

猿田正機著

『トヨタウェイと 人事管理・労使関係』

評者：伊原 亮司

はじめに

「金融不安」に端を発する「世界同時不況」は、自動車産業にも深刻な影響を及ぼした。米国の「ビッグ3」は倒産の危機に追い込まれ、日本の自動車メーカーも軒並み大幅な販売減・生産減に苦しむ。つい最近まで、メディアはトヨタやその管理手法を持ち上げ、好意的評価が目立ったが、打って変わって「逆風」を煽り立てる。しかし、このような時こそ、‘世界一’のトヨタのシステムを冷静に評価する必要がある。

『トヨタウェイと人事管理・労使関係』（税務経理協会、2007年）は、猿田氏（以下、著者）が長年続けてきたトヨタ研究をまとめた労作である。日本経済が右肩上がりの時代は、トヨタに関する労働研究が盛んであった。いわゆる「バブル経済」が崩壊した後、90年代中頃から下火になる。最近では、トヨタの好調さが衆目を集め、再びトヨタ関連の書物や記事を頻繁に目にしたが、経営関連の「礼賛本」は多いものの、労働研究はほとんどない。著者によれば、その理由は、「日本労働運動の著しい後退」と「トヨタの秘密主義の徹底」にあるようだが、いずれにせよ、ここ10年間は、トヨタの労働研究は全般的に低調である。こうした研究状況の中で、著者は、トヨタとその関連企業の労働を継続的に調査してきた希少な存在である。

95年に『トヨタシステムと労務管理』（税務経理協会）を出版し、本書はその続編という位置づけである。

本書の概要と構成

本書は500頁を超える大冊であり、その内容を詳細に解説することはできない。紙幅の都合もあるので、要点のみ紹介しよう。

全体は3部構成である。第Ⅰ部（第1, 2章）でトヨタの人事管理・労使関係の特徴を総括的にまとめる。第Ⅱ部（第3～14章）にて「トヨタウェイ」の具体的な管理制度を紹介し、それがトヨタとその下請企業の経営と労働に与える影響を検討する。本書の中心的部分である。第Ⅲ部（第15～19章）は、90年代後半にみるトヨタの生産システムと人事管理の変化を取り上げる。第Ⅱ部よりも前の時代の「変革」である。以下、各章の中身をみていく。

トヨタは圧倒的な競争力を保持し、世界的な規模で影響力を発揮する。それゆえに、「トヨタの賛美論が氾濫しているのが今の日本の状況」（1頁）であるが、著者は、トヨタの「陰の部分」にも光をあてる必要があると主張する。ただし、それは単なる批判にとどまるのではなく、「福祉国家・日本を支える産業としてどうあるべきか。そこで働く労働者の人間像さらには社会像を作りあげていくことが大事である」（3頁）と問題を提起する（序章）。

この問題関心の背景には、スウェーデンの存在がある。両国の間には共通点もみられるが、「企業づくり」・「国づくり」のあり方が大きく異なり、とりわけ「国の基本をつくると思われる教育」において、顕著な違いが存在する。「競争・差別・選別を原則とし、『頑張ったものが報われる社会』を目指す日本と教育の国民・市民への平等・連帯を原則としてきたスウェーデンの違いはその典型であろう」（29頁）。トヨ

タの経営システムを、さらには日本の社会システム全般を、スウェーデンのそれらと比較して捉え直すことが、本書の研究視角である(第1章)。

トヨタに高収益を持続的にもたらず管理システムとして、「トヨタ生産システム(Toyota Production System)」(以下、TPS)が有名であるが、本書の研究対象は「トヨタウェイ」である(第2章)。

トヨタウェイとは何か。『トヨタウェイ』というのはトヨタの『人づくり』そのものであり、そのための教育づくりである。それはトヨタの人的資源管理のみならず労使関係全般にわたる広範かつ緻密なシステムである。『トヨタウェイ』というのは、筆者なりに言うと、『トヨタ生産方式を支えるために、トヨタで働く労働者ひとりひとりにトヨタの価値観や理念を徹底的に理解してもらうこと、そして、それを浸透させるためのシステムを人的資源管理や労使関係のなかに組み込むこと』である(38頁)。トヨタウェイの具体的な中身と労働者への影響を以下の第2部でみていく。

周知のように、トヨタはめざましい成長・発展を遂げ、「トヨタの経営」が他産業・他企業へ広がりを見せる(第3章)。

そのトヨタウェイとは、どのような管理の構造と体系を持つのか(第4章)。それは「人事管理」と「労使関係」の管理からなり、労働者を能力主義的に「個別管理」し同時に「全員経営」の形で集团的に管理する。ここ20年で見られる管理の変化として注目する点は、個別管理の著しい強化と「多様化」した労働者の管理である。「職能資格制度」の度重なる改変や非正規労働者の積極的活用などに、それが現れている。

そもそもなぜここに来て、トヨタウェイの徹底が図られているのか(第5章)。トヨタが急速にグローバル化する中で、それまで「暗黙知」

であったトヨタのノウハウを意識的に次世代へ伝承し、全世界のすべてのトヨタ社員に教え込む必要が生じたからである。01年の春、トヨタウェイを解説した小冊子を全世界の幹部社員に配った。

トヨタウェイは、労働者から巧妙に「モラル」を引き出す(第6章)。一体的な労使関係が基盤にあり、「終身雇用」と相対的な高賃金が保障されている。それらを前提として、経営側はTPSを用いてラインに圧力をかけ、定員制を打破して「少人化」し、ぎりぎりの人数で生産ラインを回す。労働者間で昇格・昇進・昇級の競争を促し、同時に長期的な「キャリア」展望を示し会社にコミットさせる。労働者同士で相互に監視させて、「仲間に迷惑をかけたくない」という意識の醸成をはかる。こうして、「長時間過密労働」を受け入れさせるのである。

人事管理の具体的な中身は、第7章「昇格・昇進・昇級管理」、第8章「人事考課制度」、第9章「企業内教育管理」、第10章「管理者・監督者教育」で詳述する。目立った新たな動きに触れると、トヨタは、グローバル市場における競争激化に対応すべく、新たな「人材像」を打ち出した。それは、得意分野を持ちながら、通常号口も運営できる幅広い能力を形成した「T字型人材」である。職能資格・職位体系の見直しも行った。CL(旧工長)、GL(旧組長)という職位は管理監督職として残るが、別途、専門技能職として、それぞれと同等の資格であるチーフエキスパート(CX)、シニアエキスパート(SX)という職位を作り、「複線型人事制度」を編み出した。現場の再強化を図るために、07年に「チームリーダー(TL)制」を設け、GLの下に公式的な役職を10年ぶりに復活させた。

トヨタは、時代の変化に応じて人事管理の制度改革を着実に進めてきたことが分かる。しかし、著者によれば、管理の体系は本質的には変

わっていない。トヨタの教育体系は、「職場教育、集合教育(フォーマル教育)、自主活動(インフォーマル活動)が3つの柱」(199頁)であり、それらが「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」(208頁)、前著で扱った時から「25年が経過しているが、今振り返ってみてもトヨタの教育体系の基本はほとんど変化がないといってよいだろう」(200頁)。

トヨタの人事管理は、トヨタウェイのもう一つの柱である労使関係により支えられている(第11章)。現在のトヨタの労使関係の基本的性格は、62年に締結された「労使宣言」に端的に示されている。「会社と組合は、『労使関係』は相互信頼を基盤とすること、生産性の向上を通じて企業の繁栄と労働条件の維持・改善を図ること、などを誓ったのである」(250頁)。企業別組合であり、「労使一体」的労資関係=「資本従属」的關係といえる。「欧米の労働組合は一般的に産業別・職種別の労働組合であり」、「企業・工場を超えた産業や国レベルの連帯要求であるのが普通である」(253頁)。著者は、トヨタの労使関係に欧米のそれを対置して、前者を厳しく批判する。

トヨタ流の労務管理は関連下請企業にも広がりを見せる(第12章)。下請企業の労働環境は、トヨタ本体よりも劣悪である。

著者が直接に接した「内野過労死裁判」は、トヨタ及び関連企業で働く「末端」の労働者だけでなく、現場で指導的な立場にいる者も過酷な状況に追い込まれていることを露わにした(第13章)。この裁判の最大の争点は、QCサークルや創意工夫、交通安全リーダーなどの役割が「自主的活動」かどうかの判断にあった。当時、EX(旧班長級)であった内野氏は、6つ以上の役割を担い、亡くなるひと月前の時間外労働が155時間にものぼった。会社はそれらを

「自発的活動」と主張したが、判決はそれらの「業務性」を認めた。

トヨタの一体的な労使関係については、第11章で詳述したが、新たな組合の動きがでてきた(第14章)。「2006年の春闘要求案を決めた1月27日の評議会の後、『組合創立60周年記念式典』が開かれたが、同じ日に、もう1つの労働組合、企業横断的な全トヨタ労働組合が結成されるといふ歴史的な日となった」(320頁)。この動きに対して、トヨタ労組は、組合員に緊急メッセージをおくり、組織防衛を計った。さらに、「全トヨタ労組の結成に刺激されて、トヨタ労組は再雇用者やパートの組織化に続き、期間工の組織化を急ぐ姿勢を強めている」(321頁)。

海外関連工場の労使関係をみると、フィリピン・トヨタの労働組合潰しや解雇争議が発生し、ILOがフィリピン政府へ勧告を出すまでに発展している。フランスやアメリカの工場でも労働組合の組織化問題が深刻化している。トヨタの労使関係は必ずしも盤石ではない。

以上にみた「トヨタの労務管理」は、愛知県の教育管理と同質である(第15章)。愛知県の「能力主義」・「管理教育」が受験競争を激化させ、「複合受験」と「輪切り入試」により学校間格差の拡大・「序列化」をすすめた。生徒は「納得・受容」を強制され、自主性・主体性を奪われる。推薦入試を含めた受験期間の長期化・強制的な志願調整が、親や教師にも大変な苦痛を強めている。

第16～19章は、90年代後半のトヨタのシステムの「変革」を概説する。

著者によれば、TPSによる労働(者)への影響は、JIT(ジャスト・イン・タイム)による高密度で不規則な長時間労働、精神的・肉体的疲労の蓄積、QCサークルを通した小集団管理と「創意くふう提案制度」の非人間性、「自動化」と相互監視体制、健康・家庭破壊、人間関係諸

活動などによる個人主義の否定である。

ところが、TPSに起因するそれらの問題は、「新トヨタ生産方式」により幾分か解消された。トヨタは従来の長い一本のラインを機能別単位でグループ化し、「働きがい」のある職場づくりを目指した（「自律完結工程」）。

このように労働条件の改善がないわけではないが、著者の評価によれば、他の先進資本主義国に比べるとそれはきわめて遅々としたものであり、トヨタの生産方式は基本的には変わっていない。そして、重要な点は「トヨタのいわゆる『労使一体的』な労資関係」が変わらない限り、問題の本質は変わらないということである（492頁）。では、その労使関係に変化はみられるのか。トヨタは「トヨタ基本理念」を改訂し、96年に「新労使宣言」を締結したが、「一言で言うと、国際化・情報化段階におけるトヨタ生産方式の進化・徹底であり、労使一体的労使関係の堅持である」（471頁）。ただし、「トヨタの事例にみられるように、日本的経営に一般的な、管理された枠内での労働者のリジットな生活に依存したフレキシビリティは早晚限界に突き当たらずにはおかないだろう。」（493頁）と、著者は将来を見据えている。

本書の意義と論点

以上、本書の内容をかいつまんで紹介した。次に、評者が考える本書の意義を述べよう。

トヨタは、その生産システムでつとに有名である。大野耐一氏が中心となって作りあげた「製造システム」は、今や、世界中で評価され、他企業・他業種にも導入されている。トヨタに独自の管理方式といえ、この生産システムを指すことが多い。ところが、著者はそれを支え、それに対して補完的な役割を果たす「労務管理」に注目する。ここに本書の独自性がある。もちろん、トヨタの巧妙な人事管理や一体的な労使

関係に言及する研究者は少なくないし、近年、ジェフリー・K.ライカーが『ザ・トヨタウェイ（上）・（下）』（日経BP社、2004年）を出版し、トヨタ流の「人の管理」にも関心が集まりつつある。しかし、本書は、トヨタの労務管理を包括的かつ継続的にみてきた点に特色があり、トヨタの管理の変化を追いながらその本質を見極めようとしている点で際だつ。

著者が提示するトヨタの労働者に対する管理の構造はきわめて明確であり、説得力がある。そして、評価の軸がブレない。トヨタの労務管理の図式は、前著の分析の時と基本的には変わらない。著者は、トヨタのシステムの中に労働者が組み込まれ、国民として、市民として、労働者としての「主体性」が育まれない点を厳しく批判する。

本書は、一般論としてトヨタを批判するのではなく、管理制度や労働実態に基づき持論を展開することで、トヨタの管理構造の問題点を具体的に突く。ただし、著者の捉え方に対して次のような反論が考えられる。

経営側の観点からみれば、トヨタは高収益を獲得し、競争力を維持してきたことは確かである。トヨタの従業員からみても、相対的に高収入を得られ、企業内で技能を向上させ、それなりに「やる気」が満たされてきたわけである。これまでの研究がトヨタを批判しきれない理由の一つに、端的に言えば、労使ともに市場で‘生き残っている’という厳然たる事実があると評者は考える。しかし、本書はこうした議論にもきちんと反駁する。

一つに、労働者の「階層」の観点からの批判である。雇用と相対的に高い賃金が保障されるのは、トヨタ本体の正規労働者に限られる。トヨタ本体で働く多くの非正規労働者には、また、トヨタ関連の下請企業の労働者には、このような議論は成り立たない。

二つに、トヨタのいう「人間尊重」の限界という視点からの批判である。「人間尊重」とはトヨタウェイの中核をなす概念であり、「ここにトヨタの本質が表現されていると言ってよいかもしれない」(126頁)。これまでの論者の中にも、トヨタシステムの言う「人間尊重」に対して疑問を呈する者がいたが、トヨタのシステムに内在する肯定的な側面が——長期的なスパンの技能形成など——、強制だけではなく、自発性を調達する契機もあるという結論に、すなわち「強制された自発性」という議論に落ちてきた。しかし、著者が直接的に関わってきた「内野過労死事件」は、労働者の働きぶりに「自発性」が伴うにせよ、「本人が良ければ良い」というような悠長な話ではすまされない厳しい現実を突きつけた。

三つに、経営の視点からの内在的な批判である。ここ数年、品質不良や不祥事など、経営の観点からもトラブルが多発している。高品質というトヨタの競争優位の根幹に関わる問題であり、そこに「トヨタウェイ」の限界をみる。

四つに、代替案の提示である。著者は、トヨタウェイを厳しく批判するが、それで終わりではない。2000年から翌年にかけてスウェーデンに留学し、「福祉国家」のあり方に関心を向けた(その研究成果は、著者『福祉国家・スウェーデンの労使関係』ミネルヴァ書房、2003年、著者編『日本におけるスウェーデン研究』ミネルヴァ書房、2005年、などで公開)。マクロの「企業社会・日本」とミクロの「トヨタシステム」をそれぞれ「福祉社会・スウェーデン」と「ボルボシステム」により相対化することで、トヨタの問題点を鮮明にし、他の社会の可能性を示唆している。

著者は、経営と労働に対する内在的な批判と他のシステムや社会の可能性を示すことで、表面的・外在的な「ダメだし」で終わらないトヨ

タ批判を展開している。

疑問点

著者が提示する労働者の管理と統合の図式とその問題点は説得的であるが、それを踏まえた上で、いくつかの疑問点に触れたい。

一つに、労働者間の関係についてである。著者は、トヨタが労働者全般を企業や職場に巧妙に取り込む図式を示した。しかし、労働者間の関係はどうであろうか。「現在、トヨタの国内での人事上の最大の課題は、階層化し多様化する労働者をいかにして企業に包摂し、『トヨタウェイ』を体現する労働者として育成するかということである。」(112頁)と著者も述べているが、組織内部の多様な人間関係の実態には触れていない。例えば、正規と非正規とでは大きく待遇が異なる。トヨタ学園卒とそれ以外の労働者とは、昇進・昇格のスピードも違うであろう。女性の現場労働者も増えている。‘異質な者同士’で「仲良く」やりながら、企業に統合されているのか。集団主義的管理を残しつつ、個人主義的な管理を強めていると本書が明らかにしたが、見方を換えれば、頻繁な「修正」が必要なほど、現場には「ムリ」がでてきたということはないのか。それとも、集団と個人の管理の併用の「案配」は、常に‘絶妙’なのか。本書は、管理の制度的な側面を主に扱い、また、労使(労資)という分析フレームが強いために、労働者間の入り組んだ関係を見落としている可能性がある。

二つに、下請企業に対するトヨタ(システム)の影響に関してである。著者は、トヨタのシステムの広がりに伴う労働への影響を問題視しているが、それは、トヨタウェイの広がりにより生じるのか、それとも、トヨタとの取引関係により生じるのか、そこが不鮮明であった。トヨタシステムの移植先は、トヨタ関連企業にとど

まらない。トヨタが直接的に管理・統制できる下請と、トヨタウェイやTPSを独自で導入できる他企業・他産業とでは、現場へ与える影響は同じではないと想像される。後者であれば、トヨタのシステムを「再文脈化」する余地が大きいであろう。

三つに、トヨタの「変革能力」についてである。著者は、労働者管理のあり方は基本的に変わっていないと結論づけるが、トヨタは、労働者を企業に取り込み続けるために、管理手法を「修正」し続けてきたことは確かである。労働者管理の本質は変わらなくとも、そのような「修正能力」は見落としてはならないと評者は考える。トヨタの「危機」の「察知能力」や「進化能力」は先行研究でも認められてきたが、品質不良や不祥事などの問題が増加したのは、組織が巨大化し、それらの「能力」に陰りが出てきたからなのか。メタレベルの「進化能力」をいかに把握し評価するか、という課題は残される。

四つに、モデルとして取り上げたスウェーデンのシステムの問題点についてである。実験的な試みをしてきたボルボのカルマールとウッデバラ工場が閉鎖に至ったことは周知の事実である。トヨタや日本のシステムを相対化するために用いたスウェーデンモデルに限界はないのか。

五つに、労働者主導の「変革」の可能性はあるのか。著者は、グローバル化、情報社会化が進む中で、トヨタの一体的な労使関係は行き詰まり、選択が迫られると指摘するが、新たな労使(労資)関係やトヨタのシステムの変革に関する具体的な話になるとトーンダウンする感は否めない。その契機はどこにあるのか。

以上、5つの疑問点を挙げたが、本書の課題から外れている点もあり、本研究の不十分な点を指摘したというよりは、評者の興味関心事を述べた。評者は、トヨタを主とした自動車産業

の現場から現代社会を捉え直す研究を細々と続けている。本書から刺激を受け、多くの点を学ばせていただいた。これらの点を自らの課題として今後の研究に励みたい。

おわりに

本書が対象としているのは、非正規労働者が増加の一途を辿る07年までである。冒頭に書いたように、その後、世界規模の「金融危機」に端を発し、トヨタは大幅な生産減を迫られ、一挙に非正規労働者を削減した。一万人もいた期間従業員は、今夏にはゼロの予定である。ついこの間まで、経営側は非正規の正社員への登用数を増やし、トヨタ労組は期間従業員の組合員化を進め、労働者間の格差是正という点では「一歩前進」と思われたが、これが現状である。幸か不幸か、著者が提示したトヨタの一体的な労使関係、格差・競争的な管理構造の強固さが証明され続けている。

時代の流れははやい。企業をとりまく経営環境は刻一刻と変化する。しかし、一時的な「浮き沈み」に惑わされずに、管理システムの本質を見据えなければならない。その点に関して言えば、トヨタを「定点観測」してきた著者は、労務管理の歴史の変遷を丹念に追いながら本質を見極めようとしている貴重な存在である。本書は、トヨタや自動車産業の労働研究者は必ず踏まえなければならない必読の書であり、派遣などの非正規雇用が国内共通(国外も含む)の社会問題となっている現在、雇用システム全般に関心がある者にとっても、有益な書である。一連の研究蓄積は、手に入れにくいトヨタ関連の管理・労働の資料としても一級の価値がある。なお、本書の出版後に、著者が編者をつとめた『トヨタ企業集団と格差社会』(ミネルヴァ書房、2008年)、『トヨタの労使関係』(中京大学企業研究所、2009年)が刊行された。企業

集団としてのトヨタのシステムを立体的・構造的に理解し、トヨタシステムの核である労使関係により深く迫るためには、それらも併せて読まれたい。

(猿田正機著『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、2007年12月刊、iv+507頁、定価5600円+税)

(いはら・りょうじ 岐阜大学地域科学部准教授)

新装復刻版

海野幸隆／小林英男／芝寛 編著

四六判・各巻1890円(税込)

**戦後日本
労働運動史**

(全6冊)

第一編

第一章 平和のおとずれ

第二章 戦争のくるしみ

第三章 新しい日本の誕生

第四章 一歩後退、一歩前進

第二編

第一章 片山内閣は労働者に何をもたらしたか

第二章 独占の復活過程における労働運動

第三編 (上)

第一章 戦争前後

第二章 戦争と労働者階級

第三章 盛り上がる「全国講和」「再軍備反対」

第四章 単独講和をめぐる歴史的な年、一九五二年

第三編 (下)

第四章 支配階級の新たな攻撃のはじまり

第五編

第一章 平和・独立・民主主義と生活の安定をめざして

第二章 合理化の嵐とたたかう労働者

第三章 MSA下の労働運動

第四章 復活・強化する独占の重圧に抗して

第四編

第一章 新しい情勢の展開

第二章 生産性向上運動下の労働運動

第三章 労働者階級の新たな前進

第五編

第一章 激動する時代の潮流

第二章 権利擁護闘争の前進

第三章 よりよき生活のために

第四章 産業構造の変化にともなう労資の対決

第五章 安保闘争序曲

第六章 安保条約改定と反対闘争(前期)

第七章 安保条約改定と反対闘争(後期)

● 6冊セット購入の方は特別価格 税込10,000円 (別途送料1,000円)

非正規労働者が全労働者の三分の一を占める格差社会が現出させられている。停滞する労働運動の未来を切り拓くために、過去、われわれの先輩がいかに闘い、勝利し、敗北したのかが検証が不可欠。次代を担う学生・青年労働者必読の書。学習会に最適。

〒113-0033 東京都文京区本郷3-29-10 飯島ビル2F
☎03-5802-3805 FAX03-5802-3806 E-mail:s-kaya@co.email.ne.jp