっていた役員選挙規定を急遽『改正』した。その結果、三役、局長、上部役員の立候補資格として50名の推薦人の連署、執行委員の候補資格として15名の連署が必要とされるよう改悪された。しかも、選挙活動はきわめて制限されており、実質的にみて経営者に支持された『会社派』候補外は立候補しにくく、選挙活動もできないような仕組みになっている。しかも、特定候補への投票の強制や開票の非公開性など、労働組合の民主的性格は完全に喪失している。その結果、組合役員のほとんどには班長、組長、工長などの職制がなり、しかも組合役員が昇格・昇進ルートの一環にすらなっている。このようにして選ばれた組合執行部が、経営者と一体化し、従属するのは当然すぎるほど当然といえる」<sup>62</sup>。

また猿田氏は、ほぼ同様の特徴——「会社派」候補者以外にとっての不利な制度は、トヨタグループ企業にも徹底されていることを指摘している。「トヨタグループのほとんどの企業では、トヨタと同様に、いわゆる労使協議制が取りいられている。……労使協議会と、その下部機構としての労使懇談会とを、労使相互信頼の基盤の中心と位置づけ、経営理念である『全員参加の経営』、『企業目標と個人目標の統合』の実現がはかられている。このようにしてトヨタグループの職場では職制、組合役員、インフォーマル組織による資本の専制支配が確立している」<sup>63</sup>と批判している。

このような経営主導型の労使関係の特徴をあらわしているものに、労働時間管理への取り組みをあげることができる。

田中博秀氏が山本恵明氏に行ったインタビューで、労働時間とりわけ残業時間が長いことについてたずねられたとき、山本氏は「トヨタの伝統的な労働時間についての哲学がある……会社も従業員が働かなくなったら終わりである。かりに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としてある。……要は『働く』ということが大切であり、そのためには或る程度の『長さ』が必要であるが、長さだけの問題でないことは言うまでもない」<sup>64</sup>といい、労働時間短縮についても「社長の今のような考え方からすれば、時短の必要性や

62 猿田、前掲書、232～3ページ。また、『豊田市トヨタ町一番地』220～252ページ、阿部和義『トヨタモデル』講談社現代新書、2005年、162～7ページも参照されたい。

63 猿田、同上書、235ページ。

64 田中博秀「日本の雇用慣行を築いた人達＝その二——山本恵明氏にきく(3)——」『日本労働協会雑誌』1982年9月号、第282号、41ページ。

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、ということになる。私も全くその通りだと思っている」<sup>65</sup>といていることから、労働時間が長いことへの関心の低さがうかがえる。また「相互信頼」による労使協調路線であることから、労働組合側もその理念に追随するであろうことは容易に想像できる。

もちろん、トヨタ労使が労働時間短縮に全く取り組んでいないというわけではない。国内外からの批判もあって、トヨタの労働時間は確かに短縮された。しかし短縮されたのは、所定労働時間であって、残業にあたる所定外労働時間を削減するための施策や制度の見直しにはほとんど着手していないのである。

勤務形態の見直しや変更（連続2交替制の導入、一直と二直間の時間短縮）によって、所定労働時間は短縮され、残業もさせにくい構造になってはいる。しかし、トヨタ生産方式に則った生産計画とトヨタカレンダーにより、残業や休日出勤をフレキシブルに活用できることを前提としたスケジュールが作成されている点は徹底している。したがって、労働者の生活時間は会社中心のものにならざるをえないし、地域や学校の行事・イベントなどもそれに呼応する形で予定が組まれることになる。まさに地域社会も包摂しているといえる。

またジャスト・イン・タイム（JIT）による、サプライヤー企業との取引関係の構築は、そこで働く労働者の労働時間にも直結する。なぜなら、トヨタ主導で生産計画が進行する以上、それに合わせた取引体制を構築しなければならないからである。生産方式がフレキシブルであるため、トヨタの労働時間管理制度は、残業や休日出勤に依存した仕組みになっている。サプライヤー企業の対応もフレキシブルにならざるをえない。だから、トヨタで働く労働者のみならず、サプライヤー企業で働く労働者も労働時間が長時間化するのが特徴である<sup>66</sup>。

実際、トヨタでは裁判所が認定した過労自殺事件があるし、現在係争中のものもある。自殺した係長（当時35歳）は、労働組合の職場委員でもあったことから、労使双方に貢献していたことは明白である。にもかかわらず、トヨタ労働組合は一切協力することなく、今日も同様の態勢を保っている<sup>67</sup>。経営側と同様、労働時間管理制度にさほど関心がないことを示しているといえよう。

このような労働組合の活動が、組合員のための民主的な運動としての役割を果たしているとはい

65 同上、41ページ。

66 1990年代以降のトヨタの労働時間管理制度については、拙稿「トヨタの生産方式と労働時間（上）・（下）」『賃金と社会保障』No. 1382・1383、2004年11月下旬・12月上旬号を参照されたい。

67 猿田正機「多国籍企業トヨタと企業中心社会の再編成——日本の労働者・国民はトヨタに未来を託せるのか——」『賃金と社会保障』No. 1393、2005年5月下旬号、10～11ページ、猿田正機「フレキシブル生産システムと労務管理」原田實・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年、99～101ページも参照されたい。

いがたいのである。

## おわりに

願興寺氏は「あとがき」で、「どのように優れた、また考え抜かれた制度や仕組みであっても、その具体的な運用も併せ考えれば、そこに一点の曇りも歪みもないシステムなどありえないであろう。そうだとすれば、そうした暗い部分のみを取り上げて論じるよりも、全体としての明るさなり経済、産業のパフォーマンスに与える強さ、あるいは社会に与えるよさに着目すべきではなかろうか」<sup>68</sup>と述べている。しかし、愛知県西三河地域を中心としたトヨタおよび関連企業で働く労働者の生活実態はどのようになっているのか、については言及していない。

最近の西三河地域の自動車産業で働く労働者の生活状況の先行きについて中川勝雄氏は、「豊田市地域社会を終の棲家にするトヨタおよび関連下請け企業の長期勤続者が、……数年後には毎年4・5年間3000人前後定年退職していくことになる」と推定される。長年の職場生活を通じて多面的な能力を獲得しているこれらの『団塊の世代』が、定年退職してその能力を生かして今度は自分自身の生活を充実させるために、したがって、また人間的なひとの絆を強め広げること目標にした生き方を思考するならば、自然、産業、住民生活、文化のバランスの取れた豊田市地域社会が現実味をもって展望されることになるであろう<sup>69</sup>と述べている。

これは定年退職した人たちが、トヨタ的な生産性向上の発展に寄与することに徹底した働き方からの意識改革ができなければ、実りある生活を送ることは困難であることを示唆しているといえる。確かに最近のトヨタでは、労働組合発行の『評議会ニュース』などに夫婦揃っての「年金セミナー」などの開催を通知したり、会社側も現役労働者に対して「ライフプランセミナー」を行ったりしている<sup>70</sup>。しかし、現在の労働組合の運動の展開の仕方では、定年後の豊かな生活の実現は困難ではないだろうか。

杉山氏は「日本の労働組合は賃上げに対しては熱心に取り組むが、企業から自立した労働者の生涯にわたる生活保障を展望した取り組みは、ほとんど行っていないように見える。企業別組合などの制約からであることはわかるが、近年の春闘の状況をみると、労働者の生涯にわたる生活保障を展望した運動が必要と思われる。そうした展望が示されないと、労働者が本当の意味で自立するこ

68 願興寺、前掲書、185 ページ。

69 中川勝雄「企業城下町の成熟化と住民生活の変容——愛知県豊田市の場合——」北川隆吉監修 中川勝雄・藤井史朗編『労働社会への社会学的接近』学文社、2006年、174 ページ。

70 宮崎直樹（トヨタ自動車人事部長）「多様性を尊重する人事諸施策の取組み」日本労務学会第36回全国大会での報告による。

とができないからである」<sup>71</sup>といい、今日の運動のあり方に問題を投げかけている。

そうしたなか、2006年1月22日、トヨタ関連企業で働く人なら、正規・非正規雇用を問わず組合員になれる「全トヨタ労働組合」(全ト・ユニオン)が誕生した。要求事項は「①常時昼勤だけや残業なしだと、家族が養えない賃金体系の改定 ②サービス残業をなくすための入退出時間のチェック ③若者の正社員登用の増加」<sup>72</sup>であるが、筆者としては上記の豊かで実りのある生涯生活設計をめざすことを基本理念にしながら、交渉に臨んでもらいたいと思うしだいである。

願興寺氏からみれば本稿での分析は、氏の言葉を借りれば「事実認識に客観性を欠き分析に強引さを残す」といった類のものであろう。しかし、組合の役員選挙のごとく少数意見を封殺することで、長所のみを喧伝することはあまりにも無責任である。

昨今のトヨタに対する多くの視線は、その一挙手一投足に非常に敏感である。そのなかでグローバル競争を展開していくための施策を思案するトヨタの経営者たちの努力・苦労は相当なものだろう。だからこそ、企業という枠内だけでの労使関係ではなく、全ての労働者に開かれた連帯的な真の労使関係の構築こそが重要なのではなからうか。それは経営側だけで考えるのではなく、労働組合もそのための施策を率先して提示していきながら、発展的な議論をすることで本当の「労使相互信頼」——対等な関係——として成り立つのである。

#### 参考文献

Joseph J. Fucini & Suzy Fucini, *Working for the Japanese*, FREE PRESS, 1990. ジョセフ・J・フッチニ+スージー・フッチニ著、中岡 望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ【日本人社長とアメリカ人社員】』イースト・プレス、1991年。

愛知労働問題研究所編『トヨタグループの新戦略』1990年、新日本出版社。

『変貌する世界企業トヨタ』1994年、新日本出版社。

阿部和義『トヨタモデル』講談社現代新書、2005年。

伊原亮司『トヨタの労働現場——ダイナミズムとコンテクスト』桜井書店、2003年。

NHK取材班、ジョージ・フィールズ、唐津 一、内橋克人『日本解剖2 経済大国の源泉 QC運動・なぜ日本で成功したか 小企業・日本産業の影武者』日本放送出版協会、1987年。

小松史朗「トヨタ生産方式における非典型雇用化の含意(上)・(下)」『賃金と社会保障』No. 1401・1402、2005年9月上旬・下旬号。

桜井善行「トヨタの『企業福祉』」『賃金と社会保障』No. 1392、2005年4月下旬号。

猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年。

71 杉山「トヨタの退職金・企業年金」32~3ページ。

72 横田 一・佐高 信 週刊金曜日取材班『トヨタの正体』(株)金曜日、76~81ページ。

猿田正機「フレキシブル生産システムと労務管理」原田 實・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年。

猿田正機「多国籍企業トヨタと企業中心社会の再編成——日本の労働者・国民はトヨタに未来を託せるのか——」『賃金と社会保障』No. 1393、2005年5月下旬号。

杉山 直「トヨタの賃金制度（上）・（下）」『賃金と社会保障』No. 1371・1372、2004年6月上旬・下旬号。

杉山 直「トヨタの退職金・企業年金」『賃金と社会保障』No. 1399、2005年8月上旬号。

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。

田中博秀「日本の雇用慣行を築いた人達＝その二——山本恵明氏にきく（1）（2）（3）——」『日本労働協会雑誌』1982年7・8・9月号、第280・281・282号。

トヨタ自動車労働組合『20年のあゆみ』1966年。

トヨタ自動車工業労働組合『限りなき前進 30年のあゆみ』1976年。

中川勝雄「企業城下町の成熟化と住民生活の変容——愛知県豊田市の場合——」北川隆吉監修 中川勝雄・藤井史朗編『労働社会への社会学的接近』学文社、2006年。

横田 一・佐高 信 週刊金曜日取材班『トヨタの正体』(株)金曜日、2006年。

読売新聞特別取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社、2003年。

拙稿「トヨタの生産方式と労働時間（上）・（下）」『賃金と社会保障』No. 1382・1383、2004年11月下旬・12月上旬号。