

研究所とのNet Work

所報

Aichi Labor Institute

も：く：じ

・鉄鋼産業の災害問題を考える

＝新日鉄名古屋製鉄所死亡災害から＝

・・・・・・ひらた 哲彦 p2～

・第22回トヨタシンポの報告

p4～

・＜基調講演＞トヨタ生産方式・トヨタウエイと

人事管理・労使関係

・・・・・・猿田 正機

p7～

・ホンダとトヨタの違い

・・・・・・橋詰 圭一

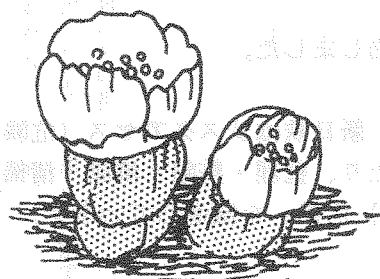
p14～

・「あなたの知らないトヨタ」を読んで

p18～

・研究所便り

p24



● 第125号

○ 2006年 1月15日

愛知労働問題研究所



鉄鋼産業の災害問題を考える ＝新日鉄名古屋製鉄所死亡災害から＝

ひらた 哲彦

鉄鋼産業の災害発生状況は、厚生労働省は、調査によってもその実態が深刻なだけにその都度、通達を出しながら安全管理者である各企業に対しての指導が行なわれてきました。鉄鋼のリーディングカンパニーを自認する新日鉄でもその傾向は著しく、幾度か警告が出されてきました。

こうした警告を受けての企業努力も一定払われてきました。しかし、昨年末の十二月二日の名古屋におけるガス中毒による死亡災害を含めた、新日鉄における死亡災害には一向に歯止めがかかっていません。急速な企業回復にともなう増産が、減らしすぎたため要員が不足・生産増に追いつかず、思わぬ災害は構内下請けの関連企業ににっそう拡大しています。

大企業の歴史的な大もうけの一方で、労働者の状態悪化は極度に進行していることが、こうした災害実態に集中的にあらわれています。その原因はどこにあるのか。すでに私たちは二〇〇三年のガスホルダー爆発事故や、その年に連続する死亡災害をうけて「災害のない、安全で安心して働ける、地域に信頼される職場をみんなでつくるために」という安全政策を、職場労働者とともにつくり、発表をしました。そのなかで、災害の発生原因として指摘したのは、

- 第一に、極端な人減らし合理化による必要な人員が不足
- 第二に、利益優先の設備の老朽化と設備投資の節約
- 第三に、災害の原因がいつも労働者責任に押しつけられている
- 第四に、職場に自由のものがいえる雰囲気がない
- 第五に、生産第一主義で生産目標に響くためラインが止められない
- 第六に、企業主義のなかで労働組合のチェック機能が果たせていない、

などに集約しました。

そのご、新日鉄はリスクアセス（危険箇所の排除）手法などでの点検を行い順次改善を進めたり、整理・整頓・清潔・清掃に加え「しつけ」、「作法」を追加した「6S（規律向上）活動」を推進しています。

企業が推進する安全活動は「無念」「痛恨」「二度とふたたびあってはならない」と言いつつも「肝心のところに目がいけない」弱点があります。それは政策であげた六つの原因が背景にあります。結局最後は「ルールを守らなかった労働者に責任を押し

つける」結果になり、会社自らの責任を回避していることを指摘しなければなりません。

その最大に原因は、ムリな極限までの人減らしにあることは明白です。

「危険があれば、ラインをとめる勇気を持て」と管理者は言います。しかし「現場の第一人者の責任者は非常に責任感があり、設備操業に熟知している故に、止めずに点検作業をする(前広永所長)」 「ガス作業を熟知したベテランが・・・熟練者ならではの「気づき」が・・・無念の災害に至った(現二村所長)」と述べているように「少ない人数では、異常時に十分な手を尽くせない」。

「提言」は、現場には危険でも「そうしなければならない」ほど、手が打てない実態が存在していることをあげました。今回のガス洩れトラブルの対処あっても、本人は修理に対する責任上、通常は二人点検や作業が原則といっても相棒が休みだったということもあり、事前作業の必要性から「一人での事前把握」という意味合いがあったのではないかと。「人がいれば災害は起きなかった」と言われているのはそうした背景があります。

実際、驚かされたのが災害報告会での二村所長訓示(『とうかい(名古屋製鉄社内報)』安全特別号)です。

災害原因の第一に、配管の亀裂(設備の老朽化)、第二の原因は、被災者の行動上に問題があった(本人責任)、としています。これでは安全管理者としての責任というよりは、あきらかに「死人に口なし」の露骨な責任回避発言といえます。

私たち鉄鋼産業に災害が多い原因には、ムリな人減らし、設備の老朽化対策を含む安全対策費を十分当ててこなかったことに加え、こうした安全管理体制、企業風土を指摘しなければなりません。さらに「賃金や思想差別」を背景に「自由にものが言えない」職場づくり、こうしたことも大いに関係があるのではないかと思います。

「安全」ひとつをとっても労働組合への期待は大きいものがあります。その意味では昨年十二月二十六日に和解した、「憲法を守り、法律、基本的人権を遵守」を約束した広畑製鉄所での「賃金差別、思想人権侵害」の勝利和解は大きな力になります。

今後、企業による「災害」の労働者への責任転嫁をやめさせ、「自由にものが言える職場」「チェック機能が十分果たせる労働組合づくり」など「安全で働きやすい職場づくり」の重要性がますます必要になっています。

(ひらた・てつひこ/元新日鉄労働者、当所会員)



＜第22回トヨタ・シンポジウムの報告＞

父ちゃんの働き方は異常

「日本を変えるには、まずトヨタを変えなければ」

2005年11月27日、豊田市農村環境改善センターで、第22回トヨタ・シンポジウムがひらかれた。愛労連や愛労連西三河ブロック、西三河国民大運動実委トヨタ部会などをつくるトヨタ総行動実行委員会が主催したもので、久しぶりに、全日のシンポであった。参加者は、労働者、市民、ジャーナリスト、研究者など120人を超える盛会であった。

トヨタ・シンポは、1981年から始まったトヨタ総行動を発展させるために、1984年3月第1回がひらかれてから、ほぼ毎年開催されてきた。今回で22回を数える、息の長い取り組みである。

第22回シンポは、午前は、愛労連羽根克明議長の力強い「開会の挨拶」（別掲）からはじまった。これをうけて、愛知労働問題研究所所長・中京大経営学部教授の猿田正機先生から、「トヨタ生産方式・トヨタウェイと人事管理・労使関係——トヨタのグローバル戦略の動向」と題する基調報告が、100分にわたって行われた。

猿田先生は、「トヨタは世界的研究・経験の成果をどん欲に取り入れ、独自のシステム——トヨタ生産方式を構築し、徹底したトヨタ中心主義を労使で共有してきた。そうしたもとで、長時間・過密労働によるうつ病の増加、過労死・過労自殺などが起きている」ことを指摘し、「絶えず人間の視点を対置させ、企業より家族・社会の視点で」「労働者間の連帯を強めること」、そして「正確な情報を発信することが求められている」と強調された。基調報告の要旨は、別掲のとおりである。

午後は、「トヨタ車体うたう会」の合唱を聴いたあと、愛労連西三河ブロック福慶秀仁議長から「午後の討論にあたって」として若干の所感をのべた。そのなかで、「…さて、今や怪獣となったトヨタは、これまでの企業の概念ではとらえきれないスピードとスケールで、国家権力をしのぐ勢いをみせながら不気味に成長し続けております。……。「トヨタが変われば日本が変わる」というフレーズは、地元の土着から生まれたうなり声ですが、また「日本を変えるには、まずトヨタを変えなければ」という地元の切なる願いが込められたメッセージである」と訴えられ、これをうけて

5つの「特別報告」、それにつづいて参加者からあいついで発言があった。予定時間を超過した。さいごに、実行委員会を代表して桜井・西三河南地域労連議長がまとめと閉会の挨拶をして、一日のシンポは幕を閉じた。

5つの「特別報告」は、トヨタの労働者から「期間工・派遣労働者が急増するトヨタの職場」、愛労連役員から「トヨタの労務管理と労働契約法制のうごき」、豊田市会議員から「トヨタと地域社会——トヨタの大儲けにもかかわらず法人市民税は減っている」、豊田市職員からは「市役所職員に押しつけられている成果主義——トヨタの影響」、最後に、全労連役員から「企業の社会的責任の追及運動について」、それぞれ報告があった。

この特別報告につづいて、参加者からの発言があいついだ。発言はまず「トヨタの周辺から」として、労働問題研究所から「韓国の労使がトヨタの生産方式・労使関係に関心をもって、多くの人たちが研究所に来訪されている」こと、愛商連（民商）から「トヨタと消費税——トヨタに消費税が還付され豊田税務署は唯一の「赤字」税務署」であること、主婦の方から「関連で仕事をしている夫は深夜に帰ってきて3～4時間寝てまた働きにでていく——お父さんは家庭不在・父ちゃんの働き方の異常さ」がせつせつと訴えられた。つづいて、「公害・労災」に関連して、東京大気汚染公害裁判の原告と弁護士から、「トヨタなどのディーゼル排ガス公害で苦しめられたたかっている実体と、その元凶であるトヨタなどへの怒り」、裁判闘争の全面勝利を勝ちとるたたかいへの支援が力強く訴えられた。トヨタの内野さんの労災認定を支援する会の事務局から「トヨタ過労死労災認定のたたかいへの支援」が訴えられた。また、デンソーの労働者本人から「うつ病による労災認定闘争の現状と支援の訴え」、トヨタの影響を色濃く反映している刈谷市役所職員の「過労死・公務災害認定闘争のとりくみ」とつづいた。これらをうけて「自動車産業の労働者から」、スズキの労働者は「思想・賃金差別を許さぬ裁判闘争で地裁で勝利し、いま東京高裁でたたかっている」など、ホンダの労働者から「ホンダとトヨタの労働、労働時間、賃金の違い——ホンダの方が相対的に有利な労働条件である」こと、豊田工機の労働者から「光洋精機と合併するにあたって、光洋精機の三つの労組があることを知り訪ねた。そのなかに全労連系の組合もあった」こと、アイシン精機の労働者から「嘱託社員の雇い止めをふたたび撤回させたとりくみと労組がすすんで成果主義賃金の導入をはかり、労働者に賃下げをおしつけている」ことが、さいごに、トヨタの労働者から「40年勤続で6万円の記念品をもらった。トヨタはよいけれども、2次、3次の労働者のことをもっと取り上げないといけない」など、16人から訴えがつづいた。

第22回トヨタ・シンポ

羽根愛労連議長の挨拶（要旨）

おはようございます。日曜日の朝からお集まり下さりありがとうございます。私、けさ名古屋からマイカーで来たのですが、トヨタ南インターからすぐで便利です。

すべての道はトヨタに通ずる、と言われていますが本当にその通りです。実は、私は豊田生まれなのです。25歳までいたのですが本当に変わりようが激しい。愛知万博がありました、万博はトヨタの見本市と言われていました。

いま、中国が元気、愛知が元気といわれていますが、その牽引車はトヨタを始めとする自動車産業だと思います。数日前の新聞に、2006年にはトヨタ自動車がGMを抜いて、自動車生産で世界一になることはほぼ確実ということが言われています。

トヨタの1兆円を超える純益、3年連続間違いなしといわれていますが、本屋さんにはいわゆるトヨタ本が沢山並んでいる。しかも売れ行きは大変いい。みなさんの資料の中で愛知労働問題研究所の伊藤さんが、『あなたの知らないトヨタ』という本を出されるということが載っていますが、この本は労働者の立場から書かれない本です。

まさにトヨタは我が世の春、大変なもてはやされ様です。しかし、史上最高の収益、世界一に迫る、こういう背景には多くの犠牲があるわけです。労働者や下請けに対する徹底したコスト削減、違法な不払い残業の問題、現在闘われている内野過労死裁判、まさに労働者が犠牲になっていることを示しています。

トヨタの中小企業の下請けの7割が、なんと赤字で法人市民税ゼロ、これはまさに自治体や地域の疲弊さえもたらすわけです。私はもっとも問題にしなければならないと思うのは、いま、トヨタが財界の中心になって日本の政治を大企業に都合のいいように造り替えつつある、その中心になっていることだと思います。

現在、若者の雇用が大変といわれています。若者の二分の一が非正規労働者、年収100～200万円で未来に展望がもてない状況にある。求人広告をみてもパート、臨時、派遣、契約、こういったものばかりであります。これは1995年当時の日経連が新しい雇用政策を出して、一握りの正社員と、あとは大多数の調整というのでしょうか、必要なときに必要な人材を雇うという雇用政策を打ち出したわけです。これはトヨタのジャストインタイム、部品をそのように扱ってきたのです。今度は労働者をそのように扱う、それが今の若者の働き口が非正規雇用しかない、こういう流れだと私は思います。

トヨタの常識が通る社会になってはいけないと思ったのですが、その後の経過はトヨタの常識を社会の常識に押しつけているという状況になっています。

これをもって主催者の挨拶とします。

第22回トヨタ・シンポ

<基調講演・要旨>

トヨタ生産方式・トヨタウエイと人事管理・労使関係 ——トヨタのグローバル戦略の動向——

猿 田 正 機

(愛知労働問題研究所所長・中京大教授)

トヨタ研究から比較研究でスウェーデンに行き着いた

トヨタシンポ、本当に久しぶりです。私は愛知にきて26年目です。今回は22回トヨタシンポです。この間いろんなことを勉強させて頂いたな～と思います。今回は普段みなさんにしない話をしようと思います。

トヨタ研究を始めいろんな世界を見てきて、比較研究して行き着いたのがスウェーデンでした。トヨタ研究とスウェーデン研究を着々と進めてきました。スウェーデンにはボルボという会社があるのですが、社会の仕組み、在り方がこれだけ違う国があるのかという思いを強くします。

改めて思うのですが、愛知労働問題研究所には韓国から、非常にたくさん訪問者があります。私のところにも声がかかる。韓国での講演を依頼される。これはどういうことなのか、ということをお話したい。

トヨタというはすごい企業です。トヨタシステムというのはすごい反響だということを感じています。愛知労働問題研究所がはじめて出版した、「トヨタグループの新戦略」という本のまとめに、第6回トヨタシンポの総括を載せています。愛知労働問題研究所もなかなか若い研究者が集まらない。研究者も入試や研究、学会やいろいろあって忙しい。そんな中で伊藤さんがトヨタに力を入れて下さり、このたび『あなたの知らないトヨタ』（学習の友社）をやっと出すことができた。

トヨタの世界進出・多国籍企業化

トヨタの高成長、高蓄積と世界進出のところで少し資料を付けておきました。トヨタの海外進出26ヵ国、50の生産拠点をもっているということです。アメリカでシェア30%を超えたということであります。アメリカのテキサス工場とか、ヨーロッパのチェコ、ロシアへの進出。ヨーロッパではトヨタのシェアは低くて5%。

一番注目するのは巨大市場の中国、それからインドです。

インドはホンダと現代（韓国）が多かった。中国の場合は日本車ではホンダが一番多い。のし上がってきているのは「北京現代」（韓国「現代」との合併）、非常な勢いです。

日本の乗用車生産ですが、トヨタは06年に世界一が予想されています。トヨタは国内生産179万台、海外生産182万台、ということで海外生産が国内生産を追い越したということです。これはしっかり押さえておいて頂きたい。

トヨタのクルマは、トヨタの労働者だけがつくっているわけではありません。関連会社の人をつくっている。非正規雇用の労働者もつくっている。トヨタの躍進というのはビックリするくらい大きい。

トヨタの利益は1兆円を超える。驚くのですが韓国のサムスンも業種が違うが1兆円企業です。「現代」の社長がきて欲しいという。「何できて欲しいのか」と聞くと、トヨタのことは何でも知りたいという。反対でも、賛成でも、何でもいい全部知りたいという。それくらい必死です。ちょっと変わったことを言うと「ビリッ」と反応する。日本の人と話していても信じられないほど反応する。韓国はもっと伸びるという印象です。

研究者が注目しているのは、日米メーカーの開発期間という資料があります。これによると、新車を出すのにどれくらいの時間がかかるかというものです。GMやフォードは、22カ月、26カ月かかる。

それに対してトヨタや日産は10カ月で、1年もかからない。資料には、北米の自動車1台あたりの生産期間というのがあります。トヨタが一番短い。効率的に車をつくっているのがわかる。なぜ、そういうことができるのか。これは後で考えてみたいと思う。

ご承知のようにGMもフォードもリストラ、工場閉鎖を盛んにやっている。アメリカの自動車市場は日本にどんどん奪われているという事情がある。私が一番注目しているのは韓国ですが、韓国は徹底してトヨタに学んで、トヨタを追い越す方針です。

韓国へ行って驚いたことは国際競争がすごい。

主な製品の世界シェアという資料を付けてありますが、日本はDVDの松下、液晶テレビのシャープ、デジタルカメラのキャノンがありますが、サムスン電子はプラズマパネル、液晶パネル、DRAMでトップ企業です。いま、経営者の苦悩は大変なところにある。こういう国際的な状況の中でトヨタが依然として躍進している。

トヨタ生産方式とトヨタウエイ

渡辺新社長は危機を煽っている。これからどういう形で行くのか、研究としては具体的には、トヨタ生産システムということになる。フォードの生産システムとスウェーデンのセルプロダクション、世界的にはこの三つになる。

その中で改めて注目されているのがトヨタです。トヨタ生産システムというのはリーンプロダクション方式という呼び名で評価しされていた。英語で出て、世界に広まった。ところがこの本の結論ですが「リーン生産はいずれあらゆる領域で、大量生産と手作り生産に取って代わり、21世紀には世界中で標準的な生産システムになっていることだろう。その時、世界は今とは全く異なるずっと住み心地の良い場所になっているはずだ」

21世紀はまだ5年ほどしか経っていないが、現在はこうなっていません。そういうなかでこういう結論的な本が世界に広まった。それでリーン、リーンという。

実際、世界に進出しているトヨタ、日産、ホンダの企業はどんどん躍進している。世界企業は圧倒される。特にいろんな業種を指導しますとなった。

95年以降はSMMT、インダストリーフォーラムという。イギリスでトヨタシステムをいかに学ぶかということで、進出企業であるトヨタ、日産、ホンダのベテランを呼んで徹底的に学ぶ。イギリス人がトヨタシステムを自分たちで学んで研究するという段階にある。

世界的にはこの15年間ビックリするほどトヨタシステムの研究は進んでいる。とりわけ韓国企業は、徹底的に日本企業に学ぶという姿勢で取り組んでいる。

最近出た『トヨタウエイ』という本の中で、著者のライカは「アメリカのほとんどすべてのリーン企業は5段階のCレベルであり、トヨタなど日本企業から学んだとされるフォードやGMですら現在経営危機に喘いでいる。それはなぜなのか、リーン企業としてのレベルをあげるには、「トヨタウエイ」の経営者の理解と労働者への浸透が欠かせない」と、ライカは指摘している。

トヨタウエイの4Pモデルというのは、一番底辺が長期思考 (philosophy)、次が無駄をなくす (process) ここには継続的改善のため仕事を標準化するとか、よどみのない流れをつくって問題を表面化させるとありますが、彼の言い方でいうと、アメリカの企業はリーン、リーンというけれど、せいぜいこの程度だ。そのうえの尊重、チームワーク、チャレンジ (people and partner)、継続的改善と学習 (problem solving) は、アメリカの企業は出来ていないのじゃないか。それが日本企業に負ける原因じゃないか、とライカは指摘している。

いままでリーン生産方式を入れれば、トヨタに追いつくと考えていたのが、そうじゃない。経営者の「哲学」も含めて導入しないといけないとなってきた。一口で言うと「人間尊重」と「継続的改善」ということです。

私もいつも批判されているのですが——トヨタの「人間尊重」は間違いである。トヨタの「人間尊重」は個人の能力を最大限に引き出す、それを「人間尊重」といっているのですが、それは本当の意味で「人間尊重」ではない、と言っているので、学会でも批判されている。

それとあらゆる「改善」を続けることだ。それを簡単にいうと「トヨタウエイ」です。本当にそうかという皆さんはお分かりでしょう。

グローバル人材ということをいっている。「トヨタウエイ」を身に付けた人を世界に派遣するのだということをいっている。そこから「トヨタウエイ」の評価制度を導入すると言っている。これは「理解度」と「実践度」がどれだけあるかということの評価の中に入れていくといっている。これも大変なことです。

私は以前書いた本の中で、「トヨタの方針はいろんな国でぶつかり合う」と書いたのですが、トヨタはそのままぶつけていっている。日本の労働運動も世界の労働運動もますます重要になってきている。トヨタ・リーマン生産方式と「トヨタウエイ」の世界展開とあいまって、これと対抗して労働運動がどういう形でぶつけていくのかということが大切になってきている。

トヨタは雑誌の対談で、改善の力として、「設計の改善だけでも93年から毎年平均1000億円を削減した」と言っています。これはすごいことです。ご承知のことですが、設計が一番厳しい現場になっています。精神的なストレスやここがぶつかり合うところじゃないかと思っています。

それから私たちが書き続けてきた、トヨタを支える下請け企業、下請け労働者、非正規労働者、超過密労働はなくならないという中で、トヨタは世界企業になっている。トヨタの「人間尊重」が、アメリカでも、ヨーロッパでも書かれている。スウェーデンでも言われているが、あまり相手にされていない。

じゃ、トヨタシステムというのは全部おかしいということそうではない。流れ作業もなくなるかということくなりません。改善することが悪いかと言うとぜんぜん悪くない。システムとしてどう変わっていくかはわからない。

トヨタシステムは世界に発信されている。トヨタは労働組合が無ければいけない方がよいと、なるべく作らせない方針でやっている。フィリピントヨタは激烈な争議になっている。世界が注目しているのは日本のトヨタで何が起きているかということです。

トヨタの労働がひどいことも世界は知っている。トヨタでどういう労働運動があるのか、発信されていない。これは欠かせないことだ。具体的には難しいけど発信されると、ではフランスではどう闘うのか、フィリピンでは、韓国では、となっていく。これをやらないと運動の前進はないと思う。ケンタッキーでも組合を作るというと、やめさせる運動になっている。

トヨタの人事管理

トヨタ生産システム、「トヨタウェイ」を支えているのが人事管理ですが、トヨタは世界的な研究、経験の成果を吸収して、独自のシステムを構築している。

ひとつに「動機付け管理」がある。最近スウェーデンの放送局から「トヨタの労働者は何でそんなに働くのか」と聞いてきた。また、「トヨタに、労働者の自殺者数を聞いたが、言わない。何とかならないか」という。本当に情報が入らない。そういうなかでマスコミも含めてどう展開していくか。

トヨタの「動機付け管理」ですが、労働者は何のために働くのかといえば、ひとつは生活のためです。自分は大学も出られなかったが、子供には大学にやってやりたいというものです。つぎに、職場は要員管理が徹底し、少人化になってきた。仲間に迷惑をかけたくない、という。

もうひとつは、どうしたら仕事を面白くさせることができるか、この研究がすすんでいる。なるべく仕事は権限を与えた方がいい。なるべく上から言うのではなく、目標を立てさせて自分からやるようにさせなさい。それから「自己実現」、「達成感」。なるべく「小集団活動」に参加させなさい。といった、「行動科学的労務管理」がこと細かく研究が進んでいる。

トヨタはほとんど全部取り入れている。これは欧米では出来ない働き方ですが、見事にトヨタで実現しているといえます。

私に言わせると、あまり実現しちゃいけないことです。労働者に過酷な労働を強いているのですが、残念ながらこれに対抗する価値観が小さい。大きな力を持っていない。

ヨーロッパでは労働者が政権を握っているので、こんなやり方は簡単に入らない。日本の場合は財界〔日本経団連〕の会長を握って、規制緩和する、賃金を抑える、労働者の生活に格差をつける、年金も不安定にする。そうするとますますトヨタにしがみつく。労働市場が不安定になるとやめる人が少なくなる。

そういう枠組みです。非常によくできています、これに対してどうしていくか。

それにトヨタの労働はわかっているが、大幅賃上げを叫んでも上がらない。一時金で応えるという。日本全国で見ても、愛知で見ても、トヨタの賃金は相対的に高賃金になっている。ケンタッキー工場の立ち上げに参加した人の話を聞くと、労働者の採用には相当力を入れて選ぶ。これなら大丈夫だというまで調べる。そして採用が決まったら、地元の賃金の3倍を支給した。これはものすごいやり方だ。

職制教育に見る昇進昇格管理

トヨタの人事管理で注目しなければならないのは、職制教育による昇格管理です。一つだけ「中堅技能訓練」をみてみましょう。職制ランクを1つ上げるのにどうするかというと、忙しい仕事の中にもかかわらず、「今回あなたは班長候補だ」といって、技能訓練で、上司から聞いたこと、勉強したことを、職場の上司に全部報告させる。

職場の上司が「判」を押さないとだめだ。何べんも書き直しがある。最後はこんな訓練を受けたと職場に報告させ

る。そういう中で職場の上司との人間関係が深くなる。非常に巧妙に人間関係が築かれている、そういうなかでトヨタのやり方、トヨタウェイが指導される。

それで体の隅々まで入り込んでしまう。よくわからないうちに浸み込んでいく。

トヨタの労使関係

「トヨタウェイ」は、世界的展開になっていくとすごいことになる。トヨタの労使関係ですが、この本（『トヨタウェイ』）を見てもらえばよくわかりますが、トヨタ中心主義です。価値観を共有しようということです。労働者は生活の安定、自己実現です。企業は繁栄です。

対立でなく価値観の共有です。人間は企業のために働くのでないのですからおかしい。傍系企業のトヨタ車体で働く奥さんの話を聞いたら、毎日11時に帰ってくるという。夜中の1時ごろに寝る。すごい生活だ、奥さんもパートに出る、夜9時ごろから一度寝る。夫が帰ってくると起きて食事を用意する。たまに9時ごろ帰ってくると全部狂ってしまうという。

駐車場もトヨタの車以外は入れない。まだこんなことやっている。こんな話は外国へいったら話せない。トヨタカレンダーもおかしい。「トヨタの常識」は、「社会の非常識」になる。

トヨタを定年になった人は、年金は高いのだけどやることが無い。40年働いてこんな人間になる。ものすごく異常だ。これがいま世界を脅かしている。

運動を世界に発信

こう見てくると、トヨタへの運動は大切だと思う。労働の実態——サービス残業、労働時間が長いことは間違いない。平均を取るとスウェーデンより800時間長い。

日本人はどういう形でも、生活時間を有効に使うのがいいのじゃないかと思っています。

トヨタシンポも22回。さまざまな議論をやってきました。この成果をどういう形で世界に発信していくのか、これは日本とか、トヨタだけの問題でなく、世界へ

の責任だと思う。

われわれの研究も、「トヨタシステム」、「トヨタウェイ」が入ってきてどういう意味を持っているのか、発信していく必要がある。これがトヨタシンポではないでしょうか。この22年間に未来に向けて大きく大胆にしていける意味があるのでないか。

労働者間分断より連帯を

外国との交流もありますが、資料に日本とスウェーデンの労使関係を比較してあります。失業対策、失業しても生活の安定ということは、ものすごく大切です。職業訓練制度を国の制度としてどう作っていくか、ということも大事です。

賃金も同一労働差別賃金から、連帯賃金という形を日本でどう作っていくのか。トヨタの場合、知らず知らずに企業主義、賃金を上げればいいのかどうかははっきりしない。

この場合、企業でなく、日本の労働者全体の賃金をどう上げるていくかをきちんと考える必要がある。年金でも、日本は格差がある。ヨーロッパは普遍主義。企業別に考えてはどうしても無理がある。社会的システムとして考えなければならない。

いま、必要なことは

トヨタの「概念」はすべて企業内である。「人間尊重」概念、これはまったく違う。これに対応する「概念」を課題にしなければいけないと思う。経営者は、日本の宝は「企業別組合」だといっている。労働運動との連帯や市民運動との連帯こそ、トヨタや経団連と対抗できる力を養うことができるのでないか。

いま、大切なことは、「不正に対する怒り」、「正確な情報の発信」、「正確な社会・世界認識」だと思う。

ドラッカーは「最高の仕事への動機付け」で、仕事に対する満足ではなく責任である。仕事に責任を持たせるための方法として、人の正しい配置、仕事に責任を持たせる、目標は高く設定する、自己管理に必要な情報提供だといっている。これは労働運動にも必要な観点だと思う。トヨタの問題は大切だが、少人数では出来ません。若い研究者が動いて情報を世界に開くこと、これがわれわれの任務だと思っています。これで終わります。

(文責、『所報』編集部)

ホンダとトヨタのちがい

——労働・労働時間・賃金



橋 詰 圭 一

昨年11月、トヨタシンポに参加し、発言もさせていただきました。そこで述べたことを、図表を入れて整理してみました。

戦後生まれのホンダは、社是に「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」とあるように、創業期から生産・販売において、国際展開をすすめてきました。その影響もあってか、労働条件についても欧米に近いものがあり、それは労働協約にも現れています。

ホンダの労働条件、労働協約は、本社、研究所、製造現場のすべてに共通ですが、私の働く製造現場を中心に紹介したいと思います。

トヨタは今年、世界生産においてGMを追い越し、世界一の自動車メーカーになると言われています。企業理念に「競争と協調」をかけるトヨタと、「人間尊重」「3つの喜び」をかけるホンダの違いかもしれませんが、働く者の立場から観れば、トヨタはホンダよりおくとおるとおもいます。

1. 勤務態様・労働時間

ホンダの工場では基本的に、二直二交替勤務です（铸造、機械加工などの職場では三直三交替勤務もあります）。

大きな特徴の一つは、「一勤」と「二勤」が10分間重なっていることです。仕事の引き継ぎ時間です。

もう一つは、「二勤」の労働時間が短く、23時30分が終業時間だということです。たいていの人は、その日の内に自宅に帰れます。夜勤は体にきついので「二勤」の労働時間は7時間45分ですが、8時間労働とみなされています。

また、2交替勤務の場合、基本的に残業はありません。生産計画に「残業」は組み込まれません。生産遅れが生じた場合、「二勤」の後に1時間の「ライン残業」もありますが、前週に労働組合と協議のうえ決められます。実質月1～2回程度です。

販売が好調な場合、土曜日の出勤があります。ホンダでは「休日買い上げ」といいますが、実施日は、1～2カ月前に労働組合と協議のうえ決められます。月2回程度なら、賃金も増えるし、大きな不満はでません。

	始業	終業	食事休憩	実労	備考
平常A	8:10	17:00	50分	8H	事務・間接
平常B	7:30	16:20	50分	8H	現場
1勤	6:30	15:15	45分	8H	2直2交替／3直3交替
2勤	15:05	23:30	45分	7H40	2直2交替／3直3交替
3勤	23:20	6:40	45分	6H35	3直3交替(熱処理・鋳造・機械加工など)

休憩各10分・2回 (有給)

トヨタの連続二交代制は、『あなたの知らないトヨタ』p34～37を参照のこと。

2. 賃金体系

ホンダの賃金体系は、本社、研究所、製造現場などすべての職種共通の体系です。

2002年10月に現体系に改定されました。改定時に、製造現場からは、「ラインマンの賃金を抑えるもの」「製造現場には向かない」と反対の声も多く上がりました。30才後半からの中高年層の賃金体系が大きく変えられ、能力主義、成果主義的要素が強められましたが、わかりやすい体系であることに変わりありません。

賃金体系は、「本給」＋「業績加給(本給の25%)」＋「号級加給(いわゆる定期昇給)」＝「基本給」となっている。いずれも、賃金テーブル・標準昇給額がはつきりしている。39才まで・H3級までは自動昇格である。

本給

自動昇格

	等級	本給額
能力開発 ステージ	K3級	124,900円
	K2級	134,600円
	K2級(1A)	145,100円
	K1級	157,900円
能力発揮 ステージ	H3級	185,400円
	H2級	195,800円
	H1級	210,200円

K3→K2 23才完全自動昇格

K2→K1 31才自動昇格、32才完全自動昇格

K1→H3 39才自動昇格、300号到達完全自動昇格

H2以上は主任レベルの資格が必要

加給 1. 業績加給(本給の 25 %)

加給 2. 成果加給

●「能力開発ステージ(K等級)」に属する者は、

高卒でK3-21号よりスタート、号級加給(1号あたり420円)

等級	標準昇給号数
K3	7号
K2	9号
K1	12号

●「能力発揮ステージ(H等級)」に属する者の成果加給(成果加給テーブル)

H3級 No.1、74000円から No.31、134000円まで2,000円刻み。

39才でH3-11に自動昇格すれば 59才でH3-31になる。減給なし。

H2級 No.1、136,000円から No.19、181,000円まで2,500円刻み。

主任の資格必要。評価により増減あり。

H1級 No.1、167,500円から No.19、221,500円まで3,000円刻み。

■ラインマンの賃金計算

40才・H3-12 基本給=本給+業績加給+成果加給=327,750円

持ち家、妻と子2人扶養として、家族手当25,600円、住宅手当11,600円、2交替勤務手当約5万円で、賃金総額は約41万5千円。一時金6カ月分として、年収約740万円。

50才・H3-22 基本給347,750円。妻扶養、家族手当16,000円、住宅手当11,600円、2交替勤務手当約5万円で、賃金総額は約42万5千円。年収約760万円。
同じ計算で、59才、H3-31の年収約800万円。通勤手当、残業手当など含まず。

また、主任の資格を取れば年齢に関係なくH2等級になり、H3等級より1ランクうえの賃金レベルになる。30才半ばの管理スタッフやリーダー(トヨタでいえば班長、組長クラス)は、主任の資格を得たいため、終業後もマトメものや報告書づくりに何時間も残ることになります。

トヨタの賃金制度は、『あなたの知らないトヨタ』P94~110を参照のこと。

3. 臨時従業員の雇用

労働協約第16条(採用)の覚え書きに、「現業嘱託従業員、臨時従業員の雇用は、総員で全組合員の10%以内とする」という条文があります。

現在いそがしい職場では、臨時(期間契約)従業員の比率が3割を超えているところもありますが、総数で10%を超えないという協約は、日本の多くの企業が「コストを抑えるため」に臨時従業員の比率をどんどん高めている風潮のなかで、注目すべきことではないでしょうか。

トヨタの期間従業員の数などは、『あなたの知らないトヨタ』P57を参照のこと。

(はしずめ・けいいち／当所会員、本田技研鈴鹿工場勤務)

□ ご 案 内 □

『あなたの知らないトヨタ』学習会

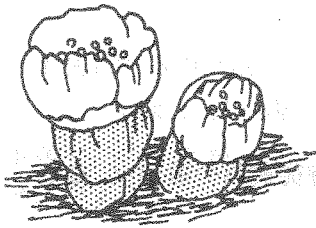
と き 2006年 1 月 28 日 (土) 午後1時半から

ところ 豊田市産業文化会館 4階 第41会議室
(名鉄「豊田市」駅・愛環鉄道「新豊田」駅から西へ、徒歩5～8分)

資料代 300円をご用意ください

主 催 豊田市・「トヨタ問題研究会」、愛知労働問題研究所

後 援 全労連豊田・加茂労組総連合



『あなたの知らないトヨタ』 を読んで

『あなたの知らないトヨタ』（学習の友社）が刊行されてから1カ月余が経ちました。この本を読んでの感想が、寄せられています。ここに紹介させていただきます。（到着順、『所報』編集部）

一気に読みました。

昨日、『あなたの知らないトヨタ』（学習の友社）を受け取りました。そのときから、読みはじめ、面白くて、一気に読んでしまいました。

【この本の意義と立場】

読んで感じたことは、このような事実を世間に知らせることは、現在この上なく重要だということです。労働者の権利と人格が無視され、儲けのために翻弄されている姿が、1990年代以降の新しい状況のなかで、新しい形で表現されていてとても興味深く読みました。賃金・福利厚生の変更や非正社員化、長時間・過密・ストレス労働による労災・心の病気・自殺の増加、リストラの下方転化などがこれです。

さらにトヨタだけでなく下請やその労働者、地域との関連、大気汚染など市民生活との関連など幅広く扱われていて、それがこの本の価値を高めていると思いました。

巷に氾濫している「いかにしたら儲かるか」という立場からのトヨタ本とことなっていて、人間の尊厳（人権と人格・個性、健康で豊かな生活の拡大）の立場からの接近がこの本にはあります。トヨタのいう「人間尊重」は労働者の能力と気力の最後の一滴まで利益のために動員するというもの（26ページ）であり、この本の立場とは正反対です。

【企業に深く従属させられている労働者の実態】

また興味深いのは、「労基署の是正勧告によって不払い賃金が支払われた際に、『自分分は残業とは思っていない、だから受け取れない』と申し出た社員や、『仕事が終わらなければ残業するのは当たり前。カネのためだけに働いているのではない』と逆に憤る社員もいた」（39ページ）と述べられていることです。もちろんこのような人た

ちは僅少かも知しれないにしても、多数の労働者が深く企業主義思想に取り込まれていることの氷山の一角ともいえる事例でもありましょう。労働者たちは自分が企業に従属しているとは思わない程深く従属させられているのです。

もう一つの興味深い事例が紹介されています。「ライン応援などで職場が変わると、まず安全教育とグループリーダーによる職場説明がある。そのとき『トイレなどはいつでも行ってください。休憩中に行かなくても作業時間になってから行ってもらっても結構です』といわれる。もちろん実際はそうではない」(79 ページ)とあり、そして著者は背後に上司による査定があることを指摘しています。労働者支配・統合のシステムが二重、三重にできているなかでは、職制は物分かりがよいオヤジのような形でも現れるのです。

このように労働者が企業に深く包囲されているのに、包囲されていることさえ気がつかないようにされている大企業労働者の実態がこの本のなかで明らかにされています。

[どのような運動ができるか]

大企業の労働者の状態がこのようなかで、ではどのような運動ができるかを考えるヒントがこの本のなかに紹介されています。それは労働者の自覚的運動と世論を背景に、トヨタのサービス残業にメスを入れた 2001 年の労働基準監督署の実態調査や、2002 年のサービス残業・長時間労働をやめさせるための、労基署が主催し、企業・行政・労働組合が参加する画期的な「豊田ゆとり創造大会」がもたれたことが紹介されています。このことは運動を、企業をこえた社会的なものにするならば、トヨタといえども無視できないことを示しています。

[トヨタに求めるもの]

そして著者はトヨタに対して「国民の安全と健康、地球環境を守る」立場からくるま作り、労働法、正規・非正規を問わない「均等待遇」「男女同一賃金」を守ること、8 時間労働制、年間 1800 時間を基本にした人員配置と生産計画、人事労務に関する情報公開を求めています(170 ～ 171 ページ)。これらの運動は労働組合運動の産業別強化とも結びつくはずで(拙著『戦略としての労働組合運動』[文理閣]参照)。

この本に述べられている事実は、日本の民主主義のあり方とも深く結びついており、またそれを支える労働組合運動を考える前提ともなるべきものです。この本が多くの人々に読まれることを希望します。

(12月6日、山下 東彦——労働問題研究者)

トヨタ車体の労働者から

さっそく本を送っていただきありがとうございました。昨今、私達トヨタで働く労働者にとって厳しい状況ではありますが、大企業トヨタに負ける事なく、闘い続けなければなりません！ 労間研の方々や支援して頂く方々と共に闘っていきます！ 今やるべき事はトヨタグループの腐った膿を出さないといけないし、仲間の結束力が必要となります。日々の活動が近い将来、結果として結びつくはずですよ。お互い頑張りましょう！ 本は、まだ普及できるかと思います。

(12月7日、トヨタ車体・Rさん)

広島・マツダの中原さんから

私は広島の自動車メーカーのマツダで働いている中原と申します。「あなたの知らないトヨタ」を送っていただきましてありがとうございました。早速読ませていただきました。

トヨタをはじめマツダもそうですが大企業の本当の職場実態は世間では、いや大企業の中にも部門が一つ違えば意外と知られていません、私も本書を読んで始めて知った事が数々ありました。そうした意味で実にインパクトのある本だと思います。

私は、生産現場の車両組立の工場で働いていますが生産現場の描写や事務開発の現場の実態は真に迫ったものがあり「うんうん」と思いながら読ませていただきました。率直に言ってよくこれだけのものが書けたなあ、おそらく膨大な職場実態の聞き取りをしてまとめたものであらうと感心しました。

社会的責任の問題は私たちももっと研究がいると思います、それにつけても、大企業一般でない超一流企業「トヨタ」の社会的責任の大きさ重さは絶大なものがあります。

内野さんの奥さんの訴えにはジーンと来るものがありますね大変な勇気がいった事でしょう、自動車メーカーなど開発や設計に関する部門は何処も過労死寸前の人がたくさんいます、雇用でも非正規労働者の扱いでも長時間過密労働でもそうした労働に駆り立てている利益第一主義の横暴に歯止めをかけさせなければなりません。

とりとめもない話になりましたが、感想とお礼の言葉としたいと思います。

(12月11日、マツダ・中原 剛)

スズキの太田さんから

「あなたの知らないトヨタ」を贈っていただきましてありがとうございました。
まだ半分ほどしか読めていませんが、トヨタ経営の中身がよく分析されていてスズキのやり方と比べながら大変参考になります。時間を作って広げていきたいと思っています。
(12月13日、スズキ・太田泰久)

東邦学園大学のS先生から

『あなたの知らないトヨタ』をお送りいただきまして有難うございました。毎年、卒論でトヨタを取り上げる学生がいますが、トヨタべた褒めでヘキヘキしながら鎌田さんの本などを読ませますが、ちょっと古いんで気がひけていたんです。
今度の本で、トヨタの内実を知らせることができそうでありがたいです。

合間を見てではありますが、序文からあとがきまで、ほぼ一気に読ませていただきました。大変読みやすい記述でした。私には、役職者の賃金の仕組みの部分がちょっと退屈でしたが、それ以外は「へー」という部分も多く、興味深く読ませていただきました。とくに「資料1」は貴重だと思いました。

この本はたぶん増刷りされると思いますが、本の後半に数箇所誤植が残っています。(中略)労働者のテキストとして使われる可能性が高いので、増刷りの機会にご訂正を……。

そういう細かい点はありますが、全体として大変勉強になる内容でした。取り急ぎお礼申し上げます。
(12月16日)

名城大学のT先生から

『あなたの知らないトヨタ』ありがとう。労働の面からトヨタを見た書物は数少ないのです。本書は主要ポイントを押え、現場の労働実態はもちろん、社会的責任の視点からもトヨタ経営を明らかにされて大変すぐれた書物だと思いました。内野さんの資料も貴重です。どうもありがとうございました。

(12月27日)

ダイハツの柴田さんから

『あなたの知らないトヨタ』を贈呈して頂き本当にありがとうございます。お礼が大変遅れまして申し訳ありませんでした。

私も現役で働いていますから、その実態が良くわかりますし、仕事の関連（開発部門）でトヨタの情報もよく入ってきますのでそれらを重ね合わせて大変興味深く読まさせて頂きました。

これまでトヨタに関する書物は大変多いのですが、驚くほどの高収益を上げるトヨタの秘密を、労働者とその家族、中小企業の立場から実態を告発されている点で、今後の私たちの活動への助言となります。

トヨタの子会社となったダイハツでは、これまでの「ダイハツ流」の乱暴な搾取形態（世界のトヨタは、一定世間体を気にして法令遵守を表向きでも言わざるを得ないし、それを見える状態にしなければならない。例えば、サービス残業規制のための入退門での時間管理など。しかし、ダイハツでは、曖昧さを残して労働時間のかじり盗りをする・等）を残しながら、トヨタ流の厳格なものを言わせない式の徹底したコストダウンを推し進めてきています。

ダイハツの職場では、長時間・超過密の労働から、労働者のストレス過剰で「心の病」（躁鬱症など）にかかる労働者が15%強にもなっています（トヨタは約20%ぐらいと聞いています）。成果主義賃金制度のもとで、「自己責任」が徹底して追及される職場では当然の結果ですが、早く何とかしなければと思っています。

前社長から今回元トヨタ専務の箕浦氏がダイハツの社長に、また元トヨタの副社長の白水氏が会長になって、ダイハツの新たなトヨタ支配が始まろうとしています。

トヨタグループの中でのより廉価な小型車（1000～1500cc）の開発・生産と新たなグローバル展開（これまでのインドネシア、マレーシア中心から新たに中国、インドなどを追加）がそれです。

現在の新たな情勢展開のもとで、自動車産業にかかわる労働者（活動家）が情報や取り組みを交流し、連体詞ながら労働者の命と暮らし、人権を守る運動をおおいに展開する年にしたいと思っています。

（2006年1月8日、柴田外志明）

「サンデー毎日」二〇〇六年一月八・一五日号

「サンデーらいぶらりい・いのちの本棚」に

『あなたの知らないトヨタ』がとりあげられました。

自由のために① 斎藤 貴男

すでに社会の要所に「布教」

ある有名ブランド大学の
学長を取材した時の言葉が
忘れられない。連続レイプ
事件を起こした学生たちは、
伊藤欣次
『あなたの知らないトヨタ』
(学習の友社/税込1,400円)



功利主義に堕した最近のお
たくの大学の申し子ではな
いかと質したところ、彼は
こう返してきたのだった。
「しかし君、トヨタあつてこ
その我々の生活だからね」。
彼の真意が、本書を読ん
でよくわかった。利益のた
めなら人間性など無駄以外
の何物でもない。いや、と

いうよりも、トヨタでは効
率性の前に自己犠牲をいと
わないところが好ましい
「人間性」とされている。

「人間カンバン方式」など
と囁かれる荒ワザも、だか
ら可能になった。正規の労
働者としての権利に守られ
ない期間工や派遣、請負要
員を徹底的に安くこき使い、
時には死にまで追いやって
しまう労務管理。
著者が副所長を務めてい
る研究所には、トヨタやそ

の下請けの従業員からの相
談が引きもきらないという。
「残業代が支払われない」
給料が突然、三七%もカッ
とされた」

このような価値観が、知
の砦たるべき大学に至るま
で、いまや日本中を覆い尽
くし始めている。日本郵政
公社をはじめ、すでに社会
の要所所で「人間カンバ
ン方式」が布教されつつあ
る現実をご存じか。
経済的利益の追求がいけ

ないのではない。ただ、物
事には限度があるのであ
る。

著者も版元も共産党系だ。
政治的に偏向している、左
翼だと決めつけたがる向き
が少なくないだろうが、日
本中がトヨタの世の中では、
他からの問題提起がないの
だから仕方がない。
重要なのは批判の背景に
ある党派性ではない。トヨ
タというグローバル企業の
実態そのもののなのだ。



☆2005年11月15日以降の主な活動日誌

〈11月〉16日愛労連・地域労連秋の地域総行動・第64回栄総行動 18～20日名古屋
救援美術展 19日憲法改悪阻止、大増税反対国民集会・明治公園 20日第9回あいち
小牧平和集会 23日健康センターなんでも相談 24日愛知春闘共闘委員会総会・本館
26日愛知争議団総会・本館 27日第22回トヨタシンポ・豊田市・愛知に働く臨時パ
ートつどい・東館・消費税をなくす愛知の会総会 〈12月〉3～4 愛労連、春闘共闘0
6春闘討論集会・定光寺・3日愛知県消費者大会 4日第24回新婦人愛知県大会 10日
革新愛知の会25回総会・東館 10～11日第7回人権を映画で観る 11日新民主会館
竣工式・11～12日労働会館懇親会 17日連続憲法講座・アメリカの戦略を読む・東館
18日自動車産業職場政策研究会 〈1月〉11日愛労連旗開き・東館 14日トヨタ調査委
員会・新春大学習会13～・サン笠寺 15日自動車産業職場政策研究会

☆今後の主な予定

〈1月〉18日えん罪名張事件名古屋集会 21日理事監事所員合同会議 26日救援会争議
団自由法曹団新春のつどい 29日愛労連臨時大会 〈2月〉5日愛労連社会保障学校
8日ヒューマンライフアクション06 11日トヨタ総行動・2/11愛知県民のつどい 19日
自動車産業職場政策研究会 25日連続憲法講座 〈3月〉11日所員会議予定 11日女性
生活部会・連続憲法講座

☆ホームページで、研究会案内を続けています。<http://www.roren.net/romonken>

☆研究所寄贈・購入文献紹介 「名古屋学院大学「新聞記事集成」6月」「戦中・米軍政
下の回想」「憲法改正」「キャノン式」「武田成果主義の成功」「経済論戦」「改憲
は必要か」「連合総研・雇用ミスマッチの分析と諸課題」「連合白書」

☆今回125号特別号を発行しました。執筆いただきましたみなさまのご協力に感謝
いたします。あわせて会員の皆様からの積極的な投稿をお待ちしております。

＊「所報」第125号（隔月刊）／発行日2006年1月15日

＊ 発行所・編集発行人 愛知労働問題研究所（略称：労問研）

＊ 〒456-0006 名古屋市熱田区沢下町9-3 労働会館304号

＊ TEL/FAX(052) 883-6978/883-6958 Eメールai-romonken@roren.net

＊ ホームページ <http://www.roren.net/romonken/>

＊ 研究所会費（年）個人6000円 団体1口・12000円 ＊会員の購読料は会費に
含む。収入のない大学生・院生割引あり相談下さい。送金先：郵便振替00860-6-
80604 愛知労働問題研究所／三菱東京UFJ銀行・金山支店・普通口座1368019

＊ お問い合わせ：05年度会費納入にご協力下さい。

