

自動車産業における働き方に関する一考察(2) - 願興寺[ヒロ]之氏の所論を中心に-

著者	浅野 和也
雑誌名	東邦学誌
巻	41
号	1
ページ	47-74
発行年	2012-06-10
URL	http://id.nii.ac.jp/1532/00000259/

自動車産業における働き方に関する一考察（2）
—願興寺皓之氏の所論を中心に—

浅野和也

愛知東邦大学

自動車産業における働き方に関する一考察（2）

—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、第40巻第1号)
- 3 S社における負荷適正化 (以下、本号)
 - (1) S労働組合の問題意識
 - (2) 職場規制および取り組み
 - (3) 組合員の意識
- 4 労働時間と労働組合の規制
 - (1) トヨタのゆめWにおける「働き方」要求
 - ① 「競争力の相対的優位性」
 - ② 「時間管理に関するワークルール」
 - (2) なぜ「負荷適正化」なのか
 - (3) 労働組合の関わり方—弾力的な要員配置への協力

おわりに

3 S社¹における負荷適正化

前節では、S社の賃金・評価制度の変更プロセスにおいて、労働組合がどのように関与しているか、さらには組合員の意見や声を徹底的に吸い上げているかを評価している願興寺氏の見解を整理した。しかし、労使の共通見解である「自己責任の原則」・「頑張れば報われる」による査定複雑化・精緻化は、処遇の個別化を進展させること—リーン生産のもとでの労働では仕方のないこと—としてとらえることに疑問を感じざるを得ないことを示した。

〈注〉

¹ 前稿でも確認したとおり、記述からトヨタと判断できる。

賃金・評価制度が「自己責任の原則」・「頑張れば報われる」しくみにもとづく個別化重視に変更されたのであれば、仕事や作業の配分、負担などにも何らかの影響を及ぼすであろう。願興寺氏によれば、S社では「負荷適正化」をめざした議論が行われたといい、賃金・評価制度の変更と同様に、労働組合の積極的な関与があることを指摘している。本稿では、前稿と同様に願興寺氏によるS社の「負荷適正化」の議論を素材として、労働組合の関与の仕方などをつうじてS社の協調的労使関係を確認する。また、この協調的労使関係のもと長年にわたり問題となっている「働きすぎ」の歯止めとして機能しているのかあわせて分析することにした。

(1) S労働組合の問題意識

S社では、「急速なグローバル化とそれにとまなう仕事の質的变化への対応と仕事量の急増によって高まる負荷の適正化をめざして、『支部、職場が主体となり、執行部とともに職場の問題は職場で解決していく自主・自律的な活動へ』と転換を進めるとし、職場主体の活動への重点シフトを明確に示し、『時間管理に関するワークルールの徹底とめざすべきワーク・ライフ・バランスのありかた』を2003年度後半から2004年度前半に向けた次期運動方針の『最重点』に掲げ、『負荷適正化』に向けた取り組みに着手²することになった。つまり、グローバル化により仕事の質・量ともに変化をし、労働者の働き方を把握することが難しくなっており、職場レベルでのきめ細やかな対応で問題を洗い出し解決を図るということだろう。

なお、この時期のS社のグローバル化による生産台数の急進はすさまじいものがある。杉山直氏の分析によると、2000年度の実産台数を100とした場合、「トヨタは2007年には国内と海外での生産台数の合計（『グローバル生産』）は、164.7となっている。…また、海外生産は2000年と比較して、2007年には246.0となっている。2002年から2003年にかけては122.8から146.1、そして2004年には203.9となり、2004年が海外生産での飛躍の年となっている³ことが明らかにされている。

こうした急激な生産台数の増加は所定外労働時間の推移からも明らかである。図表1は、トヨタの技能系労働者の平均所定外労働時間である。技能系労働者のみの数値なので正確なものとは言い難いが、バブル崩壊以降、減少傾向にあった所定外労働時間は2000年から増加に転じており、2004・2005年は2000年と比較すると60時間も増加している。少なくとも仕事の量が増えていることは間違いないといえる。

しかし、業務の質と量が増えたからといって、労働時間がいたずらに長くていいことにはならない。たしかに、残業が増えればその分手当が増えることはあるにせよ、度が過ぎれば労働者の不平・不満のもとになることは間違いない。したがって、効率の良い働き方をめざすこと

〈注〉

² 願興寺 啓之「職場レベルにおける労働組合の参加的関与」『日本労働研究雑誌』2008年特別号、No. 571、137ページ。

³ 杉山 直「トヨタの競争力強化と労働組合」『中京企業研究』第32号、2010年12月、78ページ。

になる。そのためには、「意識改革を含む『業務の効率化、改廃』にまで立ち入った取組みに至らざるを得ないとする、労働組合の判断」⁴があったのだろうと指摘されている。

この見解をふまえて労働組合は2004年春の労使協議会において、「負荷適正化」を会社に申し入れた。会社は労使協力のもと、所定外労働時間の数値目標を定めてそれが2005年に達成できるように施策を講じていくことを労働組合に伝えた。さらに労使懇談会でも、会社は負荷適正化にしっかりと対応していく旨を表明した。「単に『姿勢や基本スタンス』を示すものに留まらず、負荷適正化にむけた経営施策の確実な実行について、労働組合と職場に対して経営としての言わば『コミットメント』を示したものと見ることができる」⁵。

図表 1 技能系労働者の平均所定外労働時間

1991年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年
457時間	371時間	245時間	143時間	170時間	159時間	251時間	250時間
99年	2000年	01年	02年	03年	04年	05年	06年
224時間	226時間	239時間	251時間	283時間	286時間	286時間	248時間

- (注) 1 1998, 2001, 2005, 2006年は全日本金属産業労働組合協議会「IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧」の数値。
 2 2000, 2003, 2004年は自動車総連労働政策局「調査時報 賃金労働条件調査資料」の数値。
 3 1991～1997, 1999, 2002年は全トヨタ労連、「賃金労働条件調査資料」の数値。

出所：浅野和也「トヨタ労使の労働時間短縮政策」猿田正機編著『トヨタの労使関係』税務経理協会、2008年、123ページ。

負荷適正化に対する労使相互の認識が確認できたので、実態把握に努めるべく話し合いの場は委員会に移っていくことになる。「労働組合は、負荷適正化に向けた委員会における話し合い内容を、組織的に職場に展開するのみに留まらず、さらに実行プランの策定から実践・フォローにいたるまで、その実効性を高めるために、職場組織に対して、2カ月にわたる職場レベルでの労使の話し合いの集中的な実施を指示するなど、経営側のプラン策定と並行して、『実行プラン』への職場意見の織り込みをめざし、経営への働きかけを組織的に展開している。また、会社が『実行プラン』を提案する上記委員会の直前にも、組合執行部は改めて職場に対して、職場意見集約をもとに職場レベルでの話し合いの実施を求めている」⁶ことから、願興寺氏は、労働組合が丹念に職場の意見を吸い上げプランに落とし込んでいくプロセスを高く評価している。「会社と労働組合執行部による負荷適正化をめぐるルールづくりが、本社レベルにおいても職場と関係を強めながら、職場における納得性と実効性を重視する中で職場第一線に目線を置きながら進めら

〈注〉

⁴ 願興寺、前掲論文、137ページ。

⁵ 同上。

⁶ 同上、137～138ページ。

れている実態を見て取ることができる」⁷。なお、トヨタにおける労使の主な話し合いの機関は図表2のとおりである。

図表2 会社・組合間でのコミュニケーション

会議体名称	内 容	出 席 者	時 期
労使協議会	■基本的な労働条件等に関する交渉（労使交渉）	・社長以下、全役員 ・委員長以下	2月～3月 （4回程度）
〇〇分科会	■労働条件等に関する細部交渉	（適宜人選）	適宜
〇〇委員会	■労働条件の方向性を継続的に協議	（適宜人選）	適宜
〇〇に関する話し合い	■労働条件を中心として特定テーマに関する意見交換の場	（適宜人選）	適宜
労使懇談会	■情勢・課題についての意見交換	・社長以下、全役員 ・委員長以下	5月・8月・11月
〇〇に関する懇談会	■特定テーマに関する意見交換	（適宜人選）	適宜

（出所） トヨタ自動車株式会社人材開発部「トヨタ自動車における職場コミュニケーション活性化の取組み」『産業訓練』2008年5月号，13ページ。

（2）職場規制および取り組み

S社において職場の問題把握に努めるのは、「職場委員長以下非専従の労働組合役員」⁸である。「職場委員長を中心に、『職場の問題は、職場で解決』を基本に、職場会、職場委員会を通して、職場の目線からきめ細かく職場への情報伝達と職場意見の集約が行われている」⁹。職場の主体性が重視されていることに他ならないことが指摘されている。

願興寺氏によれば、2005年に開催された委員会において、「厳格な数値目標と運用に関する労使合意」があるものの、「会社が例示した事業計画、開発、災害・事故、設備関係等『事前に予測が困難な事態が生じた場合』についての対応」¹⁰をせざるを得ないとき（数値目標を上回る負荷を受け入れるべきと判断するケース）の条件は非常に厳しいといい、次の4つの要件を全て満たさなければならないという。「（イ）数値目標達成を前提とした業務の立案・遂行がなされた場合。（ロ）所定外労働時間の低減や平準化に向けた施策がなされている場合。（ハ）事前に予測が困難な事態が生じ、経営に重大な影響が生じる恐れがあるため、数値目標を超えてでも対応する必要がある場合。（ニ）数値目標を超えることについて、労使で事前の協議決定をした場合」¹¹である。

なお、数値目標を上回る「年間限度超え申請」が出されたときの手続きは、「直属上司から申請部署部長を経て人事統括部署（拠点人事）に申請され、労働組合の職場役員との協議の場が設

〈注〉

⁷ 同上、138ページ。

⁸ 同上。

⁹ 同上。

¹⁰ 同上。

¹¹ 同上。

定される。職場役員は人事統括部署と協議した上で承認可否を判断し、判断結果を支部長に報告。支部長は労働組合執行部として職場役員の判断を確認した上で可否を判断し、結果を人事統括部署に連絡する。人事統括部署はその決定を申請部署へフィードバックする¹²ことになっている。

また、この申請プロセスでは職場役員が重要な位置を占めており、申請を了承するにせよ訂正を求めるにせよ、徹底的に協議するように求められている。「職場役員に信頼を寄せその奮起を促すことによって、足腰の強い職場を築こうとする執行部の強い決意を示すものと、受け取るべきであろう。それは、職場役員への労働組合執行部の強い信頼をもとに職場第一線に労働運動の目線を置く、S労働組合運動の一貫した民主的特質に裏づけられて政策手法でもある」¹³。

願興寺氏は、こうした取り組みが功を奏したおかげで、「少なくとも2006年定期大会議案書所収資料に表れた数字の上から読み取れる限りにおいて、2004年10月実行プラン策定、施行以降、2003年～2005年度の『2005年数値目標』超え人数の急速な減少からも、こうした取り組みの成果は明確に見て取ることができる。…労働組合による職場規制が、組合職場役員の主体的判断を尊重する中で、言わば『参加的関与』の形を取りながら極めて有効に機能していることを承認せざるを得ないのではないか」¹⁴と指摘してS労働組合の取り組みを高く評価している。

すなわち、前号で確認した上井喜彦氏によるA自動車労組（日産と思われる）の強化された手続的規制との比較において、「S労働組合のそれは、経営権を尊重する中で、その執行過程に職場・組合員の意見や実情を反映し織り込む形で、アプローチこそ異なるが、上井の分析するA労組に劣らない実質的かつ有効な規制を実現しているということもできよう」¹⁵と述べている。同様に、小山陽一編『巨大企業体制と労働者』（御茶の水書房、1985年）や野原 光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』（法律文化社、1988年）などの先行研究¹⁶が指摘する「職場レベルにおける集团的労使関係の形骸化」をはじめとした、労働組合の意見ではなく経営側の意見が尊重されることや労働組合の発言の弱さなどを強調することは果たして妥当なのかと疑問を呈している。

(3) 組合員の意識

では、実際にS労働組合の組合員は負荷適正化の取り組みに対して、どのような認識をもち評価をしているのか。願興寺氏は、S労働組合が組合員に対して行ったアンケート結果を用いて検証をしている（図表3）。「このアンケートは、全社で推進している負荷適正化の取組みについて、

〈注〉

¹² 同上。

¹³ 同上、139ページ。

¹⁴ 同上。

¹⁵ 同上。

¹⁶ 前号でも確認した鈴木 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、小林 甫「T自工における職場構造と労働者の生産・労働—生活過程」布施鉄治編著『倉敷・水島／日本資本主義の展開と都市社会 第1分冊 水島重化学コンビナート創設と地域社会変動』東信堂、1992年、山本 潔『日本の労働調査1945～2000年』東京大学出版会、2004年、戸塚秀夫・兵藤 剣『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』日本評論社、1991年が示されている。

職場での実践・展開状況の把握と併せて、負荷適正化の取組みに対する組合員の率直な声や問題意識の明確化を図るために実施されたものである。実施時期は2005年8月、組合員を対象に行われ、有効回答数は、事務・技術系716名、現業系1109名の合計1825名である¹⁷。

図表3 S労働組合による負荷適正化取組みに関するアンケート結果

表1 負荷適正化に向けて、どの様な取組みが行われていますか？（複数回答，単位：％）

		全体	事務・技術系	現業系
業務の進め方を見直す	1. 自分の裁量でしている業務	21.7	32.5	14.6
	2. 組・グループ内で完結する業務	37.2	39.9	35.5
	3. 部内・室内で完結する業務	18.8	29.2	12.0
	4. 部では完結しない業務	6.8	10.8	4.3
業務を廃止する	5. 自分の裁量でしている業務	14.1	22.5	8.7
	6. 組・グループ内で完結する業務	22.5	27.5	19.3
	7. 部内・室内で完結する業務	13.8	21.2	8.8
	8. 部では完結しない業務	5.6	8.8	3.5
業務のアウトプットレベルを見直す	9. 自分の裁量でしている業務	12.6	20.9	7.2
	10. 組・グループ内で完結する業務	21.1	25.8	18.1
	11. 部内・室内で完結する業務	11.5	19.0	6.6
	12. 部では完結しない業務	4.8	7.5	3.0
13. 職場の人員を増やす		28.0	33.2	24.7
14. 職場内の業務分担や組織を見直す		43.4	48.6	40.1
15. 負荷の把握に努める（業務量・勤務時間・残業時間の見える化など）		43.5	49.3	39.8
16. メリハリある働き方の風土づくりに向けた施策を行う（早帰りデー・ノー残業デーなど）		33.3	47.5	24.2
17. 職場コミュニケーション向上のための施策を行う（昼礼・オフィスアワーなど）		23.4	38.0	14.2
18. 人材育成に向けた職場独自の取組みを行う		22.8	16.6	26.7
19. その他		2.2	2.7	2.0

表2 あなたの職場では、負荷適正化の取組みが行われていますか？

（単位：％）

	全体	事務・技術系	現業系
1. 行われている	73.4	79.1	69.8
2. 行われていない	8.8	7.1	9.9
3. わからない	17.3	13.4	19.8
(未回答)	0.4	0.4	0.5

〈注〉

¹⁷ 願興寺、前掲論文、140ページ。

表3 前問で2と答えた方にお尋ねします。なぜ、職場で負荷適正化の取組みが行われていないと思いますか？
(複数回答，単位：%)

	全体	事務・技術系	現業系	
1. 上司が「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから	11.1	7.8	12.7	
2. 組合員が「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから	0.5	0.3	0.7	
3. 上司・組合員ともに「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから	0.7	0.3	0.9	
上司が負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	4. 業務が忙しすぎる	4.3	7.8	2.7
	5. 部下とのコミュニケーションが悪い	1.9	0.0	2.7
	6. 負荷適正化に対する意識が低い	3.7	7.8	1.8
	7. その他	1.9	3.9	0.9
組合員が負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	8. 業務が忙しすぎる	3.1	3.9	2.7
	9. 部下とのコミュニケーションが悪い	0.6	0.0	0.9
	10. 負荷適正化に対して意識が低い	0.0	0.0	0.0
	11. その他	0.0	0.0	0.0
上司・組合員とも負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	12. 業務が忙しすぎる	0.0	0.0	0.0
	13. 部下とのコミュニケーションが悪い	0.0	0.0	0.0
	14. 負荷適正化に対する意識が低い	0.0	0.0	0.0
	15. その他	0.0	0.0	0.0
16. そもそも、負荷が高くないから	0.0	0.0	0.0	
17. その他	0.0	0.0	0.0	

注：分母＝Q2で2と答えた人数

表4 直属上司の負荷適正化への取組みをどう思いますか？ (複数回答，単位：%)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 負荷適正化の対策を行い、効果をあげている	37.9	35.3	39.6
2. 負荷適正化の対策を行っているが効果はあがっていない	17.5	28.9	10.3
3. 負荷適正化を進めようとしていない	3.7	6.0	2.2
4. 分からない	30.5	22.2	35.9
5. その他	2.1	2.9	1.5
(未回答)	8.3	4.6	10.6

表5 直属上司に何を期待しますか？ (複数回答，単位：%)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 業務指示の際、部下の対応工数に気を配る	54.4	61.9	49.5
2. 必要であれば部長・室長・関係部署とかけあい、業務の優先順位・納期・業務のアウトプットレベルを議論する	45.6	63.1	34.3
3. 業務改廃・効率化のための提案を部下から積極的に引き出し、自ら行動する	40.5	44.7	37.6
4. グループ・課の負荷適正化の取組みをフォローし状況をグループ員・課員で共有する	43.6	48.0	40.8
5. 部下の業務進捗や勤務時間の管理をしっかりと行う	31.4	37.6	27.3
6. 早帰りがや年休を取るなど、メリハリのある働き方ができる職場風土づくりを心がける	42.1	40.1	43.4
7. 特にない	5.4	3.6	6.5
8. 分からない	3.4	1.1	5.0
9. その他	2.6	4.1	1.7

表6 あなたご自身は、負荷適正化にどう取組まれましたか？ (複数回答, 単位: %)

	全体	事務・技術系	現業系	
1. 効率化・廃止すべきことがあったので自ら業務を改善・廃止した	24.1	32.8	18.5	
効率化・廃止すべきことがあったので上司に改善・廃止を提案した	2. その結果, 改善・廃止された	11.1	12.0	10.4
	3. 提案したが, 正当な理由により変更なし	3.3	2.9	3.6
	4. 提案後のフォローがなされていない	3.2	3.8	2.8
	5. その他	1.1	1.8	0.7
6. 効率化・廃止すべきことがあったが, 特に何もしていない	5.7	7.1	4.9	
7. 時間を意識し, 効率的な仕事の進め方を心がけた	63.1	64.9	61.9	
8. 忙しくない時には, 早帰りを年休を取るなどメリハリの効いた働き方を心がけた	57.1	55.7	57.9	
9. 負荷適正化(業務改善・効率化)の必要がないので特に何もしていない	4.3	2.5	5.3	
10. その他	2.4	3.5	1.7	

表7 あなたの職場の状況を教えてください (複数回答, 単位: %)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 旨にくいことでも上司に対して率直に言える雰囲気である	54.2	53.9	54.4
2. 仕事の正しい進め方や職場でのルール・マナーに対する意識が高い	38.7	36.9	39.7
3. 業務が忙しくない時など, 気がねなく早帰りを年休を取得することができる	59.9	61.6	59.0
4. 業務上で困っていることや悩みがある際の迅速なサポート体制が整っている	22.2	23.9	21.0

出所: 願興寺 階之「職場レベルにおける労働組合の参加的関与」『日本労働研究雑誌』2008年特別号、No. 571、141～142ページ。

このアンケート結果について、願興寺氏は「取組みが着実に進められつつあることをうかがわせるものである。…まず以て現状を正しく把握し業務分担の適正化や組織再編により負荷の平準化を図るとともに、あわせて所属する組・グループ内における業務から、効率化に向けた見直しに着手しつつある地道な取り組み姿勢がうかがえる」¹⁸と指摘している。また、不満があっても黙っている・我慢している可能性についても、「取組みに対する本質的な不満をうかがわせる要素は見当たらず、総じて、取組みがしっかりと職場からの支持を得て進められていることを確認することができるように思われる。…組合員の体制は逆に負荷適正化に向けて積極的な評価を与えており、さらに前向きな期待を管理監督者に寄せていること、さらに組合員本人の主体的な取組みの実態など、そこからは、取組みに対する組合員の主体的な参加意識を見て取ることができよう。…不満の鬱積化を問題とする必要性は高くないように思われる」¹⁹と述べている。

このようなS労働組合の活動・施策について、願興寺氏は「労使双方の主体性を基本とした

〈注〉

¹⁸ 同上、140ページ。

¹⁹ 同上、140～142ページ。

『参加的関与』と定義することができるのではないだろうか。…この『参加的関与』という新たな類型は、日本の産業・社会の成長の中で形づくられてきた労使関係を特徴づける考え方、行動様式の一つに位置づけられるように思われる。S労働組合の重視する『経営に対するカウンターパート機能』とは、こうした『参加的関与』機能を指すものと考えられる²⁰といい、新たな類型化の可能性として提起しているのである。

4 労働時間と労働組合の規制

(1) トヨタのゆめWにおける「働き方」要求

①「競争力の相対的優位性」

前号でも確認したとおり、願興寺氏のS社の労使関係に対する見解は、対立を前提とした労使関係の視点で否定的にみるのではなく、丹念な話し合いをつうじて職場の意見を反映させていく協調的な関係において、企業の発展をめざすことで労働者も成長し処遇が向上していくというものである。

近年、日本企業ではワーク・ライフ・バランスの後押しをする施策の導入をめぐる様々な議論が起こっているが、これまでみてきたS社における負荷適正化の議論もその一環を担っているといえるだろう。トヨタに該当するであろうS社では、2003年の春闘「ゆめW」より「賃金」、「一時金」と合わせて「働き方の質的向上」を運動方針に盛り込み要求するようになった。願興寺氏が分析した「負荷適正化」は2004年の要求である。図表4は、2003年以降トヨタのゆめWにおいて取り組んだ「働き方」要求である。

労使が共通の認識に立ち議論を進めていくことがトヨタの労使関係の特徴である²¹。では、これまでみてきた「負荷適正化」は、労使はどのようなスタンスで認識をし「働き方」の改善に取り組む姿勢なのか確認したい。

〈注〉

²⁰ 同上、142～144ページ。

²¹ 「当社の労使関係は、相互信頼を基盤としており、組合・組合員は、会社施策に協力し会社の成長に寄与し、一方、会社は、組合員の雇用・労働条件の維持・改善を通じ、組合員の生活の安定・自己成長に寄与している。こうした労使関係の考え方は、徹底したコミュニケーションを図ることによって成り立っており、労使が各々の立場から意見を述べ、徹底した話し合いを通じ、諸課題の共有・解決を図ることは、会社にとっても極めて有効である」。トヨタ自動車株式会社人事部『「行政改革推進本部専門調査会小委員会」質問事項回答について』2006年1月18日、3ページ。

図表4 過去のゆめWで取り組んだ「働き方」の項目

	要求・内容	会社回答	
03	勤務時間管理の徹底 【要求】	○「勤務時間、意識・モラルなどの適切な把握・管理」の徹底。	●全社一人ひとりへ理解浸透・徹底を図る。具体的には「3つの見える化」 ^{※1} を往に取り組みを充実・強化。
	年休取得促進 【要求】	○年休の完全取得実現に向けた職場環境の整備。「3日以上連続年休の取得促進」施策の全職種・全職層へ拡大。	●計画的な取得の実現に向け労使で協力して取り組む。3DV ^{※2} 施策の業務職への拡大、技能職への試行的導入。
	職場環境 (温度・スペース) 【要求】	○①適正な範囲ごとに定期的な温度測定の実施。ガイドラインを満たさない職場は速やかに対策を実施。(全工場職場) ②オフィス・スペース5㎡/個人の確保。③「コミュニケーション・スペース」の設置(各部または各フロア単位)。	●測定頻度・測定ポイント実態を確認し正しい運用を徹底。 ●コミュニケーション・スペース含め、将来ビジョンを明確にし、実態を踏まえ具体的に検討。
04	負荷適正化 【要求】	○「組合員一人ひとりの年間所定外労働時間360時間以内」を'05年度に実現するための「負荷適正化の施策」の全社的な推進。	●'05年度に組合員一人ひとりの年間所定外労働時間を360時間以内とすることを目標とした施策を労使協力のもと全社で推進。
	メンタルヘルスケア 【要求】	○組合員の心身の健康維持・向上のため、メンタルヘルスケアに関する会社施策の充実・拡大。	●トヨタで働く一人ひとりの心身の健康維持・向上に向けて、メンタルヘルスケアについての会社施策の充実・拡大を図る。
05	'03・'04要求のフォロー 【協議】	○'03・'04ゆめWで取り組んだ「働き方」要求のフォローと位置付け、特に「負荷適正化」に重点を置いて会社と議論。	
06	健康の維持・増進 【要求】	○組合員の健康・維持増進のため健康管理・体力づくりおよび自助努力支援に関する会社施策の充実・拡充。	●細部は労使で専門委員会を設置、集中的に協議し、'06年度内に会社施策として立案し推進。
07	職場のコミュニケーション向上 【要求】	○職場のコミュニケーション向上に向けた具体的な会社施策を早期に充実・拡充。	●細部は労使で専門委員会を設置、集中的に協議し、'07年度上半期内に会社施策として立案し推進。
08	介護に関する会社施策の充実・拡大 【要求】	○組合員が将来にわたり安心して働き続けられるよう、介護に関する会社施策を充実・拡大。	●細部は労使で専門委員会を設置、集中的に協議し、'08年中に会社施策として立案し推進。
09	「年休の計画的取得」促進に向けた取り組み 【協議】	○「年次有給休暇の計画的取得」の促進に向けた職場体制・会社施策のさらなる整備と、ワーク・ライフ・バランスを尊重する個々人の意識改革、会社風土づくりに関して会社と議論。	
09	有期契約労働者に対する取り組み 【協議】	○急激かつ厳しい環境変化を踏まえ、「有期契約労働者」の方に対して、労使それぞれの立場で果たすべき役割と取り組みの方向性について協議。	

※1 「勤務時間の適切な把握・管理」、「業務内容の見える化」「意識・モラルの見える化」

※2 3日連続年休(3 Days Vacation)

出所：トヨタ自動車労働組合『第77回定期大会議案書』2010年、43ページ。

2003年11月26日に行われた第1回労使懇談会では、労働組合は「①競争力の相対的優位性についての議論。②職場管理に関し、『時間管理に関するワークルール』『メンタルヘルスについて』について議論」²²を趣旨として示している。まず、第49期後期(2003年9月～2004年8月)運動方針について、「①『働きがい・やりがいを高める、魅力ある働き方の実現』、中でも『時間管理に関するワークルール』…今期は、高負荷に対する具体的な対策が不可欠。現在、組合員は、BT2、開発期間短縮等、競争力強化に向けた会社の取り組みに全力で対応している。働き方が張り詰めた状況では、組合員の心身の健康への影響はもちろんのこと、本来失ってはならないトヨタの強みを失いはしないか、今後の変化に柔軟に対応出来ないのではないかと危惧。②『真のゆとり・豊かさを実感できる、より高い生活の追求』、特に『ゆめW』04ゆめWで整理したゆめWの新たな枠組み、つまり賃金・一時金の取り組みはもちろん、『働き方』の要求を含めた新しい枠組みでの取組みを継続」²³と発言している。

〈注〉

²² トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2003年11月27日、1ページ。

²³ 同上。

これに対して会社は「働き方」について、「現在の優位性ある労働条件を維持していく為には、グローバルな労働条件の相場感を持ちながら、質の高い働き方を実現することが必要。会社も、組合員が心身の健康を保ち、いきいきと活躍できる環境の整備、多様な人材（期間従業員や社外の方々等）に活躍いただき、品質を維持・向上させ、技能・技術を確実に伝承できる体制を構築したい。環境変化のスピードは速いが、競争力の構築や働き方の変革には一定の時間を要する。直近の好業績は評価しつつも、数年先の変化を見越した、先手の対策が大切」²⁴と説明している。

また、組合が「競争力の相対的優位性」について会社に対して質問した際、会社は「製造原価」、「技術開発」、「品質」、「人材」の4点についてその中身が揺らいでいる危機感を説明している（図表5）。そして、今後の課題を『何としても日本に事業を残し、トヨタのモノづくりを今後も発展させていきたい』という思いは労使共通。そのためには、組合員皆さんに懸命に取り組んで頂いている『BT2活動』に代表されるような抜本的な活動によって、『競争力』の各項目の徹底的な強化が必要。またそのためには、取組みの担い手である組合員の『意欲・活力の向上』と『付加価値の高い働き方』を追求していくことが何よりも重要。組合員一人ひとりが心身に健康で、達成感・成長感を実感でき、より高い付加価値を生み出すことができるよう、労使で知恵を出し合っていきたい²⁵と提起し経営施策への協力を要請している。

組合は、会社による「競争力の相対的優位性」についての見解に対して、賃金引き上げと関連づけて次のようにいう。「①中長期の視点を含めた『トヨタの競争力』、②『労働の質的向上』、③『経済環境』、④『賃金水準・人への投資』。今後、総合的な判断の為に議論を行っていく。会社には、トヨタの強みと弱みをよりわかりやすく示すことに務めていただき、組合員のやる気・やりがい、そして元気を最大限引き出せる議論をお願いする」²⁶。

図表5 会社（トヨタ）の競争力優位性に対する危機感

製造原価	<p>労務費は、トヨタの売上高が大きく伸びていることから、労務費率は徐々に下がってはいるが、日産と比べたとき、圧倒的優位というレベルではない。</p> <p>固定費の上昇は売上高を上回り、固定費削減努力はこれまで以上に注力する必要あり。日産との比較でも、原価面で優位性は急速にキャッチアップされている。</p>
技術開発	<p>トヨタの優位性は確保出来ていないと言わざるを得ない状況。技術力の優位確保の為、技術部では、①独創的・革新的技術の開発②開発の効率化③人材の活性化と技術力アップ等の活動に取り組む。</p>

〈注〉

²⁴ 同上、2ページ。

²⁵ 同上、6ページ。

²⁶ 同上、7ページ。

品質	<p>①他社は品質面でトヨタをベンチマーク。従来の延長線の活動では追い抜かれる危機的状況。</p> <p>②失いつつあるお客様の信頼感、品質優位を早急に取り戻す為の以下の実践。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分自身の品質意識と仕事の取組みを変革すること。 ・品質問題ゼロに向け、何が問題で何をなすべきか職場内で本音の議論を行うこと。 ・品質はコスト、効率に優先されなければならないものであり、常に「お客様第一」「品質第一」で仕事を進めること。 <p>組合員が職場運営に苦勞しながら、品質の確保にあたっていることは、十分理解。「世界一の品質」を「世界一の労使関係」で守っていくべく、組合員も引き続きご協力を。</p>
人材の質	<p>人材面でトヨタの「強み」は①高い意欲・向上心、②高い技能、③高い改善力、④強固なチームワーク、⑤人材育成などと認識。社内から「強み」が「弱体化しつつあるのではないか？」との声。</p> <p>「会社生活に満足している理由」（技能系職場の意識調査）： 10年前は「職場の人間関係」が満足理由のトップ。現在はマイナス▲15%と大幅に減少。上の資格を目指そうとする従業員が減りつつある。要因は、職場の状況の変化、会社施策の影響など様々。会社も真摯に受け止める必要がある。</p> <p>「人材面でトヨタの海外事業体と比較」（海外事業体で支援した経験のある、技能系有識者の方々約50名の意見）： TMCの人材は、「技能」「改善力」「チームワーク」「人材育成」いずれも、他の海外事業体に対する「優位性は高い」が、高負荷で張り詰めた状況の中で、今後の「チームワーク」「人材育成」について危惧する声あり。他の事業体は、「技能」「改善力」をつけつつあるとの評価も多数。</p>

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2003年11月27日、3～5ページより作成した。

②「時間管理に関するワークルール」

前節で願興寺氏がS社の負荷適正化における取り組みとして、「職場における時間外労働管理をめぐる労働組合による職場規制の過程」での所定外労働時間の数値目標の設定および年間限度を超え申請の厳格なルールを示した。しかし、同氏は具体的な数値を示してはいないのでそれを確認しておきたい。

労働組合は「05年度には全員が年間所定外労働時間360時間内におさまるレベルを目指し活動を推進。活動を通じ個人が仕事のやり方を変革し自己成長を実現していくが、このことが働きがい・やりがいを高める魅力ある働き方の実現につながり、更にはグローバル競争に勝ち抜く盤

石な基盤になると考える。仕事と生活の充実を両立する、ワーク・ライフ・バランスの観点は、非常に重要なものと認識²⁷という考えである。また、厚生労働省による特別条項適用に関する公示や疲労やストレスによってもたらされる過労死認定基準の改正、さらには組合のワークルール相談にも家族からの声が多く寄せられていることなどから、看過できない企業リスクでありトヨタコール長時間労働と見られかねないことを懸念している。

したがって、上述の所定外労働時間の数値目標および年間限度超え申請の数値は360時間である。360時間超え申請に対して組合は、「本来のルール“事前に予測が困難な事態が生じ、かつ経営に重大な影響を及ぼす可能性がある場合のみ認める”とし、厳格に運用。従って04年度の限度超え申請時には、05年度に全員が360h以内のレベル実現を目指して、真に実効ある負荷は正策を確認させていただく²⁸と述べ、適正な所定外労働時間とは何時間であるのか、また負荷適正化にどのように取り組んでいくつもりなのかを会社に質問している。

会社の認識は次のとおりである。「会社としては、就労管理を適切に行うことは企業活動を、永続的に進めていく上での基本、コンプライアンスの観点からも、重要なことと認識。トヨタウェイの『人間性尊重』という点からも、トヨタの活力・競争力の源である『人』、すなわち、トヨタで働く一人ひとりが規律正しい就労管理のもとで、仕事のメリハリをつけながら、やりがい・成長感を実感できる職場にしていこうことが会社として重要な責務であると認識²⁹。ただし、適正な所定外労働時間が何時間かについては明言していない。

また、「全社をまたぐ経営レベルでの取り組み」として、『08年グローバルマスタープラン』にて、総合的なリソース（含む社外戦力）の精査を実施。プロジェクトの調整も含めた作業を実施。リソースの精査にあたっては、『社員の育成』『適正な負荷レベルの実現』『社外戦力活用の適正化』等を織り込み³⁰といい、正規従業員の育成だけではなく、期間従業員をはじめとした多様な人材のより積極的活用を示唆している。

さらに、「各個人で意識して取り組んでいただきたいこと」では、『トヨタで働く一人ひとりが、業務を遂行する上で、時間を有効かつ効率的に使うよう心掛け、実践していただきたい』特に事技職の方々には、『自分の大事な時間は自分自身でコントロールする』という強い気持ちを持って、効率的に取り組んでいただきたい³¹といい、とりわけ事技職に対して時間の有効活用を要請している。

こうした議論を重ねて練られた2004年ゆめWにおける「働き方」の要求とその回答は図表6のとおりである。

〈注〉

²⁷ 同上。

²⁸ 同上。

²⁹ 同上、8ページ。

³⁰ 同上、9ページ。

³¹ 同上。

図表6 2004年ゆめW（49期後期）の「働き方」要求と回答

<p>要求</p>	<p>項目1 ○「組合員一人ひとりの年間所定外労働時間360時間以内」を'05年度に実現するための『負荷適正化の施策』を全社で推進すること。</p> <p>項目2 ○組合員の心身の健康維持・向上のため、メンタルヘルスケアに関わる会社施策の充実・拡大を図ること。</p>
<p>回答</p>	<p>一、競争力強化に向け、メリハリある、効率的な働き方を実現する為に、2005年度に組合員一人ひとりの年間所定外労働時間を360時間以内とすることを目標とした施策を、労使で協力のもと全社で推進する。</p> <p>二、トヨタで働く一人ひとりの心身の健康の維持・向上に向けて、メンタルヘルスケアについての会社施策の充実・拡大を図る。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>〈トヨタ労組より〉要求項目に対する、会社からの回答に対し、「働き方の2つの回答ともに、その推進にあたっては、労使で専門委員会を設置し、取り組みの内容・進め方については、組合の要求細部に沿った形で当該委員会で検討を進める」ということを会社に確認。</p> </div>

注1：「賃金」「一時金」の要求と回答は省略した。

2：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、199ページによる。

願興寺氏は、S労働組合の取り組みでは数値目標超えた人数は急速に減少したと述べているが、これも実数は示されていない。筆者は同氏と全く同じ資料を有してはないので厳密な検討は困難だが、トヨタ自動車労働組合『第77回定期大会議案書 53期前期』（2010年10月16日）によると、年間所定外労働時間360時間超えの人数は図表7のとおりである。

図表7 トヨタの年間所定外労働時間360時間超えの人数

年度	360時間超え人数 単年	360時間超え人数 複数年（内数）
'05	1,341人	666人
'06	1,910人	383人
'07	1,684人	412人
'08	893人	250人
'09	690人	130人

出所：トヨタ自動車労働組合『第77回定期大会議案書 53期前期』2010年10月16日、19ページ。

ちなみに、トヨタにおける2001～2004年度の年間所定外労働時間360時間超え人数は、'01年度

2,515人、'02年度5,900人、'03年度10,375人、'04年度6,562人である³²。ピーク時の2003年度の人数と比較するとかなり減少しているのがわかる。また、願興寺氏が指摘しているとおりの年間所定外労働時間の限度超えは、「厳しい」基準をクリアすれば例外的に認められる。その基準が図表8である。内容は、同氏による記述とほぼ同じであることは明らかであろう。

図表8 36協定の年間所定外労働時間360時間超えの考え方について

・年間所定外労働時間は360時間以内であることが大前提であるが、年間限度時間を超えるための条件「事前に予測が困難な事態が生じ、かつ経営に重大な影響を及ぼす可能性がある場合、かつ労使で事前に協議決定した場合」を次の4点に具現化し、全てを満たした場合についてのみ例外的に認めることとする。

- イ. 年間所定外労働360時間以内を前提とした業務の計画立案・遂行がなされていた場合
 - ロ. 所定外労働時間の低減や準化に向けた施策がなされている場合
 - ハ. 事前に予測が困難な事態が生じ、そのために年間限度時間を超えてでも対応する必要がある場合
- ニ. 年間限度時間を超えることについて、労使で事前に協議決定した場合
- なお、単に「人材育成のために日々の面倒見で時間が必要になった」という理由だけで360時間超えが認められるということではない。

出所：図表7に同じ。

願興寺氏が指摘するとおり、年間所定外労働時間360時間超えの人数は年々減少しているし、やむを得ない事情があつて360時間を超えざるを得ないとしても制約があることはわかるのだが、何が何でも超えてはいけないということにはなっていない。そもそも年間所定外労働時間360時間というラインは36協定で締結されている限度時間だが、トヨタの36協定は特別条項付きである。トヨタにおける36協定の絶対限度時間は「P-A：600時間、それ以外720時間」³³である。結局、いくら条件がきびしいとは言っても、360時間超えの申請が出されて受理されれば600時間もしくは720時間の残業が可能であることに変わりはない。データをみる限りトヨタの年間所定外労働時間が600時間・720時間のレベルに達することはさすがにないだろうが、データに表れない個人レベルでは絶対ないとは言いきれない。組合員の健康を第一に考えるのであれば、36協定締結時に特別条項を外すように要求するべきだろう³⁴。

〈注〉

³² 2001～2003年度の数値はトヨタ自動車労働組合『第71回定期大会議案書 50期前期』2004年10月2日、23ページ、2004年度はトヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0774、2005年5月30日による。なお、単年か複数年かは明記されていないので不明である。

³³ トヨタ自動車労働組合『第77回定期大会議案書 53期前期』2010年10月16日、18ページ。P-Aは生産部門の直接生産職場のことである。

³⁴ 「特別条項は、際限のない残業につながる危険性があるから、結ぶべきではないし、ましてや結ぶ義務などまったくない」。藁 一郎『問題解決労働法3 労働時間・休日・休暇』旬報社、2009年、130ページ。

もちろん、トヨタ労働組合が特別条項に無関心なわけではない。「'10年度の協定締結においては職場の実態を鑑み、引き下げには至らなかったが、『働き方の変革を目指して努力し、540時間をひとつの目線として、絶対限度引き下げの早期実現に向け取り組む』ことを改めて労使で確認した上で、会社の取り組みについても確認」³⁵している。しかし、会社のガードは非常に固い。例えば、2005年2月17日に行われた「時間外及び休日勤務の取り扱いに関する協定（36協定）に関する話し合い」では、組合が限度時間720時間は高水準であるから540時間に引き下げてほしいと述べているが、会社は「'04年12月までの実績をみても、540時間相当の405時間超え者は500人弱存在し、引き下げの検討はできない。実態がともなった段階で引き下げを検討すべき」³⁶と答え、引き下げには応じない姿勢を示した。

ここでいう「実態がともなった段階」というのが、業務の改廃・効率化を推進し「年間所定外労働時間360時間以内を、'05年度に実現する」ことを目標とした「負荷適正化」の取り組みであると考えられる。

(2) なぜ「負荷適正化」なのか

一般的に言えば、負荷が高いということは仕事量が多い、労働時間が長いために労働者にとって仕事がつく感じられることが考えられる。過剰な仕事量・労働時間に対して労働者が不満を持った場合、「給料を上げてほしい」、「仕事の量を減らしてほしい」、「人員を増やしてほしい」、「設備を増強してほしい」などの要望が出てくるだろう。さらに、自分たちの職場が忙しくて他の労働者たちの職場はあまり忙しくない状況となれば、労働者間で一種の不公平感も生まれかねない。そこでトヨタでは、負担を緩和できないか検討することになる。もちろん、議論の出発点は表6のゆめWでの回答にもとづいている。では、トヨタ労使の考える「負荷適正化」とはどのような認識のもと進められたのかみていくことにしたい。

2004年5月26日の「生産問題懇談会」において、会社は「負荷適正化」について「『“2010年グローバルビジョン”の実現に向けて、様々なプロジェクトや課題に対処していく上で、今この時期に全社一丸となって、より一層効率的な働き方を実現することが欠かせない』と判断したからである」としたうえで、その認識を示した（図表9）。

〈注〉

³⁵ トヨタ自動車労働組合『第71回定期大会議案書』19ページ。

³⁶ トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0764、2005年2月28日。

図表9 「負荷適正化」に対する会社の考え方

- 「この取り組みは、現在、負荷の高い一部の職場や個人だけを対象とするのではなく、役員・部長から新入社員に至るまで、トヨタで働く全ての人・職場を対象に推進する」ということ。
- 「一つ一つの取り組みについて、職場の実態把握等を通じ、木目細かくフォローし、評価していく」ということ。
- 「年間所定外労働時間360時間」は、労使共通の到達目標と認識しているが、「時間の枠だけが一人歩きすることなく、目標に向けて、それを実現するための過程を重視したい」ということ（傍点一筆者）。
全ての職場で働く一人ひとりが、全員で知恵を出し合って課題解決に取り組む過程そのものこそが、グローバルトヨタ、そして一人ひとりの更なる成長に結びつくものと考えている。
- こうした「より一層の負荷適正化に向けた取り組み」は、将来のグローバルトヨタの発展、引いては組合員の皆さん一人ひとりの更なる幸せに、必ずや、つながっていくものと考えてるので、組合の皆さんのご理解・ご協力をお願いします。

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2004年6月9日、6ページ。

この会社の考え方からわかることは、「負荷適正化」とは労働時間の短縮ではないということであり、あくまでも年間所定外労働時間が360時間を超えないようにするにはどうしたらよいかというものである。全従業員が一丸となって効率的な働き方を考えて会社はそれを評価する、しかも「目標に向けて、それを実現するための過程を重視したい」といっているのだから、この取り組みは何かしら評価の対象になっている可能性がある。

『技能系新人事制度 考課マニュアル～新しい期待値に向けた人材育成とその能力の活用』（人事部、2002年版）の賞与考課では、一次考課において『働き方基準』に沿った一次考課の実施において、『話し合い制度』で設定した、個々人に期待する役割・成果に対してどれだけ成果をあげたか、どれだけ頑張ったのかを『働き方基準』に沿って評価します」とある。

また、『自己成長記録ファイル』（人材開発部、2006年4月）のプレスシヨップ「ワーキングライフプラン」では資格ごとの職能要件が細かく記されている。例えば、中堅技能職の職能要件の一部は図表10のとおりである。能力として効率的・合理的に仕事を進めることが求められているといえるだろう。

図表10 中堅技能職の職能要件（一部）

働き方のイメージ		▼組内で各諸活動に積極的に参加でき各問題に対し、自ら考え行動できる
期待する役割		▼組内の技能を前向きに修得し下位層への指導ができる ▼工程内の諸問題（異常ややりにくい作業等）に対する改善案を自ら考え提案でき、対策にむすびつけることができる
チームワーク 人材育成	必須	▼組織の成果向上に向け、上位者の意向や職場の背景を理解した上で組織内メンバーに的確なサポートができる（EXのサポートができる） ▼職場先輩として作業等、物事の背景必要性を含めて指導できる ▼QCと創意工夫等の諸活動を理解しテーマリーダーとして参画している ▼明るい職場づくり（職場行事等）の為にリーダーシップを発揮できる
安全 衛生 環境	必須	▼他メンバーの作業を見て危険を察知し安全作業の指導できる ▼不安全状態、不安全行為を見逃すことなく相互指摘と改善ができる ▼自工程の不安全作業、箇所の改善ができる（ヒヤリハット、やりにくい作業等） ▼やりにくい作業や苦痛な作業（音、臭い、明るさ、ミスト、姿勢等）の対策案が提案できる
原価	必須	▼組内の材料・製品のコストを把握し、常にコストを意識した生産活動ができる ▼歩留りを理解し、素材費低減に向けた改善提案ができる ▼補助材費（軍手、保護具、油等）の交換、基準、コストを把握し、低減案が出せる

出所：『自己成長記録ファイル』（人材開発部、2006年4月）のプレスジョブ「ワーキングライフプラン」による。

もちろん、これらの記述から労働者が効率的な働き方を模索することが賞与や昇格に直接的に関係している証明にはならないが、効率的な働き方を常に考えるように仕向けられていることははっきりわかる。

また会社は、労働負荷が高いことの原因として「①販売好調による台数増の場合、②生産能力に乖離（公称能力≠実力）がある場合」をあげ、今後の対応策として「①営業部門の取組みとしては、年計の精度向上を目指した営業との意思疎通をさらに強化していく。②生技・生産部門の取組みとしては、生産ラインの実力の再度の見極めと上方弾力性を考慮した生産対応を図っていく」³⁷と述べている。

そして会社は、上郷工場における負荷適正化の取り組み事例（図表11）を紹介し組合に理解を求めている。

〈注〉

³⁷ トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2004年6月9日、7ページ。

図表11 上郷工場の取り組み

- デイリーの生産稼働、変化状況をいち早くつかみクイックアクションに結びつけるため、組付けと加工ラインを対象に可動率や残業、2直の1残超え人員を日報で見える化してきた。
- 組付けラインについては、加工ラインと同様に工場の強みを生かしたサイクルタイム活動や可動率向上に取組み、特に設備のシンプル・スリムに拘り、ライン停止時間をゼロまで低減し、設備能力を大幅に向上している。
- 要員の負荷平準対策の面では、個人に負荷が集中しないしくみとして、ローテーションやマルチスキル化を行い、また受援者を早く戦力化するしくみとして、だれでもできる工程づくり（上郷ではフレンドリー工程と名づけ）や受入れ初期からしっかり戦力化できる体制づくりを展開している。

出所：図表9に同じ、8ページ。

しかし、この上郷工場の取り組みはあくまでも弾力的な生産への迅速な対応事例であって、決して負荷を軽減させるための施策とは読み取れない。事実、上記取り組みの具体的な事例では、「問題点を即応するしくみをつくっている」、「一時的な稼働対応や必要な能力増強をタイミングよく実施する」、「サイクルタイムを今年1月には33秒から30秒へ10%向上させることができました」、「受援者が担当工程を一人で100%できるまで、従来の10日程度から現在では、5日程度と大幅に短縮できることができた」などの表記が多く、むしろ生産能力は増強されている。つまり、上郷工場労働者の声が全く記載されていないので、具体的にどの程度労働密度が緩和されたのかは不明といわざるを得ない。前述のアンケート結果のみで判断するのは早計だろう。

この取り組み事例の紹介を受けて組合は、「特にライン稼働のみ見える化では、現場で起きている負荷の変動を瞬時にわかるようにして、高負荷は正や一定の職場に負荷が偏らない対応を取るための良いツールだと思うので、こうした事例を他職場、他工場にも横展できる仕組みづくりを宜しく願います³⁸」と述べており、「目標に向けて、それを実現するための過程を重視したい」という会社の考え方に応じている。

(3) 労働組合の関わり方—弾力的な要員配置への協力

冒頭の問題意識でもふれたが、トヨタのグローバル展開は大幅な生産台数の増加をもたらしたため、多くの工場や職場で高負荷な労働をせざるを得なくなった。年間限度時間360時間超えの人数の多さから、長時間労働による高負荷状態が多くの労働者の問題であったため、効率的な働き方を模索するようになった。しかし、会社主導による能力増強を前提とした施策であるため、実際どの程度負担が軽減されたかがわからない。ただ、労働者の数が増加しているのであれば、

〈注〉

³⁸ 同上、9ページ。

負荷の軽減が進展する可能性は十分にある。人員配置についてのトヨタ労使の見解をみることで負荷適正化の実践レベルが確認できるだろう。

雇用の流動化・価値観の多様化を前提とした「雇用ポートフォリオ」³⁹による企業の採用戦略が定着しているのは言うまでもないことである。もちろんトヨタも例外ではない。先の生産問題懇談会において、会社は要員配置に対する考え方として次のようにいっている。「従来の製造現場の要員の構えですが、一つには、今後の海外へ生産シフト、それに伴い、国内300万台の生産レベルを想定し、生産の下方硬直性を余剰人員を発生させないことも踏まえ考慮。もう一つには強靱なコスト体質を構築し、国内に物造りの拠点を残すことを念頭に、正社員を少数精鋭化し、応援者を積極的に活用する方向で進めて参りました。ところが、このように、国内生産も継続して350万台をキープし、海外生産は年々拡大を続けており、この傾向は今後も続く見込みである。主にこの生産台数増を受け、受援率は01年以降拡大をしている。昨年は年平均で28%で、本年は32%、今後も30%超えが継続する見込みとなっている。…今年の労働基準法、労働者派遣法改正に伴って、期間従業員の契約期間が最長1年から3年に延長され、応援者の入替率低減、作業習熟と共に、それに伴う訓練や面倒見などの職場の負担低減も図れるようになった。また、製造業での派遣社員の活用が解禁となり、期間従業員の活用を基本としながらも要員の活用の幅が増えた。この法改正によって、更に短期から長期のベストミックスによる要員を行っていく。即ち、応援者の役割・処遇の見直しや各種研修、資格の取得により、活用できる工程を拡大したり、正社員への登用のあり方を検討し、より良い人材を継続的に確保する事も進めていく」⁴⁰。

正社員を絞り込み、既存労働者による応援、期間従業員をはじめとする非正規労働者で生産台数の増加に対応していく姿勢であることがよくわかる。図表12は2000年～2006年の国内生産台数と正規労働者数を示したものである。生産台数が増加傾向であるにもかかわらず、正規労働者（組合員）はほとんど増えていない。

図表12 トヨタの国内生産台数と正規労働者数

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
国内生産台数	347,500台	352,030台	355,490台	356,630台	356,700台	356,720台	
対象人員	60,294人	59,231人	58,089人	57,522人	56,877人	56,436人	57,177人

注1：対象人員とは、賃上げ・一時金の対象である組合員のことと思われる。

2：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、185ページによる。

生産台数は上昇しているのだから人員を増やさざるを得ないのだが、猿田正機氏は「退職者の増加などによる人手不足もあり、ここ3年連続、3,000人規模を採用している。初めて3,000人を

〈注〉

³⁹ 新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟、1995年を参照されたい。

⁴⁰ トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2004年6月9日、9ページ。

超えたのは2006年で1992年（4,200人）以来14年ぶりであった。技術者の採用が年々増えているのと、即戦力として期待される期間従業員からの登用を大幅に増やしているのが特徴である⁴¹と分析している。採用数は増えていても定年退職を迎える労働者も多く肝心の組合員の増加にはいたっていない。こうしたことから、トヨタの正規労働者は工場内・他工場でのフレキシブルな異動である応受援で弾力的な生産を担わされている。

なお、異動は労働協約第19条で「原則としてあらかじめ文書で組合に個別に通知する」ことになっているが、『応援』は一時的に多人数が派遣されることや、時間的余裕が無いことなど、『通常の異動』として個別に通知することは、手続き上困難です。そのため、一定のルールを設け、異動の一部として組合に通知するかどうか、個別に通知するか、人数を通知するにとどめるか、等を判断する基準としています。このルールが一般に『応受援ルール』と呼ばれているものです。これは『会社と労働組合との間の（異動の通知に関する）事務手続き上の取り決め』であり、応受援制度そのものを制約するものではありません⁴²とされており、会社の裁量で労働者をかなり弾力的に配置できるものであるといえる。

『応援マニュアル』（人事部人事室、2004年4月）では、応受援の目的を「生産変動への対応」と「応受援の重要性」として示している（図表13-1）。

図表13-1 応受援の目的

- 国内・海外の販売台数は、「年間の季節変動」「市場環境」「経済情勢」「為替動向」等によって大きく振れるため、それに伴い生産部門の負荷も大幅に変動します。
- しかも、今後海外での現地生産が進展すれば、国内向け生産の比率が高まり、変動の大きな国内市場の影響を、従来のように輸出分で吸収することができなくなります。
- 一時期に生産が増えたからといって大幅な人員増を安易に行うことは、逆に低負荷となったときには稼働ができないなど、重大な問題を引き起こす恐れがあります。そのため、できるだけ期間従業員などの変動人員の力を借りつつ、限られた人員を最適に配置し、生産弾力性を確保しておく必要があります。その意味で「応受援」は非常に大きな役割を持っています。
- 特にボデーメーカーも含めたオールトヨタ全体で、柔軟な配置を実施していくことが今後ますます重要になってきます。

出所：『応援マニュアル』（人事部人事室、2004年4月）、6ページ。

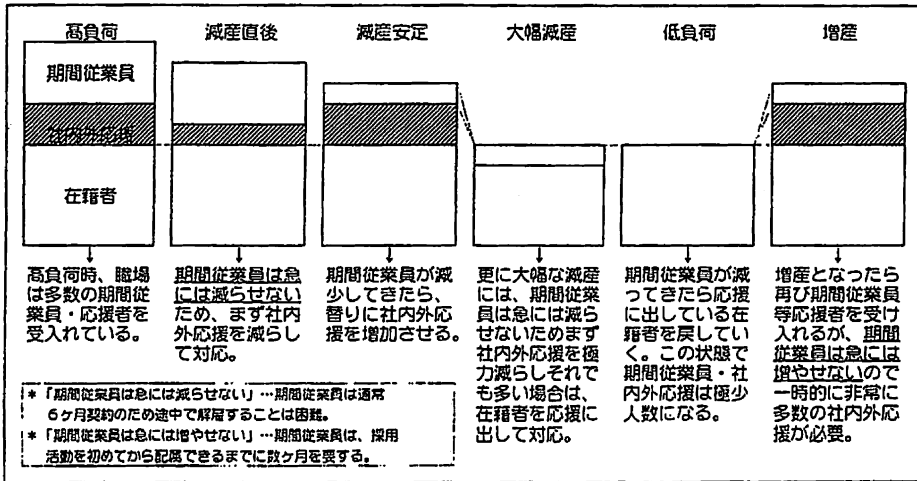
また、「要員調整と応受援の役割」は図表13-2のようになっている。

〈注〉

⁴¹ 猿田正機『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、2007年、93ページ。

⁴² 『応援マニュアル』（人事部人事室、2004年4月）、1ページ。

図表13-2 要員調整と応受援の役割



- 長期的・大規模な生産変動に対しては、期間従業員を中心に調整する一方、短期的な微調整については、社内応援が重要な役割を果たします。
- もし社内応援がうまく機能しなければ、以下のような問題が発生する可能性があります。
 - ・減産時……生産に必要な人員以上の人員を抱え、大幅な能率低下や定時割れの発生を招く。
 - ・増産時……残業・休出の増加など非常に高負荷となり、最悪の場合は、必要な台数を生産できず、顧客ニーズに応えられない。
- 従って、常時一定レベルの社内応援（区分BCからの応援・E-P応援など）を確保しつつ柔軟な増減や配置を行うことが重要であり、また、それが期間従業員の採用を始めても社内応援を継続する理由でもあります。

出所：図表13-1に同じ。

期間従業員の増減と労働者の応受援を組み合わせる弾力的な生産に対応するシステムになっているのわかるだろう。では、具体的な応受援の実態はどのようになっているか確認したい。図表14は、2004年4～7月の受援率・期間従業員数・社外応援者数である。

図表14 トヨタの受援率・期間従業員数・社外応援者数（2004年4～7月）

	4月	5月	6月	7月
受援率	34.9%	36.3%	36.2%	35.6%
期間従業員	8290人	8480人	8720人	8470人
社外応援	1877人	1783人	1375人	1500人
主な在籍状況	日研総業245人 日総工産165人 テクノスマイル122人 光洋精工121人 関東自動車100人	日研総業410人 日総工産226人 テクノスマイル139人 フルキャスト124人 関東自動車50人 アラコ50人	日研総業449人 日総工産276人 テクノスマイル146人 フルキャスト125人 トヨタ車体50人	日研総業435人 日総工産340人 テクノスマイル156人 フルキャスト117人 テクノサービス99人

注1：受援率は「A-A応援除く」となっている。

2：期間従業員・社外応援数などの要員計画は省略した。

3：トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2004年4月27日、5月31日、6月28日、7月29日の産対報告をもとに作成。

トヨタ全体でみると、35～36%の労働者が応援で来ている労働者、期間従業員・他企業からの応援などによって占められているということである。職場によっては、受援率が50%を超えているところもあるといわれている⁴³。なお、労働組合は高受援率が継続することに危惧をしていないわけではない。「5ヶ月先まで30%を超える計画である受援率の中で、職場運営・人材育成・GLの働き方など支障をきたしている部分もある⁴⁴。

これに対して会社は、「今後の目指すべき方向は、各職場の戦略に基き、両面からみたり組みを強化していくべきだと考えている。即ち、生産変動の弾力性確保、コスト体質強化の観点から、引続き社外戦力活用の為の各種の取組みを強化して行く事。また一方では、作業訓練・面倒見など受援者受入に伴う負担や、標準作業で作業をするだけでは終わらない安全・品質・原価に関する事柄等、職場運営上は高受援率での負担がある。そして、人材育成の面でも、後継者や海外支援要員の育成、新技術・工法への対応、高度化に伴う技能の蓄積を続けて行く為にも、正社員でカバーすべき範囲はしっかりやっていくべきだと考えている。そういう部分は、各職場毎に明確にして受援率の適正化を図っていくべきと考えている⁴⁵と答えている。

会社は、当たり前だが受援率が高いことは認識している。しかし見直すつもりもない。ただ、適正な受援率については労使で考えなければいけないといっている。生産問題懇談会では、議論

〈注〉

⁴³ 「職場に元々配属されている従業員を『基幹』的、生産量等の変動に合わせて調整の為に配属される従業員を『補充』的、と特徴付けて区別すると、『補充』の割合、すなわち職場の『流動性』は、およそ3割、高いところでは5割を超える」。島内高太「労働力多様化の進展と作業組織実態の二面性—トヨタにおける『合理化』の新局面と労働—」労働理論学会編『新・日本的経営』のその後』晃洋書房、2007年、173ページ。

⁴⁴ トヨタ自動車労働組合『評議会資料』2004年6月9日、9ページ。

⁴⁵ 同上、10ページ。

の性質上労働者の健康やストレスなどについて意見を述べることは難しいかもしれないが、現場が疲弊していることは明らかなのだから労働組合はもっと労働者の目線に立ったかたちで意見を述べるべきだろう。少なくともこの議論から見えてくるのは、労働者の健康やストレスが生産性の阻害になるというよりも、人材育成や技能蓄積に対する優先順位のほうが高いと思わざるを得ない⁴⁶。

おわりに

これまでみてきた議論をたたき台にして、トヨタでは「負荷適正化に向けた労使専門委員会」を設置し議論を重ね様々な取り組みを実施し（図表15）、結果的に「生産台数の急拡大にもかかわらず、当社の従業員一人当たりの年間所定外労働時間数は、03年度の287時間から07年度には254時間と、33時間の減少となった」⁴⁷。

図表15 負荷適正化に向けた具体的な取り組み

項目	具体的な取り組み内容
全社をあげた意識向上活動	・専門委員会、労使協議会・労使懇談会、支部懇談会・職場懇談会、36協定など、さまざまな労使の話し合いの場を活用した取り組みの推進 ・社内の各研究会・全部長宛レターなどを活用した取り組みの推進
業務量とリソースの整合	・事業のあり方を検討する際、年間所定外労働時間360時間（以下、「360時間」）以下を前提とした議論を実施 ・360時間を超える際の条件のひとつに、「360時間以内を前提とした業務の計画立案・遂行」を織り込む
業務改廃・効率化	・方針の枠組みを活用し「業務改廃・効率化に関する実行プラン」の策定・実施 ・T-PK（トヨタプロセス改善手法）の展開 ・360時間超えの条件のひとつに、「業務の改廃・効率化の実践」を織り込む ・「職場力向上活動」の全社展開と好事例の横展
勤務時間管理ルールの周知徹底	・カードリーダー・新時間管理システムなどによる在社・勤務時間の見える化 ・強化月間、ハンドブック、社内会議体などの活用によるルール・360時間の意味合いの周知徹底

出所：日本経団連出版編『ワークライフバランス推進事例集—ゆとりとやりがいを生み出す14社の取り組み』日本経団連出版、2008年、34ページ。

所定外労働時間が短縮されたことは喜ばしいことではあるが、一歩間違えるとまた後戻りしてしまう可能性は否定できない。なぜなら、規制強化によって何が何でも時短を実現することを目標にした取り組みではないからである。とりわけ36協定の特別条項—絶対限度時間は技能系が600時間、事務技術系は720時間のままで何ら変化はない。つまり、会社にとっての余白が十分に

〈注〉

⁴⁶ トヨタでの非正規労働者の増加によって現場の生産性や人材育成・技能蓄積に及ぼす影響については、島内、前掲論文、中部産政研『第16期調査研究 労働力多様化の中での新しい働き方—非典型労働力との共生—』2004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・下旬号などを参照されたい。

⁴⁷ 日本経団連出版『ワークライフバランス推進事例集—ゆとりとやりがいを生み出す14社の取り組み』日本経団連出版、2008年、33～34ページ。

確保されているのである。

労働者にとって厳しいのは、他の職場や工場への応援派遣が会社の裁量でかなり容易に行われることである。この点に関しての規制や労働者の負荷への配慮はほとんど見られない。いくら労働時間が短くなったとはいえ、労働者の配置を会社本位で実行していいことにはならないし、「労使で合意」を御旗に労働者の生活やリズムをかき乱すことを許容すべきことと考えてはならないだろう。トヨタの「負荷適正化」への取り組みは、労働負担軽減というより負担の平準化であって、量的規制の意味はあまりない。

最後に、前号で述べた処遇の個別化について若干考えたい。人事考課の強化により「自己責任の原則」のもと「頑張れば報われる」賃金制度では、自分が目に見えるかたちでどれだけ会社に貢献できたかが重要な意味をもつ。労働者は、とにかく与えられたフィールドで自分の仕事をトコトン全うする。だから時短よりもせめて賃金は上げてほしいという願望が優先順位の上位にくることは避けられない。しかも、賃金を上げるには企業業績が堅調に推移することが前提条件である。業績を上げるためには各々が一生懸命働くことである。だから、一生懸命働いていることを正当に評価してほしいので、査定強化による格差付け⁴⁸に抵抗感を持ちにくいだろう。むしろ、「自分は真面目に必死にやっているのだから差をつけてほしい」というのが本音といっても過言ではない。まさしく「自己責任の原則」である。

こうしたことから、時短に対する意識は後退するだろう。なぜなら、労働時間に関する規制は36協定からも明らかなおろ、集团的規制そのものだからである。すなわち、労働者は本音では労働時間が可能であれば短いほうがいいのだが、人事考課で良い評価をもらうためには、集团的規制の強化—労働時間短縮実現に必要な規制強化は、むしろ邪魔な存在にも感じられる。

つまり、処遇の個別化のもとで集团的労使関係をわずかながらに担保できているのは、労働時間の規制を無視できないからである。しかし、矛盾をはらんでいることは間違いない。それは、集团的規制の重要な役割を担う36協定では、規制の大枠としての存在でしかないからである。年間限度時間360時間超えをしている労働者が減少傾向であるとはいえ存在しているし、360時間内のレベルでのやりくりを個別に任されている事務技術系労働者の裁量労働的な働き方⁴⁹などからみれば、36協定は最後の一线でありながらなおかつ目安程度の存在でしかないともいえる。

人事考課によって個人の働き方が精査されるようになると、あまり仕事で成果を上げられない

〈注〉

⁴⁸ 辻 勝次『トヨタ人事方式の戦後史』ミネルヴァ書房、2011年では、トヨタの昇格・昇進人事を「50年にわたって数万人の従業員の昇格率を3%から6%の範囲に制御する企業社会トヨタの完璧ともいえる強力な統制力」(140ページ)といい、その特徴を「想像するに、人事部は誠実に働いているが成果が出せない限界的な社員のなかから常に誰かを選び出して、ご褒美人事=『あと一人人事』ないし『落ち穂拾い人事』を行っているのであろう。一方での大胆な能力主義的抜擢人事と、他方での入念な年功的温情人事が同時存在するのである」(155ページ)—トップ単独・ラスト単独・多段階格差付け原則と呼んでいる。もう1つの特徴として、「出る杭は叩いて独走を規制し、遅れる者にもチャンスを残して焚き付け続け、結果として社員集団の平等意識を醸成してチームワークを構築する」(159ページ)—「マラソン・駅伝併用原則」と呼ぶ。

⁴⁹ 浅野和也「トヨタの生産方式と労働時間」猿田正機編著『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房、2008年、196～223ページで分析している。

人が無目的に残業をやって手当を稼いでいるのが許しがたいとか、大して真面目にやっていない（ように見える）人と同じ手当では納得がいけないなどの感情をもちやすい。もちろん、これはその人の勝手な思い込みや推測でしかないだろうし、残業が長くなってしまふ人にも事情があるはずである。自分の評価に納得できないだけでなく、人の評価にまで不信感や不満をもつようになりかねない。

これが最悪のかたちであられるのが非正規労働者との関係だろう。正規労働者の立場からみれば、「金欲しさに来ているのだからもっと働けよ」とか「ろくに我慢もせずですぐ辞めるくせに」といったレッテルを貼ることで「正規労働者正当論」をかざす向きも少なくない。しかし、かつては少数な存在であった非正規労働者はいまや多くの企業で必要不可欠な存在となっている⁵⁰。企業別組合内で正規労働者による組合員の意見に基づく要求だけではもはや正当性は保てない。

現在、非正規労働者の組織化に取り組む労働組合も現われ始めている⁵¹。トヨタでも期間従業員の組合員化を進めた⁵²。しかし、トヨタの期間従業員はトヨタ独自の要員管理のもと、弾力的な生産に合わせて人数が「絶妙」にコントロールされており、いついなくなるかもわからない期間従業員の意見が要求に反映されるレベルに達するかどうかは疑問である⁵³。

グローバル化した経営環境のもと競争力強化を旗印に積極的なコストダウンの末、期間従業員をはじめとする多くの非正規労働者が誕生した。しかし、労働組合はこのグローバル化による労働の変容に後れを取っているといわざるを得ず、企業別組合の枠内での認識でしかない。トヨタでは、今春闘における会社の回答は組合の要求どおりとなったが、賃金制度見直しも提案されたという⁵⁴。

〈注〉

⁵⁰ 「2001年8月の労働力調査で正規労働者は3597万人、非正規・非典型労働者は1377万人で、合計の雇用労働者数は約5000万人となっている。参考までに組織労働者の数を挙げておくと、連合や全労連なども含めて1154万人。そこで言えることは、非正規労働者数と正社員の組織労働者数が逆転しているということだ」。要 宏輝『正義の労働運動ふたたび―労働運動要論』アットワークス、2007年、43～44ページ。

⁵¹ 『ビジネス・レーバー・トレンド』労働政策研究・研修機構、2011年11月号では、ケンウッドグループユニオン労組の取り組みが紹介されている。

⁵² 対象は勤続1年以上のシニア期間従業員約4,000人である。『中日新聞』2007年10月4日。ただし、背景には2006年1月22日に「全トヨタ労働組合」（全ト・ユニオン）が結成されたことへの対抗的措置の色彩もあり、社会問題化している正規・非正規労働者の格差改善を考えてのことではない。全ト・ユニオンが結成されたとき、トヨタ労組は2006年1月27日と2007年1月26日に評議会ニュースを通じて緊急メッセージを発して組合員に警戒を呼び掛けた。全ト・ユニオン結成については、横田 一・佐高 信・週刊金曜日取材班『トヨタの正体』金曜日、2006年、76～81ページを参照されたい。

⁵³ 今国会で成立する労働者派遣法改正案は、「製造業派遣の原則禁止」の削除をはじめ大幅修正を余儀なくされ骨抜き状態である。「民主党最大の支援組織で労働者を守るための団体の連合は、修正案を事前に了承しており、黙認している。民主党関係者は『連合の構成員は、ほとんど正社員。派遣労働者の権利まで守れないと判断したということだ』と解説。党も支持組織も軸足が弱者から遠ざかってきていることを暗に示している」。『中日新聞』2012年3月19日。トヨタの非正規労働者は期間従業員が多数なので影響は少ないかもしれないが、労働組合の運動方針には大きく影響するだろう。上部団体の連合が非正規切りを黙認したことに他ならず、企業本位の非正規切りの状況は何ら改善されていない。

⁵⁴ 『中日新聞』2012年3月15日。賃金は定期昇給相当分として組合員平均月額7,300円、ボーナスは組合員平均年間178万円。

負荷適正化の取り組みを本当に後戻りさせたくないのであれば、割増率の見直しなども含めた量的な規制強化を伴った制度設計を要求することで、時短賃上げを確実なものにしていく発想をふまえ、労働者同士の連帯が少しでも持てるような取り組みが労働組合には求められているといえるだろう。企業別組合による協調的労使関係の論理で個別化した労働者をまとめていくことができるか、組合は真剣に考える渦中にあることを認識しなければいけないのである。

引用・参考文献

- ・浅野和也「トヨタの生産方式と労働時間」猿田正機編著『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房、2008年
- ・浅野和也「トヨタ労使の労働時間短縮政策」猿田正機編著『トヨタの労使関係』税務経理協会、2008年
- ・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
- ・石田光男・樋口純平『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
- ・遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年
- ・要 宏輝『正義の労働運動ふたたび—労働運動要論』アットワークス、2007年
- ・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
- ・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
- ・河西宏祐『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
- ・願興寺皓之『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミネルヴァ書房、2005年
- ・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
- ・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
- ・願興寺皓之「職場レベルにおける労働組合の参加的関与」『日本労働研究雑誌』2008年特別号、No. 571
- ・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
- ・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
- ・猿田正機『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、2007年
- ・猿田正機『『日本的経営』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
- ・島内高太「労働力多様化の進展と作業組織実態の二面性—トヨタにおける『合理化』の新局面と労働—」労務理論学会編『新・日本的経営』のその後』晃洋書房、2007年
- ・新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟、1995年
- ・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「トヨタの競争力強化と労働組合」『中京企業研究』第32号、2010年12月

- ・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
- ・田中博秀『日本的経営の労務管理』同文館、1988年
- ・中部産政研『第16期調査研究 労働力多様化の中での新しい働き方—非典型労働力との共生—』2004年
- ・辻 勝次『トヨタ人事方式の戦後史』ミネルヴァ書房、2011年
- ・トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ』2006年
- ・橐 一郎『問題解決労働法3 労働時間・休日・休暇』旬報社、2009年
- ・仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会、1988年
- ・日本経団連出版『ワークライフバランス推進事例集—ゆとりとやりがいを生み出す14社の取り組み』日本経団連出版、2008年
- ・横田 一・佐高 信・週刊金曜日取材班『トヨタの正体』金曜日、2006年
- ・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

受理日 平成24年3月28日