

トヨタにおける効率的かつ柔軟な働き方の模索と展開¹

Exploring and Developing, Efficient and Flexible Way of Working in TOYOTA

浅野 和也

Kazuya Asano

愛知東邦大学経営学部

安倍政権による「働き方改革」はいわゆる時間にとらわれない働き方こそが生産性向上に重要であることを強調している。財界を代表するトヨタも例外ではなく、裁量労働制、固定残業代制度の導入を試みている。しかも、労使が一体となっているところに特徴がある。こうした動きは、「高度プロフェッショナル制度」をはじめとするより柔軟で効率的な働き方への布石といえるのではないだろうか。

はじめに

安倍政権が最重要課題と強調している「働き方改革関連法案」が2018年6月29日に参議院本会議で成立した。「時間外労働（残業）に初の罰則付き上限規制を設け、非正規労働者の待遇を改善する『同一労働同一賃金』など働く人の保護策を盛り込んだ。…労働時間規制や残業代支払いの対象外とする『高度プロフェッショナル制度（高プロ）』も創設²された。また、裁量労働制の適用業種拡大も盛り込まれるはずだったが、厚生労働省による労働時間調査の不適切なデータが見つかったことで断念された³。

政府はいわゆる財界の意向に沿った政策を積極的に展開しており、労働分野も例外ではない。とくに労働法による労働者保護および企業への規制は、経済活動を阻害するものと認識しており、規制緩和による企業の成長こそが日本経済の発展と訴える⁴。

¹ 本稿は、社会政策学会自由論題報告「トヨタの『ダイバーシティ』推進」（2017年10月28日、愛知学院大学）に大幅に加筆したものである。報告では、トヨタにおけるダイバーシティへの取り組みから時間にとらわれない働き方への展開が進行しつつあることを強調したかったのだが、きわめて不十分だったことから本稿をまとめることとした。

² 『中日新聞』2018年6月30日。

³ 上西充子氏は厚生労働省および大臣の一連の対応を強く批判している。
<https://news.yahoo.co.jp/byline/uenishimitsuko/>を参照されたい。

⁴ 安倍政権による労働分野の規制緩和の展開への批判については、西谷・五十嵐・和田・田端・野田・萬井・脇田・深谷 [2014] を参照されたい。

しかし、財界を代表する大手企業は、日本的経営に根ざした雇用・労働システムの見直しと脱却を強調しさまざまな施策に取り組んでいるものの、従来からの女性差別、90年代以降に顕著になった非正規雇用の増大、格差の拡大、貧困、ブラック企業・ブラックバイト問題などの生活や社会を脅かす諸問題にはあまり熱心とはいえない。

そこで本稿では、財界を代表するトヨタ自動車における「働き方改革」ともいえる動向を考察し、政府や財界の見解とどのようにリンクしているかを確認することにしたい。それが上記の諸問題を色濃く浮き上がらせることになるだろう。

1 残業代新保障制度—「新しい時間管理制度FTL（I）」

(1) 残業を前提とした働き方

2017年8月2日の新聞各社およびインターネット上のニュース配信サイトにおいて、「トヨタ、裁量労働の対象拡大」の見出しが躍った。しかしこれはあくまでも「単なる『固定残業代』であり、裁量労働制とは関係がない」⁵ため、裁量労働の拡大ではなく「残業時間に関係なく毎月45時間分の残業代を支給する新制度…従来の裁量労働制と違い、実際の残業が45時間を超えれば残業代を追加支給する」⁶ものである。「事務や研究開発に携わる係長級の約7800人が対象。社員が適用を申請し、会社が認めれば、45時間分の残業代（月約17万円）を一括支給する。実際の残業が45時間を超えれば残業代を追加支給し、残業の上限は従来通り月80時間にする。過重労働を防ぐ仕組みも設け、夏休みや年末年始以外の平日に5日連続の休暇取得を義務づける。取得できなければ、翌年から制度の対象から外す」⁷。残業を前提とした働き方であることは明らかであり、同時に個々人の業務量をセーブするための施策については言及していない。

休暇取得の義務があるとはいえ、月80時間までの残業が可能であることは紛れもない事実である。問題なのは、業務量や負担・負荷を軽減するのではなく、それらを遂行・処理するには所定労働時間内ではほとんど不可能であること、つまり残業なしでは対応しきれないということである。結局のところ、トヨタは日本的な労働慣行を見直すのではなく、手当をきちんと支給するので、業務を確実に遂行するように要請している。社会からの「そもそも日本企業は残業や休日出勤なしで顧客対応は不可能だから、残業・休出は当たり前だし、残業・休出を断ったり拒否することはほとんどありえない」という認識であるといえるのではないか。だからこそ、トヨタでは「人づくり」を強調している。「トヨタ流の働かせ方を実践できれば、社員はやる気に満ち、会社は活気づき、会社からムダが削り取られ、生産が向上し、厳しい市場競争で勝ち残ることができ—ということを繰り返し説」⁸くのは、その典型であろう。

⁵ 今野晴貴「トヨタの裁量労働制は違法か？ 違法な裁量労働制を見極めるポイント」
<https://news.yahoo.co.jp/byline/konnoharuki/20170806-00074208/> 2017年8月6日配信。

⁶ 『毎日新聞』2017年8月2日。

⁷ 同上。

⁸ 伊原 [2017, 52]。同じく、猿田 [2013, 377] も厳しい指摘をしている。「家庭生活などを犠牲にしても、トヨタのために日々、継続的な改善を続け生産性向上に邁進する『トヨタマン』の育成が課題となる。そのためにはトヨタでは徹底した人事管理がなされ、『人間性尊重』という概念すらトヨタ的に歪めて使用されている」。

このような働き方のもとで、男性労働者が育児や家事、介護などをパートナーと共同で担うことはできるのだろうか。また、育児のため短時間勤務制度などを利用している女性労働者が元のフルタイム労働に戻る場合、このような残業ありきをベースにした働き方に戻りたいと思うだろうか。現在、トヨタにおいて係長級に該当する女性労働者がどの程度いるのかは不明だが、女性管理職の割合（2015年度、単体）は、主任以上3.7%、主幹以上1.4%となっている。微々たるものかもしれないが、ダイバーシティを推進する以上、係長職に女性を増やしていくのは必然であり、そうした女性のモチベーションを下げることになってはいけないうらう。その懸念が拭えない部分もあるといえるのではないか⁹。

（2）労使での議論

この残業代新保障制度は、「働き方・働く意識の変革に向けた専門委員会」において、会社側から提案され議論が進められたものである。「新しい時間管理制度FTL（I）」（=Free Time & Location for Innovation）導入の狙いとして次のようにいう。「現在および今後の競争環境を踏まえると、『とことん学び、考え抜き、その上でやるべき時はやり切り、休むときはしっかり休む、メリハリのある働き方』を通じた、『生産性の向上と人材育成のスパイラルアップ』ならびに『ワークライフシナジーの実現』に加え、裁量をもった働き方を通じた創造性の発揮が、会社の生き残りに向けた競争力向上には不可欠と考えている」¹⁰。会社の提案と組合の見解は図表1のとおりである。時間にとらわれない働き方こそが競争力強化のために不可欠であることを強調しているのが明らかであり、政府および財界の認識と一致している。しかも、労働組合もほとんど異論がない姿勢である。

しかし、トヨタの年間超過勤務時間は360時間なので、月45時間の残業が1年間続けば540時間になるので超過してしまう。したがって、そのための手続きが必要となるが、これも簡素化することで、より柔軟かつ効率的な働き方を可能にしている。次の会社の発言は非常に重要な意味もっている。「本制度は、年間超過勤務時間360時間以内という業務計画を前提とした業務付与の下、労使で運用している現在の超過勤務時間月80時間、原則540時間といった範囲の中で、月間の標準労働時間以上の勤務をすることを前提に、健康面には十分配慮しつつも、裁量をもって働けるものとする。時間管理のあり方については、法令遵守の観点を踏まえ、フレックスタイム制と同様に勤務実績に基づく時間管理を実施するものの、時にとらわれない働き方の実現に向け、裁量を最大限に発揮できるようにするため、月間および年間の限度超えについては、通常の『報告』『協議』という形式ではなく、『通知』の形式を選択したい」（傍点一筆者）¹¹。トヨタでは事

⁹ 例えば、『毎日新聞』（ウェブ配信、2017年7月17日）では、独立行政法人「国立女性教育会館」が実施した調査結果とヒアリング調査から、入社2年目の女性社員が管理職を目指す意欲を失う傾向があることを指摘している。「管理職の9割は男性、といわれる日本で、女性管理職は希少な存在だ。つまり男性の前には多様なロールモデルが存在しやすいが、女性にとってはそうではない。…多様な女性管理職のロールモデルが生まれにくい背景には、日本型雇用制度がある」。

¹⁰ トヨタ自動車労働組合「第3回 働き方・働く意識の変革に向けた専門委員会」1ページ。

¹¹ 同上。

務・技術系の労働時間管理において、これまでの時間の長さに対して残業代を支給する方法では、個人およびチームの成果などを正確に測定すること、それを労働条件に反映させることの難しさを強調したいのだろう。つまり、時間の長さが生産性向上に結びつくという労働側の認識を改めさせる狙いがあるといえる。ただし、業務の質は高いので、それに準じた手当は支給することで納得性を得たいということだろう。

限度超えの申請があった場合、労働組合レベルで事前に検討することはもはや不可能であり、実態把握を極めて困難にさせるおそれがある。また、FTL（I）対象の労働者が健康を脅かす労働災害や病気・怪我等になった場合、その原因の解明も難しくなるのではないだろうか。労働者としては手当を受け取る以上、「頑張らなければならない」という使命感に燃えるだろうし、この仕事が終わったら休暇を取りしっかり休もうと考えたとしても、その仕事を遂行している最中で病気や過労になってしまっは元も子もない。そもそも、月17万円もの手当を支給する会社側が、個人レベル、チームレベル、部課等の組織レベルに対して業務量をどのように配分し考慮するかは一切明らかにされていない。該当者の自己責任ということになるだろう。

540時間もの超過労働を許容しその代償として労働者を疲弊させかねないかたちで得られる高い能力や生産性・効率性とは何なのだろうか、労使とくに労働組合が考えるべきことはこの点ではないか。

図表 1 FTL（I）の話し合いの概要

(3) 事技職について

①FTL（I）制度概要（会社提案と主な主張ポイント）

項目	今回会社提案	組合主張の主なポイント
狙い	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の生き残りに向け「裁量をもった働き方」を通じた創造性の発揮が不可欠。 →裁量的な働き方をより一層促進する為の新たな時間管理制度を導入したい。 ・年間超過勤務時間360時間以内を前提とした業務付与の下、<u>超過勤務時間月80時間、原則540時間といった範囲の中で</u>、健康面に十分配慮をしつつ働けるものとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな労働時間制度において以下観点が必要不可欠。 1. 「適切な負荷」「健康確保のセーフティネット」 2. 「効率」を重視する「意識・風土」「評価」 3. 「コンプライアンス意識」の醸成
適用条件	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の全てを満たす場合 1. 自己管理能力や業務遂行能力を備えた主任職 2. 本人発意 3. 所属長の面談 4. 部長および人事の承認 	<p><補足></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 残業に関するものなど、基本的なワークルールはフレックスタイム制/FTL（F）と同じ。 2. FTL（F）同様、在宅勤務可能（ただし、1週間に1回2時間以上の出社が必要）

業務付与	<p>①グループ長から適用者への適切な権限委譲を進め、まとまり感のある業務を付与</p> <p>②手当額までの超過勤務を無条件に容認するものではない。裁量的な働き方の促進により、生産性高い働き方や創造的な働き方を実現していく趣旨を丁寧に社内徹底</p>	<p>①仕事内容に関する裁量を認めるような「仕事のさせ方」が重要</p> <p>②「働いた時間に対する手当ではない」という理解が労使共に必須。 →「手当分は残業しなければならない」という誤った認識は長時間労働を助長する懸念あり。</p>
休み方	<ul style="list-style-type: none"> ・適用者は以下を必須とする。 (未達の場合、翌年度のFTL (I) 適用不可) ①年間20日間の年休取得 ②5DVの取得(年休付与日数が20日満たない場合や育児・介護との両立を困難にする場合等例外あり) ・月度限度超えに伴う必要休務取得を免除 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部のメンバーのみ5DV取得を義務化すると他のメンバーの「働き方」「休み方」に与える影響が出る場合あり。 →5DVの取得は全社的に推奨していくべき。 3DV推奨からの転換を検討してほしい。
手当	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の基準賃金、労働時間に関わらず、月あたり17万円を支給(一般的な主任職の裁量労働手当の約1.5倍となる水準) ・適用月の超過勤務実績に基づいて算出する超過勤務手当の金額が17万円を上回る場合は、その超過分を超過勤務手当として支給 ・以下については、新制度の手当とは別に支給 <ul style="list-style-type: none"> —60時間以下の時間外超過勤務の割増分の差分(休日の超過勤務、60時間を超える超過勤務等) —深夜勤務手当 ・制度改定移行分1,750円を原資の一部に充当 ・FTL (I) 制度の導入開始日より全事技職の制度改定移行分を解消 それ以外の原資は会社が新たに拠出 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度改定移行分については、制度改定後に解消する性質のものであることは、理解 ①年間一時金は制度改定移行分をふまえて算定されるため、制度改定移行分の解消により、技能職、業務職、医務職も含む全ての組合員の年間一時金にも影響が出る可能性があり、対応が必要不可欠と考える ②新制度の適用を受けない事技職の組合員は制度改定移行分の解消に伴い賃金が減少することが見込まれる 一時的であっても買下げとならないような配慮をお願いしたい →今後、組合員の受け止めを確認しながら進めていきたいと考えているが、今回の会社提案に対しては、少なくとも、上記課題への対応が必要
適用除外要件	<ul style="list-style-type: none"> ・以下に該当する場合、速やかに適用除外 ①適用者より申し出があった場合 ②休職、欠勤が発生した場合、稼働日全てを休務する月が発生した場合 ③実労働時間が標準労働時間に満たない月が発生した場合 ④その他裁量をもった働き方ができていない等、上司または人事にてFTL (I) 適用が不適切と判断した場合 	—

②年間限度超え申請手続きの変更概要

項目	今回会社提案	組合主張のポイント
申請方法	<ul style="list-style-type: none"> 以下の2点について、新時間管理システム上での入力方法を変更。 (イ) 年度時間以内を前提とした業務の計画立案が遂行されていたか →年間業務計画表の提出をもって代用 (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か、又、今後どのような施策を実施するのか →自由記述形式ではなく、選択式+備考欄 	<p>(イ) の観点：年間業務計画表を適切に運用することで見える化を図ることが可能と考えるので、同計画表の提出で代えることに異論なし。</p> <p>(ロ) の観点：「変更後も必要な情報を現在と同じレベルで入手できるか」、「組合側にとっても効率的な運用が可能な変更になっているか」などの観点を確認したうえで判断する。</p>
申請期限	<ul style="list-style-type: none"> 各部から拠点人事：限度超えが予想される月の前月22日まで →限度超えが予想される月の前月最終稼働日3稼働日前まで 拠点人事から組合：限度超えが予想される月の前月最終稼働日3稼働日前まで →限度超えが予想される月の稼働5日まで 	<p>□「心身の健康面などを確認するステップが担保されていること」や「マネジメントがギリギリまで組合員の負荷状況を見たうえで、より実態にあった限度超え申請ができるようになったこと」等を踏まえると問題はない。</p>

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1253、2017年8月2日。

2 「残業代新保障制度」は何を意図しているのか

残業代新保障制度は今後導入が予想される「裁量労働制の適用拡大」「高度プロフェッショナル制度」に向けた布石であると考えられる。現在の法律で違反に該当しない範囲で緩やかな時間管理制度を確立しつつ、在宅勤務制度¹²との併用で、時間に縛られない働き方が生産性向上への貢献であることを強調し、法案成立後、「競争力強化」を旗印に、時間に縛られない働き方をこれまで以上に推進するだろう。事実すでにトヨタでは、「残業延長手続きの簡略化」(2011年10月から)、「裁量労働制の適用拡大の社内ルール緩和」(2012年1月から)を行っている¹³。

「高度プロフェッショナル制度」は、年収1075万円という年収要件が一人歩きしているが、対象業務は、「『高度の専門的知識、技術又は経験を要する』とともに『業務に従事した時間と成果との関連性が強くない』といった対象業務とするに適切な性質を法定した上で、具体的には省令で規定することが適当である。具体的には、金融商品の開発業務、金融商品のディーリング業務、アナリストの業務(企業・市場等の高度な分析業務)、コンサルタントの業務(事業・業務の企

¹² 『ビジネス・レーパー・トレンド』2017年7月号、24-26ページが詳しい。

¹³ 中澤 [2015, 122-130]。

画運営に関する高度な考案又は助言の業務)、研究開発業務等を念頭¹⁴とされている。しかし、この年収要件が引き下げられる恐れがあることはいうまでもない¹⁵。また、企業が「仕事の専門性の高さ」を拡大解釈し、それを労働組合が追従・容認すれば、多くの労働者がこの制度の該当者となることが予想される。

しかも、トヨタの場合、一定の意見等が出ることは予想されるものの了承される可能性がきわめて高い。裁量労働制の適用拡大であれ高度プロフェッショナル制度の導入であれ、事務技術系労働者の多くは、それなりに高度で専門的な業務に従事しているだろうし、自身で担当業務の遂行をそれなりにコントロールする・できる人たちと思われる。したがって、拡大解釈が入り込む余地が十分に備わっているともいえるだろう。

ちなみに、高度プロフェッショナル制度の年収要件1075万円がトヨタの事務技術系労働者に該当するかどうかを示したのが図表2である。なお、辻 [2011, 260-268] によると、係長級に到達する年齢は、役員級にまで到達するいわゆる出世社員の場合は約8年である。また、係長級に到達したものの、そのまま昇進することなく退職となる最も遅い社員では19.5年である。課長級にまで到達して退職する社員でも係長級に到達するのは13.8年となっているので、30歳・35歳で係長級という想定は問題ないものと思われる。

図表2 トヨタの事務技術系労働者（大卒）のポイント別賃金水準

	22歳 (借家) 勤続0年 単身	25歳 (借家) 勤続3年 単身	30歳 (借家) 勤続8年 配+子1	35歳 (持家) 勤続13年 配+子2
基本賃金	204,000	239,300	313,800	386,500
手当	0	0	23,000	26,500
所定内賃金計	204,000	239,300	336,800	413,000
年収(×12)	2,448,000	2,871,600	4,041,600	4,956,000
残業手当	492,782	578,053	2,040,000	2,040,000
合計	2,940,782	3,449,653	6,081,600	6,996,000
一時金		1,731,000	2,429,500	3,050,000
全合計	2,940,782	5,180,653	8,511,100	10,046,000

注1：基本賃金・手当・所定内賃金は理論モデルである。

2：残業手当の算出は次のとおり。①22歳・25歳は年収の20.13%とした。全日本金属産業労働組合[2014]でのトヨタの平均賃金439,951円(基準内351,371円、基準外88,580円)の基準外の比率である。②30歳・35歳については、前述の残業代新保障制度17万円を12倍した。

3：一時金は2013年年末・2014年夏季の合計である。22歳の一時金は記載がなかった。

出所：全日本金属産業労働組合協議会[2014]・自動車総連労働条件局[2014]より筆者作成。

¹⁴ 「今後の労働時間法制等の在り方について(報告)」

<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11201250-Roudoukijunkyouku-Roudoujoukenseisakuka/houkoku.pdf>

¹⁵ 「(安倍首相は一筆者)『高い職業能力を持つ人材』という対象がまずありきで、年収については『経済情勢の変化次第』という含みを持たせ、年収要件が下がる可能性があると言っているのだ」溝上 [2015, 24]。

高度プロフェッショナル制度では、毎月決まって支給される諸手当も年収に換算するといわれている。したがって、残業手当は含まれないだろうが、役職手当や資格手当、扶養手当、さらには交通費も含むことが予想されることをふまえて上記の表をみてみたい。

一見すると、いわゆる年収1075万円には程遠い。やや強引ではあるが、22歳・25歳の残業手当を交通費と見立ててもさすがに厳しい。30歳・35歳の残業手当は固定残業代なので、高度プロフェッショナル制度の要件に含まれる可能性が高い。

たしかに固定残業代を月17万円で見積もっても年収1075万円には届かない。しかし、経団連のいう「労働者10%への導入」、すなわち「年収700万円を下回るまで要件を引き下げ」¹⁶られた場合、トヨタでは30歳係長職であれば、年収要件として該当してしまうことが容易に想像できる。なお、30歳・35歳の年収では、交通費を含めたものになっていないので、家族構成や資格等も含めて総合的に考慮すると、いわゆる700万円に接近することが予想される。35歳では確実に700万円を超えるだろう。

問題は、多くの企業において当社は該当しないから気にする必要はない、ということではなく、トヨタが導入しているのだから導入を検討しようという機運が高まり、要件緩和に拍車がかかるおそれがあるということである。裁量労働制の適用拡大・高度プロフェッショナル制度どちらであろうと法案が成立すれば、トヨタでは迅速に導入できるだろうし、それに類似したトヨタ的な働き方制度が確立されると思われる。例えば、技能系労働者に対する「技能発揮給」¹⁷はそれを物語っている。

また、残業代新保障制度の導入によって、労働者の労働時間の実態把握が益々困難になることが予想される。トヨタでは、四半期ごとに所定外労働時間の人員を『評議会ニュース』で公表している。「90時間超え」「180時間超え」「270時間超え」「年間所定外労働時間360時間超え」の人数である。例えば、2014年度の状況および2007年度からの360時間超えの推移は図表3・4のとおりである。

この表は、四半期ごとに所定外労働時間90・180・270時間超えの人数を公表することで、36協定で定められた年間360時間を超えないように警告する役割を果たしているが、あくまでも90・180・270・360時間以上の人数でしかなく、時間数ごとの詳細な人数分布は公表されていない。極端かもしれないが、年間所定外労働時間が359時間の労働者が多く存在する可能性がないとは言い切れない。

¹⁶ 昆 [2016, 35]

¹⁷ 詳細は杉山 [2016b] を参照されたい。

図表3 2014年度の所定外労働時間90・180・270時間超え人数

2014年度第1四半期（4～6月）所定外労働時間90時間超え人員報告

			'14年度	'13年度	'12年度
90時間超え人数（人）			11,743	10,595	10,556
内訳 （人）	技能職	P・E部門	4,134	3,471	3,995
		S部門（CX級）	275	248	262
	事技職	S部門（CX級以外）	7,334	6,876	6,299

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1134、2014年8月4日。

2014年度第2四半期（4～9月）所定外労働時間180時間超え人員報告

			'14年度	'13年度	'12年度
180時間超え人数（人）			10,138	9,676	8,567
内訳 （人）	技能職	P・E部門	3,054	2,857	2,293
		S部門（CX級）	232	204	159
	事技職	S部門（CX級以外）	7,032	6,615	6,115

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1141、2014年11月4日。

2014年度第3四半期（4～12月）所定外労働時間270時間超え人員報告

			'14年度	'13年度	'12年度
270時間超え人数（人）			8,540	7,979	6,634
内訳 （人）	技能職	P・E部門	2,049	1,906	1,060
		S部門（CX級）	169	149	110
	事技職	S部門（CX級以外）	6,322	5,924	5,464

出所：'12年度の数値はトヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1110-①、2014年1月31日。

'13・'14年度の数値はトヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1148、2015年2月2日。

浅野 [2016, 98]。

したがって、条件があるとはいえ、所定外労働時間月45時間分の手当支給によって、柔軟な管理となれば、個別化の進展に拍車がかかり全体像さえも不明瞭にならざるを得ない。同時に、賃金と労働時間との関係性が希薄化していくことにもなるだろう。

図表4 年間所定外労働時間360時間超え人数

年 度	360時間超え人数（人）			
	単 年	事技職	技能職	複数年（内数）
2007	1,684	1,381	303	412
2008	893	858	35	250
2009	690	621	69	130
2010	2,352	2,208	144	343
2011	3,702	3,322	380	1,171
2012	3,078	2,839	239	1,165
2013	4,117	3,452	665	
2014	4,484	3,840	644	

（注）事技職はS部門（CX級以外）、技能職はP・E部門とS部門（CX級）の合計である。

出所：トヨタ自動車労働組合『第79回 定期大会議案書54期前期』2012年10月13日、25ページ、『第80回 定期大会議案書54期後期』2013年10月19日、25ページ、『評議会ニュース』No.1128-①、2014年5月7日・No.1166-①、』2015年4月28日より作成。

浅野 [2016, 97]。

3 裁量労働制の動向—FTL（D）

冒頭でも述べたとおり、「働き方改革関連法案」に盛り込まれることはなかったものの、裁量労働制の適用業種拡大も政府および財界が強く求めていることは周知のとおりである。トヨタにおいても例外ではなく、柔軟かつ効率的な働き方の実現において積極的に導入されている。その動向を確認しておきたい。

トヨタでは、企画業務型・専門業務型裁量労働制をFTL（D）「Free Time & Location（Discretionary）」と呼んでいる。2016年4～9月および10月～2017年3月の運用状況は図表5-①・②のとおりである。

一見すると対象者をはじめほとんどの項目が減少傾向にあるのだが、超過在社時間の最大値において、企画業務型が79.7時間から95.4時間、専門業務型が87.9時間から100.5時間に上昇しており、企画業務型適用者において、「月間の標準労働時間を超過する勤務時間が45時間超」に該当する労働者が4～9月は延べ258名、10月～2017年3月は延べ255名も存在している（図表6参照）¹⁸。

なお、この258名・255名は健康調査票提出の対象者となる。健診受診者と合わせると、4～9

¹⁸ トヨタ自動車労働組合「第33/34回 裁量労働制に関する労使委員会」「第35回 FTL（裁量労働制服含む）に関する労使委員会」による。

月は313名、10月～2017年3月は318名であり、延べ人数とはいえ適用者数から考えれば健康を害することが懸念される、またはその予備軍が相当数いるといえるだろう¹⁹。

専門業務型適用者も同様である。「2ヵ月連続で超過在社時間が45時間超」に該当する労働者が4～9月は延べ201名、10月～2017年3月は延べ165名となっている²⁰。健診受診者との合計はそれぞれ延べ413名・346名となる。企画業務型より低い比率ではあるものの決して楽観視できるものではない。

図表5-① 裁量労働制適用者の運用状況（2016年4～9月）

確認項目		企画業務型	専門業務型
裁量労働制適用者（4/1時点→9/1時点）		398→407名	1,367→1,430名
平均超過在社時間（最小/最大）		30.8（0/79.7）	34.1（0/87.9）
健康・ 福祉措置	適用除外者	単月80時間超	0名
		4-9月270時間超	4名
	健診受診者 [※]		55名（延べ）

※単月80時間超、2ヵ月連続超過在社時間45時間超、4-9月在社時間270時間超

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1227、2017年1月6日。

図表5-② 裁量労働制適用者の運用状況（2016年10月～2017年3月）

確認項目		企画業務型	専門業務型
FTL（D）適用者 （'16/10/1時点→'17/3/1時点）		388→370名	1,450→1,403名
平均超過在社時間（最小/最大）		28.3（0/95.4）	30.5（0/100.5）
健康・ 福祉措置	適用除外者	単月80時間超	3名
		'16/10- '17/3月 270時間超	8名
	健診受診者 [※]		63名（延べ）

※単月80時間超、2ヵ月連続超過在社時間45時間超、10-3月在社時間270時間超

出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1251、2017年7月4日。

¹⁹ 同様のことを岡 [2018, 34-35] も指摘している。

²⁰ 注18に同じ。

図表6 企画業務型裁量労働制適用者 適用状況・勤務状況一覧 (2016年10月～2017年3月)

事業所	適用者数 (17年3月時点)	月間超過在社時間			健康・福祉措置			
		平均	最大値	最小値	適用除外(*)		健康調査票(単月45h超)	検診受診
					単月80h超	半期270h超		
本社	101	29.9	74.5	0.0	0	3	86	19
本社技術	104	31.3	87.8	0.0	2	2	59	8
本社工場	1	25.6	36.3	7.2	0	0	0	0
東京本社	47	17.4	76.9	0.0	0	0	14	3
元町工場	3	32.0	55.1	18.0	0	0	1	0
高岡工場	1	26.0	50.3	10.4	0	0	1	0
明知工場	1	41.3	46.9	31.8	0	0	1	0
下山工場	3	25.3	36.2	13.5	0	0	0	0
広瀬工場	7	18.6	39.7	2.5	0	0	0	0
東富士研究所	9	30.1	52.8	0.0	0	0	3	1
日進研究センター	11	12.6	69.8	0.0	0	0	5	0
トヨタ博物館	1	33.0	42.7	24.8	0	0	0	0
上郷物流センター	6	36.7	64.0	0.0	0	0	5	2
飛島物流センター	1	41.6	52.9	30.6	0	0	1	0
池袋ビル	6	34.7	68.9	9.0	0	0	8	1
九段ビル	2	26.5	69.7	0.0	0	0	1	0
バイオ・緑化研究所	0	38.3	45.8	33.7	0	0	1	0
名古屋オフィス	60	35.4	95.4	0.0	1	3	67	9
花本	4	26.7	51.1	0.0	0	0	2	0
総計または総平均	370	28.3	95.4	0.0	3	8	255	43

*適用除外のいずれの条件にも該当する場合には、「単月80h超」対象者として記載

出所：「第35回 FTL（裁量労働制服含む）に関する労使委員会」7ページ。

また、企画業務型・専門業務型双方とも超過在社時間はあくまでも平均にすぎず詳細な時間分布ごとの人数が不明なので、45時間に迫る数値に多数の労働者が存在する可能性は否定できないし、この運用状況とりわけ在社超過時間には、個人、チームや組織といった観点での業務量がどのように影響しているかを明らかにしていない。やはり労働組合が業務量を規制できない以上、生産性・効率性向上へ迅速に対応・処理できる能力を高めることに取り組みざるを得なくなる。

なお、トヨタ労働組合は、ほぼ毎年、年間の絶対限度時間の引き下げを求めている。現在は720時間・P部門区分Aが600時間となっており、「ここ数年は、技能系・事技系職場ともに、540

時間をほとんど超えない状況が継続している²¹ことを主な理由としている。こうした組合の見解に対して、会社側のガードはきわめて堅い。絶対限度時間はいざというときのセーフティネットであることをふまえて次のようにいう。「今後も540時間を超える者がほとんどいない状態である一方で、職場実態の観点から申し上げますと、職場があらゆる手を尽くして負荷適正化を進めている状況にあっても、所定外労働時間が500時間を超えている者が相当数に上っており、今年度も同様の状況が見込まれている。また、当社を取り巻く環境及び、各職場、従業員にもたらす影響の視点については、近年、東日本大震災発生時の対応等を踏まえ、安定した雇用を前提としつつ、経営上の様々なリスクに備える取り組みを推進しているものの、昨年の熊本地震など、今後不測の事態による突発的なリスクが生じる可能性はあると考える。…来年度においても緊急突発時のセーフティネットである絶対限度時間を引き下げる状況にはないと判断している²²。労働者の健康を害する危険性が高くそのおそれがあることは明白であろう。にもかかわらず、厳しい環境を競争力強化で乗り切っていくことこそが最大の目標とされている。労働組合はこの目標を労使で達成することが目的化されており、労働組合の存在意義・活動目的が経営目標に取り込まれてしまっている（図表7）。

注目すべきは、「生産性向上」から「LIFEの充実」「WORKの充実」に向かって矢印が出ている。つまり、生産性向上ありきなのである。本来の組合のミッションから考えれば、むしろ逆のはずである。その生産性向上のためには、「働き方変革の実現」が必要となっており、その手段として「時間管理制度」が含まれている。さらに、「働き方変革の実現」のためには、「意識変革の実現」が必要であり、その手段として「時間を意識した働き方」が強調されている。時間管理にとられない働き方を実現するために、政策や制度の変更だけではなく、労働者レベルでの意識の変革を含めた取り組みを推進することを示唆している。

また、トヨタ労働組合は、適正な評価が行われることが担保されれば、賃金をはじめとする諸制度の変更に前向きに応じ労使共通の認識とすることが多い。能力主義化・査定強化に抵抗することはほとんどないのである。

そのためのツールの導入も積極的に行われている。例えば、事技系職場の生産性サポート策として「ココレコ。」「工数入力」という取り組みを会社から組合に紹介している。

「ココレコ。」とは、「一人ひとりが『やりがい』『成長実感』を持ち、モチベーション高いいきいきと働くことが出来る職場の実現を目的とした取組み。取組み検討にあたっての問題意識としては2点。1つ目は『上司・部下が共に忙しく、十分なコミュニケーションが取れていないのではないか』ということ。2つ目は『FTLの導入による面着機会減少に対する懸念』である。こういった問題意識に対し、本取組みにより『上司・部下のコミュニケーションをサポート出来れば』と考えている²³。職種・業種問わずコミュニケーションが重要であることはいうまでもな

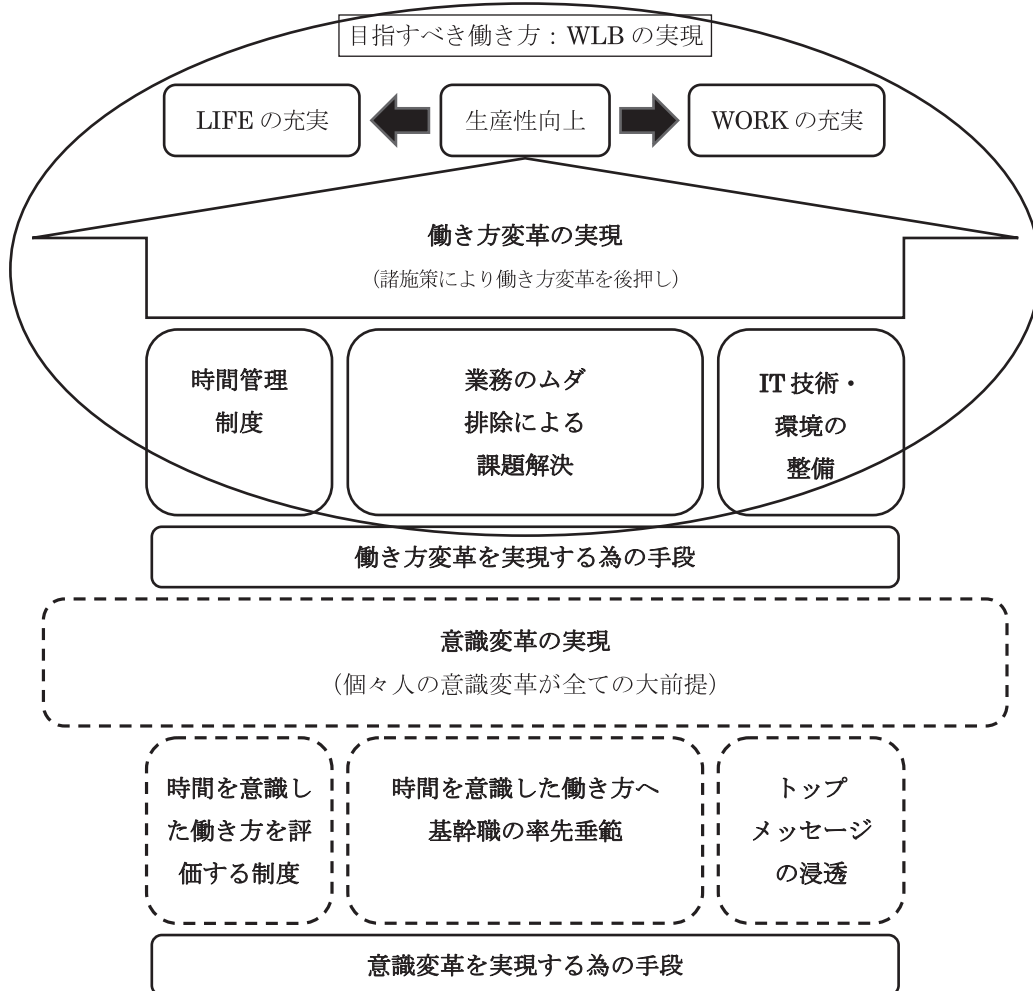
²¹ トヨタ自動車労働組合「時間外及び休日勤務の取扱いに関する協定の話し合い」6ページ。

²² 同上、7ページ。

²³ トヨタ自動車労働組合「第2回 生産性向上に向けた働き方と仕事の変革専門委員会」4ページ。

いが、コミュニケーション不足の主たる要因は多大な業務量をもたらしていることは労使ともに理解しているはずである。ツールの導入である程度の是正は可能かもしれないが問題の本質を解決することにはならない。

図表7 トヨタ労使の働き方に対する認識・姿勢



出所：トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.1227、2017年1月6日。

『工数入力』とは、『正味率の高い働き方』、言い換えると『有意義で本質的な時間の使い方』を各職場で実現してもらうことを目的とした取組み。本取組みを通じ、『日々の時間の使い方見える化』をきっかけに、現状の課題に対して、『もっと良くするにはどうすべきだろうか』というコミュニケーションを各職場で行っていただければと考えている²⁴。これは時間の

²⁴ 同上。

有効活用のための実践的取り組みに対する情報共有と思われるが、これも先の「ココレコ。」と同様で、なぜ時間の有効活用を困難にする状況が生じるのか、原因究明のための方策にはなっていない。

上記の取り組みがQCサークル活動のような職場レベルからのアイデアなのか、管理職レベルからのものなのかはわからないが、個々人の意識変革に強く訴えかけていることから、全社的に展開される可能性が高い。

ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス（WLB）あってこそその生産性向上なのだが、トヨタでは正反対となっている。生産性向上が実現しない限り生活は充実しないことになる。このような状況に対して、長時間労働、安全衛生、生活等の観点をふまえた交渉や協議を持ちかけるのが労働組合なのではないか。

4 懸念される問題点—ダイバーシティとの関連で

まず第1に、政府の「働き方改革」においては、経済成長こそが最重要でありそのために競争力を強化しなければならない、だから「女性活躍」を推進する必要があることを強調している。つまり、日本社会の性別役割分業や日本企業の女性の「周辺の」活用によってもたらされる理不尽な格差などに問題があるとは言及していない。「政府諸改革の特徴は、経済成長を目的にしているところにあった。『再興戦略』では産業競争力を強化し、そのことで経済成長をはかることだった。『活躍社会プラン』は女性と高齢者の『潜在力』を引き出すことで経済成長がもたらされるとした。『働き方改革』では労働生産性を向上させて経済成長を目指すとの位置づけに変わった。経済成長の方法はくると変わるが、その目的は一貫している。目的と手段が転倒しているのである。必要なのは『総活躍』の実現と『働き方』の改革を目的に置くことだ。具体的には、『総活躍プラン』で『女性活躍』のために『一人ひとりの女性が自らの希望に応じて活躍できる社会づくり』をおこなうとし、人口減少対策として『安心して子供を産み育てることができる社会を創る』としたその『社会づくり』を目標として設定することだ²⁵。トヨタもほぼ同じ特徴を有している。これまで見てきたとおり、生産性や効率性向上のための施策こそが働き方の変革につながり、そのためには働く側も認識を改める必要性を強調しているといえる。

第2に、トヨタの「ダイバーシティ」を含めた働き方改革が、サプライヤー企業にどのように影響を及ぼし広がっていくかである。トヨタは財界の中心的存在として、政府の政策をふまえた制度の策定・導入を積極的に進めていくだろうが、サプライヤー企業のおかれている環境は状況が異なる。トヨタから部品価格の引き下げ要請が止むことがほとんどないなかで、シビアな品質・納期に応えながら、さらに突発的な発注もある。多くの場合、それを残業や休日出勤で対応しているのは周知のとおりである。そのうえ、昨今の人手不足である。残業を制限しつつ人手も確

²⁵ 木下 [2017, 76]

保して、なおかつ生産性も上げなければならない、とくに中小企業は苦しいばかりだろう²⁶。労働組合の有無に関わらず全体像を把握しながら、個々の企業の状況や事情に応じたきめ細かな対応が望まれる。

第3に、トヨタの期間従業員も組合員であるが、各種制度利用については蚊帳の外である。そもそも期間従業員の雇用契約期間は3ヵ月でしかないため、制度利用の対象者になりえない。働きぶりや人手の状況などを総合的に考慮して契約更新される²⁷。したがって、最初から女性の期間従業員は想定していないのは明らかであるし、男性であっても、育児休職をほとんど想定していない。トヨタの育児休職制度の対象者や期間等は図表8のとおりである。場合によっては、正規労働者の制度利用促進のためのバッファとして、期間従業員が利用されることにもなりかねない。

第4に、配偶者手当の廃止による家族手当の見直しである。最近、政府が配偶者控除の見直しを本格的に議論し始めた。いわゆる「103万円の壁」である。この配偶者控除が企業の配偶者（扶養）手当の支給条件とリンクしていることが多く、税制・手当双方の観点から女性の就業調整を助長しているという指摘は周知のとおりである。

これに先立つかたちでトヨタは、「家族手当を見直し、配偶者向けを廃止する代わりに、子ども向けに1人当たり今の4倍となる2万円を支給すること」²⁸を労使で合意した。現行および新制度は図表9のとおりである。「見直し後は、子どもが2人以上の場合は支給額が増える一方、配偶者が無職で子どもが1人の場合は支給額が減ることになる。経営側は16年1月から3年間かけて段階的に新制度に移行したい考えだが、労組側は『(配偶者手当の廃止で)生活に与える影響は小さくない』として5年間程度の移行期間を求めている。」²⁹。子育て支援が重要である社会的風潮に対してトヨタは敏感に反応しその対応は非常に迅速である。

トヨタと同様の動きは中小企業にも波及している。例えば、「学校給食のパンなどを手掛ける愛知県江南市の布袋食糧はことし（2016年—筆者）1月から、配偶者の年収が130万円未満の場合に社員に支給していた月額1万円の手当を廃止した。同社は社員36人の中小企業。検討を始めたのは、トヨタの見直し方針が報道された昨年10月から。…一方で、子1人当たり月額5千円を支給していた子ども手当は、4倍の2万円にした。…廃止により、配偶者手当がもらえなくなったのは20人。子どもがいなかったり、既に卒業していたりして、子ども手当の対象にならずに手取りが減る社員は4人いたが、会社の狙いを説明したところ、納得してもらえたという」³⁰。社会の趨勢からいっても、子育て支援がきわめて重要であることについてほとんどの人は異論がないだろうから、賛同は得られやすいだろう。

²⁶ 「販売額から原材料費などを差し引いた付加価値額は製造業の資本金10億円以上の大企業では2016年度に1人当たり1320万円に上がったが、1億円未満の企業は4割の549万円にとどまった」『中日新聞』2017年10月17日。

²⁷ 参与観察によるトヨタの実態へのアプローチについては、伊原 [2003] を参照されたい。

²⁸ 『中日新聞』2015年7月8日。

²⁹ 同上。

³⁰ 『中日新聞』2016年8月29日。

図表8 トヨタの育児休職制度

社員（FNEの方を含む）

対象者	男女を問わず、子を養育する必要があり、育児休職後に継続勤務の意思のある者。但し、以下の①～③の場合は対象外となります。 ①育児休職開始予定日に勤続が1年に満たない者 ②申し出の日から1年以内に退職が明らかな者 ③1週間の所定労働日数が2日以下の者
期間	子の2歳の誕生日までを限度とする連続した期間。 なお、出産後8週間以内に父親が育児休職を開始し、終了している場合等、中断期間を経て申請することが可能となる場合もあります。
処遇	・休職中、賃金は支給されません。 ・ただし、本人の申請により、雇用保険から給付（育児休業給付金）があります。 ・なお、給付額・期間については、育児休職を開始した時期によって異なります。

社員以外（準社員・嘱託・期間従業員・パートタイマー・定年後再雇用者）

対象者	男女を問わず、子を養育する必要があり、申し出の時点で次の要件を満たす者。 ・引き続き雇用された期間が1年以上である 但し、以下の①～②の場合は対象外となります。 ①子の1歳6ヵ月に達するまでに労働契約期間が満了し、更新されないことが明らかである者 ②1週間の所定労働日数が2日以下の者
期間	子が1歳の誕生日の前日まで（但し、1歳の誕生日の前日までに育児休職を取得している場合には、1歳2ヵ月に達する日まで）を限度とした連続した1年以内の期間。 なお、出産後8週間以内に父親が育児休職を開始し、終了している場合等、中断期間を経て申請することが可能となる場合もあります。 また、認可保育施設への入所を希望しているが、入所できない等、要件を満たしている場合には、1歳6ヵ月に達するまでの一定期間、休職することができます。

出所：トヨタ自動車労働組合『第56期 For You』2017年8月、92ページ。

図表9 トヨタの家族手当の制度移行イメージ

		現在の制度	新制度
が働く場合 夫婦どちらか	配偶者	1万9500円	0円
	子ども1人目	5000円	2万円
	子ども2人目	5000円	2万円
	合計	2万9500円	4万円
場合 夫婦共働きの	配偶者	0円	0円
	子ども1人目	1万9500円	2万円
	子ども2人目	5000円	2万円
	合計	2万4500円	4万円

出所：『中日新聞』2015年7月8日。

かつては、トヨタ労働者の妻は専業主婦が多く、その理由は夫の生活リズムが不規則であることから、家事・育児を分担できないといわれ、それがトヨタによって形成された企業城下町の特色のひとつであった³¹。最近では、女性のボランティア活動や日系ブラジル人支援活動などが積極的に行われている調査結果もあり、地域と女性の関わりあいに変化の兆しがみられるようである³²。本稿でその調査を考察・分析する余裕はないが、はっきりしていることは、現在においても性別役割分業の傾向が強いことがこの調査でも明らかにされている。やや長いが引用したい。「男性ではフルタイム就労が多く、それ以外はほとんど退職期を迎えている人たちである。トヨタ自動車に勤めている人、いた人あわせて、全体では29.3%に上り、関連企業も27.3%、あわせれば56.6%となる。現役の男性従業員はあわせて661名で、ここでもトヨタ自動車が201名(30.4%)、関連企業が188名(28.4%)、計58.8%を占めている。『その他』に官公庁や学校、自営の商店・飲食店なども含めることを考慮すれば、この割合はやはり大変大きいと言えるだろう。パート・非常勤の割合はトヨタ自動車では非常に低くなっており、…豊田に定住しているトヨタ・トヨタ関連企業就労者は基本的にフルタイムの正規労働者であり、残りの非常勤層も退職後に再雇用されている元従業員なのである。…地元の男性住民に限ってみれば、おどろくほど完全雇用の状態に近い。女性では、トヨタ自動車あるいは関連企業に勤める人、いた人はそれぞれ全体の5.2%、14.4%、計19.6%であるから、多いとはいえ男性の1/3程度にとどまっていて、自動車産業での働き手がやはり男性を中心にしていることがわかる。女性ではやはりパート・非常勤や退職者が多く、主婦としての役割を引き受けていることがうかがえる。…トヨタ、関連企業、その他の順に、専業主婦が多く、フルタイム就労が少なくなっていて、夫が自動車産業で働く世帯では、近代家族的な性別役割分業のパターンがはっきりしている」³³。この調査では、対象となった世帯や女性の性別役割分業に対する本音や認識は明らかにされていないので分析は難しいが、少なくともライフスタイルはトヨタをはじめとする自動車産業の動向や施策によるところが大きいのは間違いないし、自治体の施策も自動車産業とリンクしている。

トヨタにおける配偶者への手当廃止が就業へとつながるかは未知数であるが、トヨタが組合に説明した見直しの方向は次のようなものである。「…②『住宅』、『老後』、『教育』は『人生の三大資産』と呼ばれるが、教育費は大学まで進学すると全て国公立であっても約1,000万円が必要であり、教育費は早い段階から準備しておく必要がある。③トヨタでは人生の三大資産の内、住宅と老後に対しては充実を図ってきたが、教育費については、それらと比べると充実できていな

³¹ 「結婚してからは、妻にとって夜勤明けの夫を十分に休ませることが大きな課題になる。遮光カーテンをつける、子どもを泣かせないように外へ連れ出す、なかには、雇用促進住宅で狭いために別に一室を確保、そこにクーラーを付け、その上になお酒をかなり飲まないとい眠れないといった例もある。それだけでなく少ない平日の余暇時間がいっそう削られる。近所づき合いも、昼間の訪問には気を使う。子どもの病気その他、夫が夜勤で留守のときの事故が不安、といった訴えがみられる。家事・育児への夫の協力は期待出来ず、妻が外で働くことがかなり困難である」窪田 [1987, 204]。また、小山編 [1985]、野原・藤田編 [1988]、職業・生活研究会編 [1994]、猿田 [1995] なども参照されたい。

³² 丹辺他編著 [2014] を参照されたい。

³³ 丹辺 [2014, 87-88]。

い。④そこで、安心して子育てができるように、家族手当の性格を『教育資金』に充当するもの
としたい³⁴。就労促進ではなく、子育て世帯への支援充実という色彩のほうが強いといえる。
もちろん、こうした世帯・世代への支援は必要不可欠だが、男性・女性双方にとっての働き方の
見直しにつながらなければ意味がない。「帝国データバンクの今夏の調査では、民間企業で課長
職相当以上の女性管理職の比率は6.9%。前年より0.3%伸びたが、政府目標には程遠い。製造業
が盛んな愛知県は平均5.4%と、女性の登用が全国以上に遅れている³⁵状況を改善する手立てに
少しでもなりうるのか、検討が必要だろう。

第5に、外国人労働者を全くといっていいほど考慮していない。そもそも政府・財界が外国人
労働者の雇用に対してきわめて消極的な見解である。トヨタも例外ではなく、技能系職場には正
規の外国人労働者はほぼ配置されていない。しかし、サプライヤー企業においては、人件費削減
による競争力強化の観点から、直接・間接問わず外国人労働者を採用している³⁶。

国籍問わず雇用形態の多様化が進展しているが、それはサプライヤー企業において、市場競争
激化によるコスト削減要請に応えるために人件費削減を実施せざるを得ない結果でしかなく³⁷、
ダイバーシティへの積極的な取り組みではないことは明白である。これが外国人労働者に対する
不当な差別の理由にはならないが、サプライヤー企業が偽装請負や労災隠しなどに手をつけるほ
ど追い込まれていることは考えなければならないだろう。

おわりに

これまでみてきた柔軟な働き方や査定強化がある意味「平等」に女性にも適用されることにな
るのか、適用できるのか、男性と同様の扱いで女性の働き方が変わるのだろうか。またトヨタ
では、いわゆる性別役割分業の傾向が強いことを指摘したが、事務技術系であれ技能系であれ、
基幹的なトヨタ労働者の働き方と同等のものを、女性労働者にとって復帰する前向きな気持ちに
なれるだろうか。なぜなら、トヨタにおける女性労働者の勤続年数は短いからである³⁸。

例えば、トヨタ関係者（再雇用者：スキルド・パートナー）³⁹によると、「定年退職のときに、
フルタイム勤務、パートタイム勤務、選択的就労（関連会社への紹介）、そのまま退職の選択肢

³⁴ 杉山 [2016a, 17]。

³⁵ 『中日新聞』2017年10月13日。

³⁶ 「下請企業は、トヨタ本体とは異なり、外国人労働者を使っている。日系ブラジル人が有名である
が、加えて、中国、フィリピン、ベトナムの人たちを雇用し始めた。同じ請負社員であっても、男
性よりも女性のほうが、日本人よりも外国人の方が、請負単価は安い。支払われる賃金の額が低い
ケースだけでなく、社会保険分が削られるケースもある」伊原 [2017, 184]。また、愛知県の自動
車産業で働く長期滞在日系ブラジル人労働者における勤務状況・労働条件等の聞き取り調査とし
て、浅生 [2016a] [2016b] [2016c] がある。

³⁷ 「いくらトヨタの国内生産が昔に比べて減ったといえども、親会社の発注に応えるには残業しないと
回らない。加えて、近年の人材不足だ。ある中小下請けでは、従業員25人中正社員は3人だけ。
残りの非正規社員22人のうち、15人が外国人だという。」中澤 [2015, 131]。

³⁸ 猿田 [1995, 257-263]、辻 [303-343] が詳しい。

³⁹ 制度の詳細は杉山 [2007] を参照されたい。

がある。引き続きフルタイム勤務を希望すると担当者から、『現在のライン労働は1人工だから体に堪えると思う、本当に大丈夫か？スキルド・パートナーも女性も障がい者も同じ仕事内容でやっている。忙しいので人材育成は3日で仕上げなければならない。ある障がい者の人は仕事がきつく3ヵ月で退職した』といわれた⁴⁰とのことである。

実際、トヨタがスキルド・パートナーに期待する働き方・職務はEX級の場合、「原則、『1人工の実作業』（専門技能習得制度B級相当の技能を期待）」⁴¹となっている。また、ダイバーシティの取り組みとして、女性技能労働者の〈常1直勤務トライの評価〉の箇所に「一個人として人間性を尊重し、1人工として働いていただくというトヨタウェイや多様な人材を受け入れるというダイバーシティ推進の目的からも評価できる」⁴²との文言があり、遂行する作業の基本的な性質が1人工であることがわかる。

工場や職場により扱う製品や作業内容が異なるので注意は必要だが、こうした「平等感」は非常にトヨタ的といえる。分け隔てなく仕事を与えている反面、人手不足であっても、ついていけない人へのサポートは手薄である。業務に適応できないと感じれば、当事者には退職という選択肢も脳裏をよぎることになるだろう。適正な業務量および内容・人員数・人員配置について、労働組合をはじめとする働き手から訴求することが困難であることも関係している。トヨタのダイバーシティへの取り組みによって、労働側の認識が変わることにつながるのか、注視する必要があるだろう。

また、政府が提唱する「同一労働同一賃金」をベースにした財界のそれに対して、トヨタがどのような対応をするのか、労使の動きが注目される。今のところ、トヨタ労使で同一労働同一賃金に関する議論は始まっていないようであるが、先の技能系労働者における働きぶりに応える「技能発揮考課」・「技能発揮給」はいわば能力主義の強化である⁴³。同様にスキルド・パートナーも、「変更によって、人事考課を伴う能力主義的な賃金となった。また上級スキルド・パートナーの導入によって、能力差によって、60歳以降の雇用に差がつくことになった」⁴⁴。現役時代に積み上げた能力を評価されるのは再雇用者にとってありがたいことではあるが、そのときに配属される工場や部署によって能力の意味や評価、解釈などが定まっていないと、再雇用者の労働条件を低下させることを正当化するツールや方便になる可能性もあるのではないか。

いずれにしても、FTLの詳細な分析・考察、トヨタが同一労働同一賃金をどのように捉えているのか、労使の認識、働き方への影響なども含めたものは今後の研究課題としたい。

⁴⁰ 「トヨタシンポジウム」(2017年2月4日開催)での発言による。

⁴¹ 杉山 [2007, 95]。

⁴² 浅野 [2018, 68]。

⁴³ 「技能発揮考課の『評価項目』をみると、職能資格制度にある情意考課の考課項目に類似しているが、技能発揮考課は仕事能力の発揮に結びつけている点がこれまでにないものである。トヨタの人事考課には職能考課と賞与考課があるが、職能考課は潜在能力を考課するものであり、賞与考課は資格や職位毎に定められた働き方を考課するものである。これらの考課結果は昇格・昇給や一時金に反映され、発揮された能力を考課するものではない。しかしながら、技能発揮考課は、特に、評価項目に『積極性』と『責任性』からもわかるように、能力の発揮の度合いをみる項目である。それも毎月である」杉山 [2016b, 24]。

⁴⁴ 同上。

引用・参考文献

- 浅生卯一 2016a 「日系外国人労働者の雇用管理と労働組合—自動車関連製造業の場合—（1）」『東邦学誌』第45巻第1号
- 浅生卯一 2016b 「日系外国人労働者の雇用管理と労働組合—自動車関連製造業の場合—（2）」『東邦学誌』第45巻第2号
- 浅生卯一 2016c 「日系ブラジル人労働者の就労状況—自動車関連製造業の場合—」『中京企業研究』No.38
- 浅野和也 2014 「トヨタの働き方の変化—協調的労使関係下での賃金制度変更と『負荷適正化』—」猿田正機編著、杉山 直・浅野和也・宋 艶苓・櫻井善行著『逆流する日本資本主義とトヨタ』税務経理協会
- 浅野和也 2016 「トヨタ労働組合における『働き方』の認識」猿田正機編著、杉山 直・浅野和也・宋 艶苓・櫻井善行著『トヨタの躍進と人事労務管理—「日本的経営」とその限界—』税務経理協会
- 浅野和也 2018 「トヨタの『ダイバーシティ』推進」猿田正機編著、杉山 直・浅野和也・櫻井善行・浅生卯一・宋 艶苓著『安倍政権下のトヨタ自動車』税務経理協会
- 伊原亮司 2003 『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
- 伊原亮司 2017 『ムダのカイゼン、カイゼンのムダ—トヨタ生産システムの〈浸透〉と現代社会の〈変容〉—』こぶし書房
- 岡 清彦 2018 「労働時間・場所の規制をとっばらう「働き方改革『FTL』」労働運動総合研究所『労働総研クォーターリー 2018年夏号』No.110
- 木下武男 2017 「日本社会の危機と政府諸改革の無策」『POSSE』vol.35
- 窪田暁子 1987 「企業都市の『地域生活』問題の構造と特質—豊田市の地域生活問題—」都丸泰助・窪田暁子・遠藤宏一編『トヨタと地域社会』大月書店
- 小山陽一編 1985 『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房
- 昆 弘見 2016 『あなたを狙う「残業代ゼロ」制度』新日本出版社
- 猿田正機 1995 『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会
- 猿田正機 2013 『日本的労使関係と「福祉国家」—労務管理と労働政策を中心として—』税務経理協会
- 自動車総連労働条件局 2014 『2014 賃金労働条件調査資料』
- 職業・生活研究会編 1994 『企業社会と人間』法律文化社
- 杉山 直 2007 「トヨタの再雇用制度」『中京経営研究』第16巻第2号
- 杉山 直 2016a 「トヨタの家族手当」『三重法経』第147号（2015年度第2号）
- 杉山 直 2016b 「トヨタの技能系新賃金制度」『三重法経』第148号（2016年度第1号）
- 全日本金属産業労働組合協議会 2014 『2014年度 JCM加盟各組合労働諸条件一覧 第1巻（賃金・労働時間関係等）』
- 辻 勝次 2011 『トヨタ人事方式の戦後史—企業社会の誕生から終焉まで—』ミネルヴァ書房
- トヨタ自動車労働組合 2015 『第82回定期大会議案書55期後期』（2015年10月17日）
- 中澤 誠 2015 『ルポ 過労社会—8時間労働は岩盤規制か—』筑摩書房
- 西谷 敏・五十嵐 仁・和田 肇・田端博邦・野田 進・萬井隆令・脇田 滋・深谷信夫 2014 『日本の雇用が危ない—安倍政権「労働規制緩和」批判—』旬報社
- 丹辺宣彦 2014 「産業グローバル化先進都市トヨタの地域コミュニティ形成」丹辺宣彦・岡村徹也・山口博史編著『豊田とトヨタ—産業グローバル化先進地域の現在—』東信堂
- 野原 光・藤田栄史編 1988 『自動車産業と労働者』法律文化社
- 溝上憲文 2015 『2016年残業代がゼロになる—政府・財界が進める「正社員消滅計画」のすべて—』光文社

受理日 2019年6月4日