

## 自動車産業における働き方に関する一考察 (1) 一願興寺[ヒロ]之氏の所論を中心に一

著者	浅野 和也
雑誌名	東邦学誌
巻	40
号	1
ページ	47-65
発行年	2011-06-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1532/00000236/">http://id.nii.ac.jp/1532/00000236/</a>

## 自動車産業における働き方に関する一考察（1）

### —願興寺皓之氏の所論を中心に—

浅野和也

#### 目次

はじめに

- 1 先行研究をふまえた問題提起—労働組合の参加と規制
  - (1) 「手続き的側面」と「実体的側面」
  - (2) S社労使関係の「積極的評価」
    - ① 労使協議での関与
    - ② 制度設計での関与
- 2 変更された賃金・評価制度をどのようにみるか
  - (1) 賃金・評価制度の特徴
  - (2) 労働組合の機能 (以上、本号)
- 3 S社における負荷適正化 (以下、次号)
- 4 労働時間と労働組合の規制

おわりに

#### はじめに

日本の労使関係はよく「協調」的であるといわれる。諸外国と比べてストライキの件数は少なく<sup>1</sup>、企業の生産活動、公共交通機関などが一時的に停止し機能しない事態に陥る前に交渉・協議が平和裏に妥結されることが多い。その大きな役割を果たしているのが企業別労働組合である。企業外ではなく企業内に労働組合が存在する意味は大きく、終身雇用慣行や年功制を土台とし、新規学卒定期一括採用者の自社内育成、景気変動による余剰労働力負担との引き換えに可能とする柔軟な配置転換、年功や勤続年数をベースにした人的要素中心の賃金制度などはその象徴といってもよい<sup>2</sup>。こうしたしくみや制度の確立は企業主導によるものではあったが、労働者に一定

#### 〈注〉

<sup>1</sup> 「2008年の労働争議の件数は、イタリアが621件と最も多く、インド（392件）、カナダ（187件）、オーストラリア（177件）が続く。これに比して、日本（52件）、アメリカ（16件）、スウェーデン（5件）などはいずれも少ない」労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2010』2010年、214ページ。しかし、労働損失日数をみると、アメリカが195万日、フランスは約16万日（2007年）、韓国（約81万日）であり、日本は1.1万日で極めて少ない。労働争議参加人員も日本は8.3千人と少ないのが特徴である。

<sup>2</sup> 田中博秀『日本的経営の労務管理』同文館、1988年、187～191ページ。

の安心感を与え企業への帰属意識を醸成したことで、労使相互に「協調」的な関係が築かれ、労働組合の姿勢は次第に企業に配慮していくようになった。

上記に示した日本の協調的な労使関係の典型として、トヨタ自動車（以下、トヨタ）の労使関係が事例としてあげられることは多い。トヨタの労使関係は、1962年の「労使宣言」<sup>3</sup>を理念とした協調的關係のもとで、労使が一致協力して難局を乗り切りながら安定的成長をめざしていこうとするものである。このトヨタの労使関係を非常に高く評価しているのが願興寺胎之氏である。氏は『トヨタ労使マネジメントの輸出』（ミネルヴァ書房、2005年）において、トヨタの労使関係を分析し「『日本的労使関係』の1つの典型とみなし」ており、海外への移転可能性も十分可能であると述べている。

労働組合の役割や機能がどのようなかたちで具体化されているかを確認することは非常に重要である。労使関係によって、労働者の労働条件をはじめ生活に及ぼす影響を規定づけることになるからである。その際、協調的であることを前提とした労働組合はどのような活動を行っているのだろうか。本稿では、願興寺氏の「職場レベルにおける労働組合の参加的関与—S社における実証的研究」（『日本労働研究雑誌』2008年特別号、No. 571）において分析しているS社労使の「負荷適正化」の議論を素材にして、労使の議論のプロセスから協調的労使関係のあり方を考察することにしたい。なお、氏はS社と表記しているが、論文内で引用している鈴木玲氏がいうT社、戸塚秀夫・兵藤釗氏らおよび上井喜彦氏がいうB社が推定ではあるもののS社に該当するであろうといっている。それぞれの内容からトヨタであると思われる。

## 1 先行研究をふまえた問題提起—労働組合の参加と規制

### (1) 「手続き的側面」と「実体的側面」

願興寺氏はトヨタの労使関係を否定的にとらえる見解について、「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。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ふさわしいものであることはいうまでもない<sup>4</sup>と述べている。

協調的労使関係とりわけトヨタの労使関係を高く評価しているわけだが、後に触れる「負荷適

### 〈注〉

<sup>3</sup> 「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。2 労使関係は相互信頼を基盤とする。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」を基調としている。詳細は、トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ』2006年、206ページ。

<sup>4</sup> 願興寺胎之『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミネルヴァ書房、2005年、37ページ。

正化」の議論をみるにあたって、「改めて協調的労使関係の枠組みにおけるその新たな意義を考察」<sup>5</sup>することを提起し、先行研究から労働組合の規制と参加に関するサーベイを行っている。なお、扱っている先行研究は鈴木玲氏が論文内でサーベイしているものをベースにしている<sup>6</sup>。本節では、願興寺氏がどのように先行研究の位置づけをしているか、さらにどのような問題意識をもち問題提起をしているのか確認することにした。

願興寺氏は「職場における労働組合の活動実態を事実に基づき明らかにし、その本質と意義について改めて確認する必要がある」<sup>7</sup>といい、仁田道夫氏の鉄鋼業における「労働者参加」の「個人的職務中心参加」と「組織的力中心参加」の分類を用いて、S社のケースを分析するには「組織的力中心参加」が該当するといっている。

仁田氏は労働者参加の領域について、まず「労働と報酬に関わる経営上の決定に対する組織的力中心参加」で「労務管理に対する発言もしくは規制」をあげている。そこでは、日本の労働組合規制における「労働給付に関する発言が乏しい」<sup>8</sup>とされる点について、1950年代後半の『労働組合の構造と機能』に関する調査研究をはじめとする先行研究は、「とくに労使協議の性格についての分析が行われていない」<sup>9</sup>と批判している。

続いて「労働組合（あるいはその他の従業員組織）による経営参加」をあげている。「一般的に言って、企業が展開する経営戦略が、当該企業に働く労働者の仕事と暮らしに大きな影響を与えることはいままでのないが、そうした経営戦略展開が、ときに企業の基本的性格を変えるほどダイナミックに行われるようになり、従来のように、労働組合がその結果として生ずる労働者への悪影響を排除するだけでは不十分であると考えられるようになってきた」<sup>10</sup>、「技術革新が及ぼす影響に事後的に対処するのでは不十分であり、技術導入段階、ないしは開発段階において、労働者・労働組合（もしくはその他の労働者組織）が発言する必要がある」<sup>11</sup>なかで、「わが国の労働運動においては、…経営参加という用語を用いようが、用いまいが、多くの労働組合は、通常の組合活動の延長として、経営方針や投資計画に対して発言しようとし、また、程度は様々であるが、事実発言してきたといつてよい」<sup>12</sup>と指摘し、労働組合の発言レベルを正確に把握すべきであることを強調している。

仁田氏による労使協議における労働組合の「手続き的側面」に焦点を当てたことを評価しつつ、実体的側面が手薄になっていることを指摘しているのが上井喜彦氏である。氏はA自動車（日産

#### 〈注〉

<sup>5</sup> 願興寺 願興寺 願興寺「職場レベルにおける労働組合の参加的関与—S社における実証的研究」『日本労働研究雑誌』2008年特別号、No. 571、135ページ。

<sup>6</sup> 鈴木玲「労使関係—自動車・鉄鋼産業を中心にして」『大原社会問題研究所雑誌』2001年2月、No. 507。

<sup>7</sup> 願興寺、前掲論文、136ページ。

<sup>8</sup> 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会、1988年、7ページ。

<sup>9</sup> 同上、9ページ。

<sup>10</sup> 同上、13ページ。

<sup>11</sup> 同上、14ページ。

<sup>12</sup> 同上、15ページ。

と思われる)の1953年争議以前の「対抗的職場規制」とそれ以降の協調的な労使関係のもとでの「協調的職場規制」の実態を「手続き的側面」と「実体的側面」に分類してB社との比較を通じて解明している。

前者の「手続き的側面」は、「B社の場合、生産計画段階では『説明』が、計画の実施や日々調整段階では『連絡』が基本的な手続きルールである。しかも、このルールの適用は部分的であり、またレベルが降りるにつれて組合の関与が稀釈化しているのもあって、職場組織の発言は全くない。B社では会社の権限行使として移動と時間外労働がフレキシブルに展開され、そのことが効率的な『トヨタ生産方式』を下支えしている」<sup>13</sup>といい、A社については、「移動と時間外労働の処理について幅広い『合意』手続きが慣行的なルールとして形成されていた。生産計画段階においては事前協議—『合意』、移動の人選については提案—『承認』、『枠外』時間外労働については申し込み—『了承』、組合とのこういう手続きを踏まなければ会社は一切実施できないのである。しかも、そのルールは職場レベルにまで深く根を下ろしている」<sup>14</sup>ことから、手続き的規制がある意味強化されていることがわかる。

後者の「実体的側面」では、「A労組は実体的部分についてB労組のようにルールを明文化するという発想は乏しいが、B労組と比較すると相当に厳しい組合基準を設定して、移動と時間外労働の内容を規制している。まず量的規模を見ると、移動および時間外労働の規模はA社はB社より相当下回っている。とくに移動はそうである。その質的内容を考えると、A労組の実体規制の強さは一段と明瞭になる。A労組は、B労組が会社にその決定を委ねていた個別人事を完全に規制している他、日々調整としてのノルマ比のマイナスを回復するための『深残』を認めていない。また、会社にとっては全くムダな『生活残業』を実施させている。こうした質的内容を考慮すると、両労組の規制レベルの差は数字以上に大きい」<sup>15</sup>と指摘している。

こうした点から鈴木玲氏は、上井氏による仁田氏の研究で言及している「『手続き的側面での組合規制の進展のみをもって組合規制を高く評価する』傾向にあり、実体的側面の十分な検討がなされていない」<sup>16</sup>ことをふまえて、「経営側は、組合が実体的な規制を行わないことを前提に、手続き的規制を認めた可能性」<sup>17</sup>について、「推測になるが、経営側は手続き的規制の充実を認めることで、協調的な組合幹部に対する正当性 (legitimacy) を強め、合理化策を円滑に実行するねらいを持っていたのではないだろうか」<sup>18</sup>と分析している。

なお、願興寺氏は上記の仁田氏の分析とそれに対する上井氏の指摘に基づき、労働組合規制に関する研究について課題を次のように提起している。「第1は、仁田が『労働に対する反対給付

#### 〈注〉

<sup>13</sup> 上井喜彦『労働組合の職場規制—日本自動車産業の事例研究—』東京大学出版会、1994年、210ページ。

<sup>14</sup> 同上。

<sup>15</sup> 同上、211ページ。

<sup>16</sup> 鈴木玲、前掲論文、21ページ。

<sup>17</sup> 同上。

<sup>18</sup> 同上。

についての発言に比べて、労働給付に関する発言が乏しい』と指摘し、かつ仁田によってもなお説明が十分に行われぬまま残された『労働給付に関する労働組合の発言の機能と有効性』の検証である。第2は、上井の指摘するように、手続き的規制と併せてそれと表裏を成す『実体的規制』にも手続き的規制に劣らないウエイトを置き、その両面から分析を加える必要性である。第3は、上井の指摘する根本問題、すなわち組合員の不満の顕在化の有無といった、職場意識の確認である<sup>19</sup>。

これらの課題を克服するために、「自動車産業であれば例えば日本有数の健全な経営基盤を有する大手S社を調査対象企業に選定すべきである。S社労働組合が、民主的な職場代表制をその活動の基本として最重要視しかつ実践している<sup>20</sup>という。また、「職場レベルでの『労働給付に関する労働組合の発言の機能と有効性』」の検証として、「労働時間」を調査対象項目にあげている。「『労働時間』は、労働給付に関わる負荷を最も素直に示す指標であり、したがってまたその適正化は労働組合が最も優先すべき課題の一つだからである<sup>21</sup>と強調する。

調査方法については、「職場における労働組合の工場・職場マネジメントに関わる参加的関与（労働組合の職場規制）の実態を、思想的バイアスあるいは先入観を排除し、事実に基づき客観的に解明するよう特に留意しなければならない。…職場・部門レベルでの規制の解明と併せて、それを全社レベルでの規制の中に位置づける必要がある。また、分析に際しては、上井と同様に『手続き的規制』と『表裏を成す実体的規制』の両面からのアプローチが求められる。さらに、そうした労働組合による職場規制の効果検証の一環として、組合員の評価とりわけ上井の指摘する不満の潜在化の有無と程度について、可能であれば統計的に意識調査結果に基づく確認も行なう必要がある<sup>22</sup>として、協調的労使関係の典型であるS社の労使関係や労働組合の分析の優位性を述べている。

## (2) S社労使関係の「積極的評価」

### ①労使協議での関与

では、願興寺氏はS社労働組合の参加的関与についてどのように考えているのだろうか。本稿の冒頭では「負荷適正化」の議論の検討、前項では「労働時間」に基づく「負荷適正化」の重要性を述べたが、氏は前出の鈴木氏による日本の労使関係分析、とりわけ自動車産業における労使関係の見方をふまえて、S社の協調的労使関係における労働組合の役割と機能について論じている。それを確認しておきたい。

願興寺氏は、鈴木氏が先行研究の分析を通じて指摘する「職場レベルにおける集团的労使関係

---

### 〈注〉

<sup>19</sup> 願興寺皓之「労働組合の職場規制—研究の視点と課題—」『南山経営研究』第22巻第1号、2007年6月、92ページ。

<sup>20</sup> 同上、93～94ページ。

<sup>21</sup> 同上、94ページ。

<sup>22</sup> 同上。

の形骸化」<sup>23</sup>に対して疑問を投げかけている。とくに、石田光男他『日本のリーン生産方式』（中央経済社、1997年）に対して、組合の「一定の発言力」がありながらも実は会社側の意見が通ることが多く、それほど労働組合の影響力は強くないのではないかとする見解、さらに浅生卯一他『社会環境の変化と自動車生産システム』（法律文化社、1999年）における猿田正機氏が指摘する「労使協調」・「労使一体」路線、非民主的な組合選挙などにみられる労働組合像に対して、「労働組合の『発言』さらには『参加的関与』は、実質的には何らの効果も伴わないものなのであろうか」<sup>24</sup>という。

こうした点をふまえて、願興寺氏は1999年にS社で行われた人事・賃金制度改革での議論において、労働組合がどのように関与しているかを組合資料に基づいて分析している。

まず改革のねらいは、「①創造性と高度な専門能力を持った人材が活躍する姿をめざすものであり、②配属された部門で核となる専門能力をきちんと確立した上で、『プロ人材』としての成長・活躍を一人ひとりが目指す。③目標となる『プロ人材』に向けた移動育成の仕組みを整備する。さらに、各人の成長の度合いが本人にわかりやすいよう、資格・効果・昇格等の人事制度改定を行う。④従来の制度では、会社からポストや役割が与えられていたが、今後は従業員一人ひとりが『プロ人材育成プログラム』の中で自己の働き方を選択し、自己の能力を向上させ、自ら課題を創造して成果を生み出すことのできる『プロ人材』になることが必要。その成長度合いや成果の発揮度に応じて、会社から『選抜』を受け、処遇される。⑤会社の示した枠組みの中で、『プロ人材』になれるかどうかは、各人の意欲と能力が重要であり、年功、学歴、性別、職種等は問わない」<sup>25</sup>である。

そしてこの改革の特徴は、「従来人事部門に集中していた人事管理に関する責任と権限を大幅に委譲するものである。…また人材開発の面では、S社が一貫して採ってきた『人を育て活かす』という基本を踏襲しながらも、…各人の役割・ポストは『会社から与えられるもの』から、各人が能力を高め『働き方を自ら選択した結果』へと大きく変化」<sup>26</sup>させることであるという。すなわち、「自己責任の原則に基づき、従来の『結果の平等』から『機会の平等』へと、処遇の考え方が大きく変化していること」<sup>27</sup>である。したがって、従業員が自身の成長を実感できることが前提となるため、資格や考課の「わかりやすさ」が重要なポイントとなる。「会社目標の達成に向けて部門がミッションとして担う課題解決に向けて、組織目標と斉合性の視点から考課結果に基づき上司が部下を選抜し、育成の観点から各人の能力に相応しいポストと役割を担う機会を上司が部下に提供する。その上で、双方の合意のもとに当該年度のミッションとして部下が遂行を約すわけである。そこには、課業、考課、従って昇給・昇格いずれの局面においても、不明

#### 〈注〉

<sup>23</sup> 鈴木、前掲論文、13ページ。

<sup>24</sup> 願興寺皓之「労働組合の参加的経営関与に関する実証研究」『南山経営研究』第21巻第3号、2007年3月、182ページ。

<sup>25</sup> 同上、183ページ。

<sup>26</sup> 同上、184ページ。

<sup>27</sup> 同上。

確さはなく、非常に『わかりやすい』制度設計になっていることを見て取ることができよう<sup>28</sup>。

なお、「注目すべきことは、…この労使協議会（21世紀委員会—筆者）の席上、一般組合員を対象にする賃金・評価制度の改革の必要性が、職場意見集約をもとに労働組側から提案されて<sup>29</sup>おり、賃金制度の透明性と評価制度への踏み込んだ議論の必要性を提起している。会社側は提案を受け入れている。「各人の賃金に相応しい付加価値生産性の向上に向けた人材の計画的育成をめざし、そのために『個々人の自発的な能力向上と成果追求の促進が必要』とする会社の考え方は、経営の立場からいわば当然のものではあるが、それは同時に、労働者の主体性を尊重する中で労働に対する適正な報酬を実現するという労働者サイドからの要請にも応えるものである<sup>30</sup>ことから、労使双方による問題が共有されて制度改革を行うことができ、まさしく「協調的労使関係における労使の交渉の特徴」であるという。

また、第1回および2回第2小委員会における労使の発言—評価結果を知りたい人に対して、どの程度知らせるべきかの議論—を用いて、「労働組合によって集約された職場意見をもとに労使の検討が始められたことを明確に伺い知ることができる。…ましてや、会社があらかじめ具体的な腹案を持って労働組合を誘導したことを想定させる事実は見当たらない。果たして、鈴木が指摘するほどに、労働組合による職場意見を集約し労使協議に反映する機能は希薄化してしまっているのであろうか。疑問を感じざるを得ない<sup>31</sup>」といている。

## ②制度設計での関与

願興寺氏は、労働組合が制度設計プロセスへの関与があることについても労使協議での発言を引用して指摘している。具体的には、求められる能力をどのように評価し、その結果をどの程度オープンにすべきか、さらには賃金制度への反映のさせ方である。

「わかりやすさ」での認識は労使で一致しているので、会社側は、育成を含めた能力のあり方と評価制度の変更の必要性を強調している。組合側は、評価された能力がどのように賃金に反映されるのか、短期的評価の比重が大きくなることで、やる気を削ぐことにならないだろうか、などをあげている。氏はこうした一連の制度設計の基礎固めにおいても、「労働組合によって職場の意見が、経営権の中核の一つを成す人事権執行の枠組みを規定する人事・評価制度改革の原動力となり、そして職場意見を集約代表する労働組合との協議を通して改革への話し合いの歩を進めようとするものであり、そこに『協調的労使関係』の持つ本来の『優れて民主的な特質』を見て取ることができよう<sup>32</sup>と高く評価している。

そして、会社側から「①これまで細分化されていた資格を3つに大ぐぐり化し、②その資格ご

---

### 〈注〉

<sup>28</sup> 同上、185ページ。

<sup>29</sup> 同上、186ページ。

<sup>30</sup> 同上、186～187ページ。

<sup>31</sup> 同上、188ページ。

<sup>32</sup> 同上、189～190ページ。



とに、会社が求める期待能力や役割の基準を明確化する」<sup>33</sup>制度設計の枠組みが提示される。氏は、この枠組みについても「『分かりにくさ』の解消に向けて大きな前進が期待できるように思われる」<sup>34</sup>という。「分かりにくさ」の中身は、労働組合が集約した職場意見によると、「資格要件がわかりにくい」、「役割を十分に理解できない」、「職場が求めている点は、期待される役割の明確化とその動機付け、そしてこれを支える話し合い」<sup>35</sup>をあげているが、第3回小委員会での会社側から提起された評価制度のあり方と運用を見ると、これらの「分かりにくさ」をできる限り解消しようとしている姿勢が確認できることを指摘している。労働組合が、会社側の説明に理解・納得していることは言うまでもないことである。

評価制度において労使の合意が確立されたので、議論は賃金制度の変更へと移行していく。「評価制度のあり方についての労使協議が合意に達した後にその処遇への反映すなわち賃金制度の設計に協議の主題が移行するのはごく自然の道筋であり、それは労使の協議がきちんとしたステップを踏んで適正に進められていることの証左でもある」<sup>36</sup>。

賃金制度において議論になるのは、これまでみてきた資格と能力のわかりやすさがどのように処遇に反映されるかである。つまり、あいまいな能力評価を見直すことで生じる年功や勤続年数による部分の縮小をどうするか、賃金制度の「年齢給」部分の議論である。「第4回に向けた議論の焦点は、評価結果の処遇への反映に関する透明性の向上と、賃金制度に関して『安心感の確保』と『能力に応じたあるべき賃金水準』のバランスをどのようにして実現するかといった視点から、とくに年齢給の取り扱いを含む論点に絞られることになる」<sup>37</sup>。

願興寺氏によれば、会社は「明確に年功から能力重視の方向性を示す発言がおこなわれている」<sup>38</sup>と指摘する。これまでの昇給では、年齢や勤続年数のウエイトが大きく能力に重点を置いたものになっていないことから、育成の観点からみてもその配分を見直したいということである。これに対して労働組合は、能力の向上によって「頑張れば報われる」部分を増やすことも検討してもよいとされる主旨の発言から、氏は「年功に支えられた『安心感』に教条的にとらわれない柔軟性を伺わせる発言がなされている」<sup>39</sup>といい、そのためにも職場の意見をふまえて慎重に判断する姿勢についても、「労使ともに職場に軸足を置き職場の意見をもとに適切な判断を見いだそうとする真摯な姿勢と、併せて、職場意見を代表し話し合いによって解決を図ろうとする協調的労使関係の民主的側面を読み取ることができよう」<sup>40</sup>、「あくまで目線を職場に置きその意見をもとに交渉を組み立てようとする労働組合執行部の真摯なスタンスを、そこに見て取ることがで

---

#### 〈注〉

<sup>33</sup> 同上、190ページ。

<sup>34</sup> 同上。

<sup>35</sup> 同上、192～193ページ。

<sup>36</sup> 同上、193ページ。

<sup>37</sup> 同上、194ページ。

<sup>38</sup> 同上、195ページ。

<sup>39</sup> 同上。

<sup>40</sup> 同上、196ページ。

きる。同時にそれは、依然として労使の話し合いの結果を職場にフィードバックし、職場討議を経て職場意見を集約する労働組合のボトムアップ機能が健全な形で運用されていることを示す証左でもある<sup>41</sup>と高く評価している。なお、制度の細部における会社提案にもとづいた「組合の考え方」と、「組合の考え方」を受けて示された「会社の考え方」を通じた労使の議論は図表1のとおりである。

図表1 労使による賃金・評価制度の考え方

	労働組合の考え方	会社の考え方
①職能給の配分比率の拡大	より高い資格の昇給感が高まり、より上の資格を目指す組合員の意欲、やる気、元気につなげることができるという点では、評価できると考えている。…しかしながら、そのバランスを極端に見直すことに対しては、不安感があることも事実である。従って、「職能給の配分比率の拡大」については、拡大の方向は理解するが、「安心感」とのバランスに十分配慮し、職能給の配分比率が極端に大きくならないようにしたい（198ページ）。	賃金について「職能基準給」の額は、賃金等級が上位であるほど、すなわち「資格」が上位であるほど額が大きくなるよう設計する。今後は、昇格時に従来以上にしっかりと昇給を実感できる制度としていきたいと考えており、全体の昇給の内、「職能基準給」へ配分する比率を少なくとも1割程度拡大していきたい。これは、資格に応じて決定される「職能基準給」の昇給額を拡大する一方、金属に応じて決定される「職能個人給」（従来の「基本給」の名称を変更）の昇給額を縮小することで、能力に応じた昇給と年功に応じた昇給の比率を半々定度としていきたいという趣旨である。（200ページ）。
②「年齢給」の「基本給」への統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事技系の職場では、…働き方が「時間軸」から「成果軸」にシフトしてきており、能力評価として発揮能力が重視されていくことから、賃金の年功色（年齢・勤続による昇給）を薄め、より「頑張れば報われる」ことに軸足を置いた賃金・評価制度にしていくことに対し、理解を示す意見が多い。…事技系については、年齢給を基本給に統合する方向は理解できる。</li> <li>・ 技能系は事技系と働き方が違っており、よりチームワークを重視した強い職場を堅持していく観点や、途中入社者が多いこと、さらに積み重ねていく保有能力が評価されることを踏まえると、技能系の年齢給は存続させるべきと考える（198～199ページ）。</li> </ul>	現行の「年齢給」については、技能系では現行どおりとし、事技系では「職能個人給」（旧「基本給」）に統合する（201ページ）。

〈注〉

<sup>41</sup> 同上、197ページ。

③期間考課の賞与への一本化	<p>・職場の意見と職能給における期間考課の現状の課題（考課点がやや年功的に分布、査定幅《80～120》が使いきれていない、考課が下がると昇給時に職能給が減額されモラルの低下につながる懸念）を踏まえ、本来の趣旨・運用がなされていないことを改善し、しっかりとした運用を図る観点から、期間考課を賞与へ一本化する方向で進めたい。</p> <p>・高資格層の成績査定幅拡大についても、「個々人に期待される役割の明確化」と「話し合いの充実」を前提に、査定幅拡大の方向で議論していきたい。ただし、具体的な査定幅については別途協議したい（199ページ）。</p>	賃金では期間考課を廃止するが、賞与ではこれまでどおり期間考課を実施する。今回の賃金・評価制度の改定の目的は、「資格」毎に期待される働き方、能力、役割、を明確化して、計画的な「育成」を行っていくとともに、資格に相応しい成果を求めていこうとするものである（201ページ）。
④生産性給の習熟昇給解消	<p>習熟昇給の解消により、昇格直後に現行基準額の上限額となるのであれば、昇格者にとっては、昇格時の昇給感が高まりより上の資格にチャレンジしようという意欲・やる気につながる。職場からは大きな反対意見もなく、習熟昇給の解消については職場から理解されていると認識している（199ページ）。</p>	「生産性給」については、習熟昇給を廃止して、賃金等級別の定額とする（202ページ）。

注1：カッコ内のページ数は引用ページを表す。

2：願興寺胎之「労働組合の参加的経営関与に関する実証研究」『南山経営研究』第21巻第3号、2007年3月をもとに作成。

以上のことから願興寺氏は、「こうした職場の意見集約に基づく真摯な話し合いや、そうした労使の話し合いの中から制度設計の基本に関わる内容を含め会社の当初提案とは異なる結論に至るプロセスは理解できないであろう。（前掲の一筆者）鈴木あるいは猿田の分析には無理があるように思われる」<sup>42</sup>と指摘している。「労使協議の都度議事の進捗状況を職場にフィードバックし、職場の声を吸い上げては次の労使協議に反映するという、非常に丁寧なプロセスを経て労使が一つの結論に到達する。それこそが、協調的労使関係における『話し合いによる解決の本質』であり、職場を巻き込み職場の意見をもとに協議を進めるということはまさにそういうことなのではないだろうか」<sup>43</sup>といい、労働組合が、会社提案に対して職場意見を集約してそれをもとに労使協議に臨み「発言」をしながら制度設計に反映させていくスタイル、これこそが労働組合による「参加的関与」であることを強調している。

〈注〉

<sup>42</sup> 同上、202ページ。

<sup>43</sup> 同上。

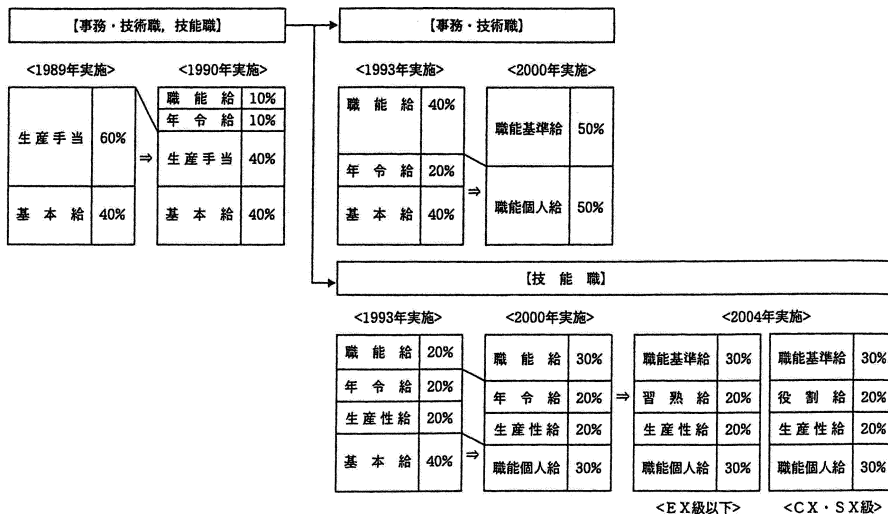
## 2 変更された賃金・評価制度の特徴

### (1) 賃金・評価制度の特徴

これまでみてきた願興寺氏の分析によれば、この賃金・評価制度改革の方向性は、レベルの高い能力をきちんと身に付けてもらいそれが発揮された場合、しっかりと評価することを念頭に置いている。その基盤は、協調的労使関係による労働組合の「発言」や「参加的関与」によって設計されているのが特徴であるということになる。だから、鈴木氏や猿田氏の指摘は当てはまらないという。では、このようにして設計された賃金・評価制度とはどのようなものかみていくことにしたい。なお、トヨタは1990年代以降、賃金制度を4回にわたって変更している。賃金体系の変化は図表2のとおりである。

杉山 直氏は、願興寺氏と同様にトヨタ労働組合の資料の分析から、「2000年に変更された賃金制度は、これまでになく資格を基本とし、評価・育成を意識したものであることがわかる」<sup>44</sup>と指摘している。この賃金制度の変更は資格をベースにしたもの<sup>45</sup>なので、資格制度も変更されている。資格の変更内容は図表3のとおりである。

図表2 賃金体系の変化



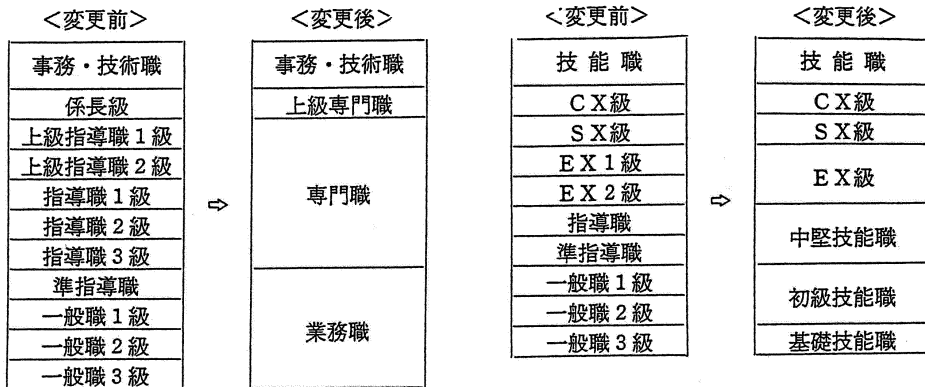
出所：杉山 直「トヨタの賃金制度（上）」『賃金と社会保障』2004年6月上旬号、No. 1371、20ページ。

### 〈注〉

<sup>44</sup> 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、25～26ページ。

<sup>45</sup> 「トヨタは1997年から技能職に対して『いきいきアクションプログラム』を実施し、1999年から事務・技術職に対して『プロ人材開発プログラム』を実施しようとしていた。これらのプログラムは、人材育成を目指したものであり、これが賃金制度見直しの基本的な考え方の中にあっただ」同上、26ページ。

図表3 1999年の資格の変更



(注) トヨタ労働組合『評議会ニュース』No.0561-②, 1999年5月6日より作成。

出所：図表2に同じ、26ページ。

杉山氏は、変更された賃金制度の特徴を次のように言う。「①事務・技術職は、年齢給が廃止されて職能基準給と職能個人給の2つとなった。それぞれの割合は50%である。職能基準給は、賃金等級別の定額であり、賃金額は資格や賃金等級が高いほど多くなっている（図表4一筆者）。職能個人給は、成績査定によって決定された昇給額を毎年積み上げていくものである。今回の変更で、事務・技術職の賃金体系から年功的要素が消え、成績査定による資格や能力・成果によって決まる賃金となり、能力主義化がより一層、強化された。②技能職は、職能給と基本給が廃止され職能基準給と職能個人給となった。その結果、賃金体系に占める割合が、職能個人給と職能基準給は30%、年齢給と生産性給は20%となった。つまり、成績査定により資格や能力によって決まる賃金項目の割合が、大きくなったのである。③資格が上がることによる昇給額が大きくなり、昇格意欲を誘う機能が強い仕組みとなった。高い資格は高い能力を示すものであるから、昇格は能力開発がすすんだことを意味する。つまり、人材育成を反映した賃金制度となっている。④一時金についても変更が行われた。これまでの一時金は資格に対する配分が40%、賃金に比例係数をかけた部分が60%であった。これに『成果をあげた人・頑張った人』に報いるよう、成績査定で加算する部分が加えられ、成績査定制度が変更された」<sup>46</sup>。

<注>

<sup>46</sup> 同上、27～28ページ。

図表 4 職能基準給

2000年の職能基準給（事務・技術職）

資格	賃金等級（円）	基準額（円）	下の資格との差（円）
上級専門職	事務・技術 1 等級	220,700	5,600
	事務・技術 2 等級	215,100	56,000
専門職	事務・技術 3 等級	159,100	24,200
	事務・技術 4 等級	134,900	37,300
業務職	事務・技術 5 等級	97,600	10,000
	事務・技術 6 等級	87,600	10,700
	事務・技術 7 等級	76,900	

2000年の職能基準給（技能職）

資格	賃金等級	基準額（円）	下の資格との差（円）
C X 級	技能 1 等級	111,900	24,900
S X 級	技能 2 等級	87,000	12,600
E X 級	技能 3 等級	74,400	4,900
	技能 4 等級	69,500	10,100
中堅技能職	技能 5 等級	59,400	5,100
	技能 6 等級	54,300	7,500
初級技能職	技能 7 等級	46,800	4,800
	技能 8 等級	42,000	5,200
基礎技能職	技能 9 等級	36,800	

（出所） トヨタ労働組合『評議会ニュース』№.0595—③，2000年3月16日。

（注）「下の資格との差」は表から作成。

出所：図表 2 に同じ、27ページ。

なぜ、トヨタは賃金制度の変更を 4 回も行なっているのか。労務コスト削減の一環<sup>47</sup>であることは言うまでもないのだが、猿田氏は「トヨタが賃金制度改革において重視したのは労務コスト削減のみではない。それとほぼ同程度に配慮したのが、労働者の不満を抑えつつ労働意欲・ヤル気を確保することであった。とくに、中核的労働者への賃金面での配慮が顕著である」<sup>48</sup>と指摘している。また、「ここで忘れてはならないことは、15年間にわたり、このような賃金改革を連続的に行うなかで、トヨタの正規労働者の『経済的地位』が社会的・地域的にも、社内的にもより高まったということである。それを顕著に表わしているのが、1つは、日本全体の賃金水準が低下傾向にあるなかで、トヨタの『相対的高賃金』が維持されている点である。もう1つは、

〈注〉

<sup>47</sup> 杉山氏は1989～2001年度におけるトヨタの経常利益と営業利益の推移をみて、「トヨタにおける賃金制度の見直しの時期が、利益が下がりはじめた時と、ほぼ一致している」と指摘している。同上、34ページ。

<sup>48</sup> 猿田正機『日本の経営』とモラル・モチベーション管理—トヨタの経済的・社会的刺激を素材として—『中京経営研究』第20巻第1・2号、2011年3月、194ページ。

トヨタの社内に期間工や派遣労働者など約1万人の非正規労働者が働くようになったことによる社内におけるトヨタマンの『相対的地位の上昇』である。これが意識面に及ぼす影響は無視できない。この非正規労働者の激増が低賃金や『企業福祉』面での低コストによって労務コストの引き下げに大きく貢献したことは言うまでもない。…トヨタの正規従業員の『相対的高賃金』はトヨタ労働者の不満を抑えるうえでの最大の施策といえる。また、『相対的高賃金』が労働意欲・やる気を引き出している面も否定できない<sup>49</sup>と述べている。

## (2) 労働組合の機能

ここで若干の整理をしたい。願興寺氏は、鈴木氏が「会社と組合の意見が異なる場合、基本的な部分では会社の意見が通っていることが読み取れる。また、組合の『職場の意見集約』は組合員の意見を労使協議に反映させるよりも、執行部の立場を組合員に『理解』させる比重が大きい。工場レベルでは、組合の発言が会社に影響力を持つとされるのは、工数軽減などの会社の能率管理を規制する事項ではなく、計画年休が取れないなど『過度の労働負荷』がある場合である。…労使協議において労働組合の役割を肯定的に評価できるのか疑問を感じる<sup>50</sup>と指摘していることに対して、疑問を呈している。

そこで、S社の賃金・評価制度の変更に関わる労使協議の分析から、「もし鈴木氏の指摘が正しいとするのであれば、こうした職場の意見集約に基づく話し合いや、そうした労使の話し合いの中から制度設計の基本に関わる内容を含め会社の当初提案とは異なる結論に至るプロセスを理解することは難しいのではないだろうか<sup>51</sup>と反論をしている。続けて、「むしろ鈴木氏の指摘するように『労資の対立』を前提に勝敗を論じる古典的な『労資関係』の枠組みに従ってS社の労使関係を否定的に評価するよりも、本ケーススタディーから明らかなように、労働組合による職場意見集約を労使が真摯に受け止め、話し合いによって最も現実的かつ職場の納得が得られる解決の方途を見出す『協調的労使関係』の枠組みに従って、S社の積極的な評価を与えるべきではないだろうか。古典的な労使関係には常に勝者と敗者が存在するが、協調的労使関係には勝者も敗者も存在しない。両者を同一の次元で比較すべきではないように思われる<sup>52</sup>といい、協調的労使関係、とりわけS社の労使関係を高く評価している。

また反論こそしていないものの、猿田氏が「T社労働組合はまったくの『労使協調』・『労使一体』路線をとっており、会社批判≒労働組合批判であり、逆に労働組合批判≒会社批判となり査定の対象となっているとみてよい<sup>53</sup>と指摘していることについても、当てはまらぬという。

では、願興寺氏の見解からトヨタの労使関係への評価をどのように考えるべきなのか。まず問

### 〈注〉

<sup>49</sup> 同上、194～195ページ。

<sup>50</sup> 鈴木、前掲論文、15ページ。

<sup>51</sup> 願興寺「労働組合の参加的経営関与に関する実証研究」207ページ。

<sup>52</sup> 同上。

<sup>53</sup> 猿田正機「賃金管理と『労使関係』」浅生卯一、猿田正機、野原 光、藤田栄史、山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社、1999年、230ページ。

題の所在は、生産システムと労使関係がどのように関連し合っているかを考える場合、労務管理諸制度および労働者生活の実態へのアプローチからみたときの労働組合の存在である。すなわち、「労働組合の職務規制が弱体化した労働関係のもとで、はじめてリーマン生産への労働者の合意が調達できている」<sup>54</sup>ことをどうとらえるか、である。

労使関係におけるこの合意調達や形成に関して言えば、1962年にトヨタの労使間で締結された「労使宣言」は極めて重要な役割を果たしているといつてよいだろう。そこには、「会社は企業繁栄のみならず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」<sup>55</sup>と明記されている。また1982年の「労使宣言二十周年にあたって」では、「労使相互信頼の絆を一層密にし、労使相たずさえてこれらの難局を切り開き、真の世界企業としての長期的繁栄と、従業員の生活安定に向けて努力を重ねていかなければならない。…労使宣言締結二十周年の節目にあたり、会社と組合は、新たなる飛躍をめざして労使宣言の基本的考え方を再確認し、相たずさえて努力することを誓う」<sup>56</sup>とある。さらに、1996年の「二十一世紀に向けた労使の決意」(図表5)では、「労使関係は、相互信頼と相互責任を基盤とする」、「いきいきと働くことのできる企業風土づくりとより高い付加価値の創造に向けて、労使は共通の基盤に立ち、それぞれの役割を全うする」となっており、労使共通の認識のもとでの労使関係の構築を繰り返し確認している。少なくともトヨタにおいては、労使共通の認識を絶対的なものとする合意調達や形成の確保は、相当なものであることは間違いないだろう。

第2に、では実際の労働組合活動はどのようにとらえられるのか。労働組合による職務規制の弱体化によって、組合の機能は一般的なそれと比べると、どのような変化を遂げたことになるのか。労使関係の出発点を対立か協調のどちらに置くかという点は言及しきれないものではないが、労働組合の一般的な特性は、労使交渉によって決められる労働力の価格が集団をベースとして築かれている労使関係にあるとすれば、賃金のみならず働き方も集団的な規制にさらされることになることを意味する。しかし、日本企業における賃金や働き方が一律した規制下にあるわけではない。日本の場合、企業ごとに程度の差はあるが、賃金は人事査定によって決定される部分が存在することである。つまり、労働者間の相対比較を含んでいるのである。日本企業で人事査定が導入されるようになったきっかけは、戦後の電産型賃金<sup>57</sup>の普及にあるといつてよいだろう。「電産賃金体系の普及とは、同時に、人事査定制度の普及、しかも制度そのものについても導入のされ方についても日本的な色彩をつけられた普及、であったかもしれない。電産賃金体系にお

#### 〈注〉

<sup>54</sup> 石田光男『仕事社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房、2003年、121ページ。

<sup>55</sup> トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ 60年のあゆみ』2006年、206ページ。

<sup>56</sup> 同上、208ページ。

<sup>57</sup> 電産型賃金の詳細な研究については、河西宏祐『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義—[新装版]』早稲田大学出版部、2001年および『電産の興亡(一九四六年～一九五六年)—電産型賃金と産業別組合—』早稲田大学出版部、2007年、遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年の第4章などを参照されたい。



図表5 「二十一世紀に向けた労使の決意」

■ 二十一世紀に向けた労使の決意

戦後の混乱期の中でもともに辛苦を重ねた経験から、われわれ労使は、お互いの理解と信頼に基づく健全で公正な労使関係を築き上げることが何よりも大切であることを学んだ。「生産性の向上を通じて企業基盤を確立し、労働条件の維持・改善を図る」という考え方は、先人のためまぬ努力と体験の中から生み出された他に誇り得る財産であり、この精神は一九六二年に締結された「労使宣言」に力強くうたわれている。

会社と組合はこの精神を不断の努力で実践し、その結果、トヨタは世界でも有数の企業に発展し、働く者の生活を豊かにして行くことができた。

しかし、二十一世紀を目前に控え、トヨタを取り巻く環境の変化はかつてないほどに激しく激しい。

先進国経済の成熟化と途上国経済の発展を背景とした国際競争の激化、それに伴う国内空洞化の懸念、さらには地球環境・エネルギー問題、急速に進む中高齢化、高度情報化社会への対応など、トヨタのみならず、日本の自動車産業、そして世界経済そのものが構造的な転換期を迎えている。

こうした中で、日本が世界経済や国際社会との調和を図りつつ、今後も繁栄の道を歩むためには、世界に冠たるモノづくりの拠点としての揺るぎない基盤を築き上げていかなければならず、基幹産業たる自動車産業に、とりわけトヨタに課せられた責務は極めて大きい。

われわれ労使は、この社会的使命を心に刻み、「企業」の繁栄が、そこに働く者の幸せにつながる「この確固たる信念のもと、

1. グローバル企業として、国際社会の中で新たに飛躍をしていくこと
2. 世界と競争し得る生産性の向上、モノづくりを支える技術開発力の強化や技能の育成伝承などを通じ、労使繁栄の源としての国内の企業基盤を確立していくこと
3. 日本の経済・社会を、公正で豊かなものにしていくこと

を目指し、新たな成長を実現していくための活力と創造性に満ちた企業をつくりあげていかなければならない。

かかる重大な命題を抱えた今、会社は、企業としての構造改革をなし遂げていかなければ

はならない「第一の創業期」を迎え、組合は、新たな出発点たる「創立五〇周年」という節目の時を迎えた。

われわれは、先人のためまぬ努力によって培われたトヨタの誇りある歴史と伝統の上に立ち、ここに次のとおり決意する。

- (1) グローバル企業として世界経済の発展に寄与するとともに、国際社会への貢献を果たす。
- 二十一世紀を社会にとつて、またトヨタにとつても真に豊かなものとしていくために、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、われわれと関わりのある多くの人々とともに、労使相たずさえて新たな成長を図る。

- (2) 労使関係は、相互信頼と相互責任を基盤とする。
- 健全で公正な労使関係の基盤である相互の義務の履行と権利の尊重を遵守し、互いに労使相互信頼の精神を末永く引き継いでいく。

- (3) いきいきと働くことのできる企業風土づくりとより高い付加価値の創造に向けて、労使は共通の基盤に立ち、それぞれの役割を全うする。
- 会社は、企業繁栄の源は人にあるという理解の上に立ち、働く者がいきいきと創造性を発揮できる企業づくりに努めるとともに、生活の基盤である雇用の安定と労働条件の維持・向上に進んで努力を尽くす。
- 組合は、働く者の真に豊かな生活を実現していくためには企業基盤の維持・強化が不可欠であるとの認識のもとに、国際的な視野に立ち、高い付加価値に裏付けられた国際競争力の向上に向けて自ら精進・努力し、会社諸施策に積極的に協力する。

- (4) 日本全体を視野に入れ、働く者の真に豊かな社会・生活を実現する。
- 企業労使の繁栄のみならず、広く日本の働く者の豊かな生活の実現に向け、企業活動・組合活動のあらゆる分野において、日本の進路を切り拓く気概を持ち、リーダーシップを発揮していく。

以上の決意を確認し、会社と組合が相たずさえて努力することを誓う。

一九九六年一月二十七日

ける人事査定制度の導入は、戦後日本における人事査定制度導入の、もっとも初期に位置するからである」<sup>58</sup>。

さらに、終身雇用、年功賃金による労働者の企業内への囲い込みとも相まって、「労働組合内部に個人競争を促し労使の理念対立はあいまいとなり、あるいは労使の区別はつかなくなり、…賃金に個別決定の要素を含ませることになり、その分だけ賃金を基軸とする求心力を失う」<sup>59</sup>状況となっている。

たしかに毎年恒例の春闘をみていると、労働組合側はベースアップと定期昇給（近年は賃金制度改善分と賃金制度維持分）をどれくらい要求するかを、会社の売り上げや利益といった財務状況、国内外の競争体制などを考慮したうえで最終的に判断している。近年のベアゼロ要求の動きはその典型ともいえる。こうなると、「前年と比べて、われわれの給料はどれくらいアップするのか」といった考え方より、「どのようにしたら自分の給料はアップするのか」という考え方にシフトしやすいだろう。まさしく労使対立の根拠は薄れるのである。

翻ってトヨタ労使の取り組みをみると、願興寺氏の分析からもわかるように、評価の「わかりやすさ」を組合が要求しているのだから、労働組合が目指しているのは全体の底上げではなく「頑張れば報われる」なのである。処遇の個別化のウエイトが増していることを示すものである<sup>60</sup>。

果たして職務規制の弱体化した労働組合が、評価・賃金制度の設計に携わることで公平・公正なシステムが構築できるのだろうか。これが第3の検討すべき事柄である。遠藤公嗣氏は、査定制度の日本的特徴について、「日本企業の一般従業員は、たとえ労働組合員であっても、査定制度によって意図的な雇用差別を受けることがある。左翼的な政治信条を持った従業員とか、女性の従業員は、そのことのみを非公然の理由として、わるい査定結果を与えられることがあるからである。こうした雇用差別を可能にするのは、査定制度の日本的特徴であり、査定制度についての労働組合規制も法規制も弱いことである。たとえば、従業員は査定結果を通知されないことが多いが、通知されなければ、査定結果の正当・不当を従業員が感じることはできない。また、通知しないからこそ評価要素が主観的であることが、疑問とならない。労働組合が組合員個々の査定結果までを規制することは少なく、査定差別を訴える組合員に対して冷淡であることも珍しくない。そして、被差別者を救済する法制度は建前も運用も不十分である」<sup>61</sup>と批判している。

この指摘から予想される反論は次のようなものである。「だから、今回のトヨタ労使の話し合

---

#### 〈注〉

<sup>58</sup> 遠藤、同上書、277ページ。

<sup>59</sup> 石田、前掲書、105ページ。

<sup>60</sup> 石田光男・樋口純平氏は、日本における労使交渉決定機構の「分権化」と、個別企業での査定による処遇の「個別化」の進展について、「もうその先はないところまで日本の労働は達成してしまったのである。…日本的『調整』ルールを市場のメッセージにならって書きかえること、これが日本の改革の内容であった」と指摘している。石田・樋口『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房、2009年、11～12ページ。

<sup>61</sup> 遠藤、前掲書、312ページ。

いでは、評価結果を知らせるかどうか、知らせる場合のレベルなどを話し合ったのだ」と。しかし、評価結果を知らせることで、きめ細やかな人材育成、チームワークなどに支障をきたす可能性もあるので慎重に取り扱うべきである、というのが労使の共通認識であるとも述べている。

評価結果を知らせることは、労使にとってデメリットのほうが大きいからだろう。公平・公正で客観的に評価していることを被評価者に対して、納得できるように説明することがきわめて困難であることに他ならない。そもそも「人事考課についても苦情はまれにしか表に出ない。表面化するにしても『何で、あの人が先に班長になるのか、僕からみたら、この人のほうがよくやっている』という形式の発言で直接自分の評価で苦情を訴えることは極めてまれである。表面化した場合、支部長が職場委員長に問いただす。職場委員長が第一次査定権を持つ工長であるからである。したがって、この処理は労使関係の処理と言うよりも、工長―課長間の考課調整会議での処理を超えられない」<sup>62</sup>のが現実だからである。鈴木氏の「執行部の立場を組合員に『理解』させる」という指摘は当てはまらないとは言いつてもいいだろう。

では、トヨタの労働組合が取り組んだことは何か。トヨタの労働組合は賃金制度や体系をわかりやすくするのではなく、「頑張れば報われる」システムづくり、すなわち評価システムをわかりやすくして、仕事に一生懸命に取り組んでもらい、結果がきちんと出た人に対するインセンティブ効果を基本給部分に取り入れるように要求したのである。だから、労働組合のほうから賃金制度変更の申し入れをしたということにもなるのだろう。しかも、労使で「自己責任の原則に基づき、従来の『結果の平等』から『機会の平等』へと、処遇の考え方が大きく変化している」のだから、一生懸命頑張って仕事をして目に見えるかたちで会社に貢献をすることで認めてもらうことが労働者にとっては非常に重要となる。

しかし、猿田氏はトヨタの賃金・評価制度について、「トヨタは昇格・昇進・昇給管理が極めて巧妙である。ある時期は昇格管理システムを変更し、またある時期は昇進システムを変え、またある時期には昇給システムを変えている。システム全体に変更を加える場合もある。各システムの変更は当然に、他のシステムに影響を与えるようになっている。あまりにも複雑なために、ほとんどの労働者は自分の賃金がどのように決定されるのか分かっていない。受け取った給料明細から結果を知るのみである」<sup>63</sup>と批判している。結果に不満があるのならば、異議申し立てをすればいいではないか、と思うかもしれないが、先述のとおり、労働組合は実質ノータッチである。あまりしつこく申し立てをすれば、いわゆる「異端者」扱いされかねないだろう。協調的労使関係の理念が刷り込まれている労働者にとって、「異端者」にみなされることは職場で孤立する可能性が高く、ある種の「恐怖」といっても過言ではない。したがって、労使の話し合いにおいて組合が評価の「わかりやすさ」を要求し反映されているかもしれないが、査定の複雑化・精緻化もともなう以上、労働者は、公平・公正な査定が行われていると自分に言い聞かせて、競争

---

〈注〉

<sup>62</sup> 石田『仕事の社会科学』140ページ。

<sup>63</sup> 猿田『『日本的経営』とモラル・モチベーション管理』193～194ページ。

に乗り遅れまいと遮二無二働かざるを得ず、働きすぎに拍車がかかることも十分にあり得るのである。

以上のことから、協調的労使関係における集団的な部分と個別的な部分との比重が、個別的な方向に傾きを示している。それは、労働組合の職務規制の希薄化による査定の強化をもたらすのであるが、果たして宿命として受け入れざるを得ないのか<sup>64</sup>。しかし、企業別労働組合の枠外に置かれているいわゆる非正規労働者との格差、働きすぎ、過労死、過労自殺、うつ病などの全ての労働者に共通する問題は、企業別労働組合では取り組むのに限界があると言わざるを得ない。処遇の個別化が進展するなかで、労働時間管理も同様に個別化せざるを得ないのか。願興寺氏は、S社における労働時間管理—「負荷適正化」の労使の話し合いについても分析しているので、次号で確認することにした。

受理日 平成23年3月28日

---

〈注〉

<sup>64</sup> 『『リーン生産方式』の企業経営にあつては労働組合の職場での機能は不明瞭なものとならざるを得ない』石田『仕事の社会科学』140ページ。