基幹産業における労使関係の基本的枠組みとその現代的課題

トヨタ自動車における事例研究

願興寺 皓之

あらまし

本研究では、先づトヨタの労使関係を日本の労使関係の一つのスタンダードとして認識している。そして、その歴史的形成過程を分析する中から、「協調的労使関係」の本質、すなわち労使相互信頼を基本にそれぞれの目的を互いの協力により実現するという、一見矛盾する概念「労使対等」と「労使協調」を止揚する考え方の形成と、それに基く労働組合の経営権に対する実質的な職場規制機能を明らかにする。その上で、労働組合の組織率や求心力の低下など、広く一般化している労働運動退潮の真因を、運動理念の形骸化するなわち職場活動の不全によってもたらされる組合員ニーズからの乖離に求め、そのための処方箋として労働組合運動の原点すなわち組合員ニーズに基く民主的な労働運動の再構築と、組織求心力の要としてのビジョン提示の必要性を提言するものである。

1. はじめに

1.1 研究動機

日本の民間労使関係にかかわる未解決の課題は、「さまざまな局面と条件によって多様な相をあらわにする日本の労使関係のそもそもの実態とはいかなるものなのか、を統一した論理によって解明すること」であるとの指摘がある。[井上00, P.3]

しかし、「日本的」という形でこのテーマを抽象化、一般化することは、課題提起として果たして適切であろうか。いわゆる「日本の労使関係」

が研究テーマとして脚光を浴びたのは、1980年代の日本経済、とりわけ民間製造業の「成功要因」の一つとしてであった。とすれば、日本の成功を代表する成功事例をとりあげ、その労使関係を規定するルールを明らかにすることが、すなわち「成功要因としての日本的労使関係」の解明に他ならないのではないだろうか。

そうした観点から、日本の基幹産業である自動車を研究対象として選定した。因みに、トヨタにおける労使関係は、日本経済の成功をもたらした三種の神器として企業別組合が賛美された1980年代から今日に至るまで、日本国内におけるその世界有数の高付加価値生産性実現を支える基礎インフラを成してきたからである。

なお、トヨタを研究対象として選択するに際しては、その労使関係ないしは労務政策に関する否定的な見方をレビューしておく必要がある。

代表的なものとしては、1980年代に発表された、小山陽一郎編「巨大企業体制と労働者」と野原光・藤田栄史編「自動車産業と労働者」である。いずれも労務管理の視点から、前者はトヨタの働きかたを「人間の精神的・肉体的諸能力をその限界にいたるまで消耗させる現代版苦汁労働＝現代の苦患労働」と規定し、それに耐えられない労働者の「自然淘汰」による選別がおこなわれている。「トヨタに入社した高卒男子労働者は、3年前後のうちには半減してしまうほどの離職率を示している」とし、さらにトヨタ労使による「労使宣言」(昭和37年)をとりあげ、「労働者が協力を惜しまなかったのに会社側は十分に約束を果たしていないとすれば、相互信頼関係は損なわれていく。」[小山85, PP.303～324, PP.617～635.]とし、トヨタ社内における協調的労使関係に対する批判的態度の広がりを指摘している。

また後者は、トヨタは「相対的高賃金下での賃金・職務配分＝キャリア形成における専権を行使し労働者管理を行ってきた。」とし、そしてとくにQC提案活動がこうした管理と結びつくことによって、「労働者を思想的に武装解除させ、資本のもとへの全人格的従属をもたらすことに役立っている。」と指摘する。さらに、「労使宣言」をつかって「労使運命共同体論」の教育が行なわれているとし、「労使協調路線」という「企業内労使合意は、歴史的事実として、基本的には、労働組合ではなく経営者側の主導権のもとに実現したのである。〔野原88 P.4 PP.241～255 P.276 , P.282.〕と指摘する。

しかし、後述のように、このいずれもが事実認識に客観性を欠き分析に強引さを残す結果となっている。因みに、離職労働者を対象にしたその後の丁寧な聞き取り調査によれば、高卒男子労働者の「離職決定の大きな理由は、自分が上司・職場・会社のいずれからか承認を受けたいにもかかわらず、(自分の存在が)承認されていないと感じることである。」そして、それは「監督スタイル、コミュニケーション・スタイルや人間関係的管理で対応できる面もかなりあるものなのである。」との提言がまとめられている。〔岩木93 ,PP.37～54.〕すなわち、小山陽一郎編の「現代版苦汁労働＝現代の苦患労働」を離職原因とする見解の誤りを実証するものと言えよう。

また後者の指摘するように、QCは労働者を資本のもとへ全人格的に従属させるための仕組みであろうか。確かに、小集団活動は全社品質管理活動の一環として企業の手によって推進されたものであり、その限りでは労働者が自主的に組織したものとはいいがたい。しかし、それは職場における従業員の自主性を活かす活動として企画されたものであり、事実、日科技連のリーダーに抛れば、「われわれがQCサークルを始めたとき、最初に考えたことは、これは人間性尊重の基盤にたった活動であるから、自主性を尊重しよう。自主性を活かした活動にしたいということであった。(中略)当初は、ある程度、トップのリーダーシップで始めることもやむを得ないが、これは可及的速やかに自主性を発揮できる方向に軌道修正する必要がある。」と語っている。〔石川81〕また、社内においても、例えば堤穎雄氏(歴代QC推進委員会担当役員代表 当時)によれば、「このサークル活動を本格的に進

めるに当たっては、やはりサークルの自主性を尊重しながら、あまり形式にとられることのないように、事務局に心寄せたことです。」と回想している。〔トヨタ自動車株式会社 H89 , P.14.〕ここから、QCは上からの管理、統制の下に強制されたものではなく、サークルの自主性の尊重と主体的な参加をもとに進められたことを確認することができる。後述する「労使宣言」の形成過程についての著しい事実誤認と併せて、解釈の強引さを指摘せざるをえないのである。

別の視点からトヨタの労使関係を否定的に評価する見解もある。〔野村93 , PP.146～149.〕

しかし実際には、労働組合による経営参加が経営協議会を通して組織的におこなわれている事実を争議以前の段階に観察することができる。また、労働争議以降にも、例えば、昭和39年より平成4年に至る28年間に亘って途中入社者の賃金是正を賃上げ原資内数にて要求しその配分交渉を通して、賃金格差の拡大や階級意識の回避に向けて賃金、人事制度とその運用に対する規制機能を果たしている。また、昭和61年には、トヨタ自動車およびグループ各社の対米生産拠点進出の本格化に先だって、「海外進出姿勢三原則」すなわち「グループを含め、私たちの雇用に悪影響を与えないこと。進出先国の経済・産業の健全な発展に寄与できること。現地において健全な労使関係が確立されること。」を、海外進出に協力する条件として会社に提示するとともに、この「三原則」をトヨタグループ各社を傘下に収める全トヨタ労働組合連合会の方針として展開するなど、〔トヨタ自動車労働組合 K 昭和61年9月5日、同年9月17日。〕高度成長期から90年代にいたるまで、労働組合のスタンスから、時として経営に先行して労使関係さらには労務政策に関わる様々な指針なり方策を示し、経営権に対する規制を行ってきた。これらのことを見ても、野村(前掲)の指摘は当たらない。

1.2 方法と構成

トヨタグループの中核を成すトヨタ自動車の事例をとりあげ、労働組合結成当初にさかのぼって労使関係の形成過程をレビューし、労使協調の考え方の形成過程を確認するとともに、労使関係を規定する基本理念、スタンスを明ら

かにする。次いで、そうした基本に照らして、高度成長期からとくに90年代における労働組合の取り組みをレビューし、問題の所在と取り組むべき課題を明らかにする。以上の研究成果を踏まえて、将来に向けて労働組合の自己革新の方途について提言を試みる。

調査方法としては、文献資料調査に加えて、平成8年～13年にかけてトヨタ自動車労働組合歴代執行委員長へのヒアリングもあわせて実施した。また、労働組合の取り組みを中心に企業の労務政策について当時の労務担当役員(故人)の考え方について資料調査を試みた。

2. 労使関係の創生とその基本的枠組みの解明

2.1 草創期の労働組合と労使関係

トヨタ自動車に労働組合が結成されたのは昭和21年1月であった。当時、労働組合は、極度の生活物資不足から政治批判さらには食料の人民管理など政治的色彩を強めつつあった。しかし、トヨタ自動車労働組合は、当時のこうした傾向とはかなり異なる性格のものであった。

第1に、トヨタの労働組合は、明確に政治色とくに当時の極左の風潮を否定している。昭和21年2月の臨時評議員会で、組合執行部は、外部との交渉過程報告の中で、「政治屋が自分の傘下に収めようとしているから、正しく強き労働組合として各労働組合の横の連絡を強固にしなければならぬ。」と説いている。[トヨタ自動車労働組合C, 昭和21年2月21日]

第2に、運動路線について、昭和21年1月設立総会において、「闘争を主とせる今までの労働組合ではない。真の労働組合即ち民主的労働組合として進みたい。従来の労働組合は、ソ連直輸入の所謂闘争的労働組合であった。今生まれたトヨタの労組は民主的組合、労資共同の生産であるべき労組である。真の建設的労組である。」との説明がなされている。[トヨタ自動車労働組合J, 昭和21年1月19日]

第3に、当初から労使協調の考え方がその基本となっていたことは、同、総会における江端初代委員長の、つぎの挨拶からも明確に読み取ることができる。「我等は国家の再興とともに我等

の生活安定を求めるのである。トヨタ自動車工業株式会社の発展とともに我等の興隆を求めるのであって一方的要求を強要するのみであってはならない。」(同、総会記録)そして、同総会にて採択された総会スローガンの説明に際しても、自動車産業の増産への積極的な協力を前提とした要求とするスタンスが明確に示されている。そこにあるのは非常に現実的かつ経済合理性に基づく考え方であり、復興にかける使命感さえ伺われる。

第4に、その経営参加の仕組み、すなわち「経営協議会」の構成は、驚くべきことに労働組合選出7人に対して会社5人と組合優位の構成となっている。[トヨタ自動車労働組合C, 昭和21年3月25日]それも以上のような労使関係の下で初めて理解できる。すなわちそこに、労使間の強い信頼関係を見て取ることができるからだ。労働協約の締結にあたって、労働組合機関誌である労働時報はつぎのように論じている。「我々の働くに必要な事柄について組合と会社とが対等の地位で取り極めるのが団体協約であります。(中略)企業の運営についての重要な事項をお互いに相談して共々に両者が成り立っていくように協力していくための協議機関が必要である。」

豊田喜一郎社長(当時)も、昭和21年2月の労働組合総会で次のように述べている。「従業員の努力によりわが社の生存はある。わが社を生かすも殺すもかかって従業員の生産協力の如何にある。」[トヨタ自動車労働組合J, 昭和21年2月16日]

では第1に、なぜこのような労使関係が生まれたのか。昭和27年から30年まで副委員長そして委員長を歴任し、労働争議以降の混乱に終止符を打った林田博臣は、その背景を次のように語っている。「組合員の大勢は農民であった。農民は地に足がついている。都会で寄せ集めの人達が集まった集団と農民を中心に地場の人達で固めた集団とは違う。しかも豊田地域はいわゆる開拓農民が多く、それだけに働かなければ食っていけないという事が身に染み付いていたのかもしれない。」また、トヨタ自動車には、設立以来家族主義的な視点から従業員を大切にする気風があった。これが、協調的な労使関係の基盤にあったとする見方もある。(豊田綱領 昭和10年、梅村志郎後記)

そうだとすれば、第2に、なぜそうした信頼関

係が崩壊し、ついには労働争議に突入せざるを得なかったのか。また、どのような過程を経て組合員の意識を含めて労働争議の収束と正常化が実現されたのか。第3に、そうしたトヨタの地域性が高度成長期の組合員拡大期に薄められていく中で、労使関係の基本的枠組みにはどのような変質が加えられていったのか。そうした点についてさらに検証を進める必要がある。

2.2 労使関係の視点から見た昭和25年争議の意義

日本労働協会調査研究部は、「自動車産業における賃金構造」の中で、トヨタが昭和25年4月22日に発表した「トヨタ自動車工業会社再建案」のみを根拠に、「会社再建案は、設備の更新や生産技術の改善等による合理化ではなく、操短、人員整理、賃下げによる労働者の負担に傾斜した合理化であった。そのため、4月11日のストライキにはじまる約2ヶ月の大規模な労働争議が行なわれることになった。」[日本労働協会 61, P17.]と、労働争議の原因を断定している。果たしてそうだろうか。

トヨタの労使は、これに先立つ昭和24年12月24日に「人員整理はしない。賃金を1割引下げる。今後の賃金は所定日払いとする。」といった異例の覚書を締結している。[トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合A, 昭和24年12月24日.] また、そうした覚書が存在しているにもかかわらず、翌年4月22日の経営協議会にて、会社は1600人の希望退職と1割の賃下げを申し入れ、さらに同29日には協力要請状を組合員に直接発送、5月13日には退職勧告状を配布するなど、わずか6ヶ月足らずの間に事態の急変が観察される。したがって、争議行為の原因を特定するためには、昭和24年12月の覚書に遡って労使関係の推移を詳しく分析する必要がある。

当時のトヨタの経営状況の激変を示す資料として、名古屋地方裁判所 昭和25年(ヨ)第162号仮処分申請事件に際しての同年5月29日決定主文を見てみたい。同資料によれば、「本件覚書締結当時被申請人(トヨタ自動車工業株式会社)のおかれていた環境は、ともかく人員整理をせざるも切り抜けられる程度のものであったが、

現在被申請人会社の直面せる危機は絶対に人員整理を避け得ない深刻なものである。(中略)今や被申請人会社にとり当初予想もしなかった至難な事態が到来し、この際断固として人員整理をなすにあらざれば、会社の経営は絶対継続不可能となり、ただに被申請人会社のみならず全国百六十の協力工場四十七の販売店の全従業員は明日の生活の資を失い露頭に迷い出るべき最後の関頭にたっているのである。」とすれば、4月の時点で、既に会社は日本労働協会調査研究部の指摘するような「設備の合理化や生産技術の改善による合理化」の余地を失っていたと見るべきである。[名古屋地方裁判所 49] そして、昭和24年12月24日にその時点の経営状況をもとに「人員整理はしない。賃金を1割引下げる。」とする異例ともいえる覚書を締結していることを併せ考えれば、昭和25年4月22日の会社再建案のみを唐突に取り上げかつそのみを労働争議の原因とする日本労働協会の見解は、著しく慎重さを欠くものと言わざるを得ない。覚書の調印に始まり労働争議突入に至るまでの一連の流れを観察する中から、それまで会社が一人一人の従業員そして労働組合との間に築いてきた信頼関係にどのように変化が生じていったのか、そうした検証によって労働争議の原因は究明されなければならないのである。

同覚書調印に先立って当日開かれた臨時総会(昭和24年12月22日)において、執行部は次のように説明している。「賃金、越年資金を引き下げる。しかして将来に対して磐石の方針をとろうとするものである。これらの提案は非常に残念であるが、企業の実態と諸情勢によりやむをえぬ。会社の金繰りは極めて悪い。経営者をして金融資本と戦わせる必要があるのでこの提案をするのである。これができない経営者なら考え直す必要がある。苦しいがもう一度辛抱してもらいたい。もうだめだとあきらめると企業は潰れる。会社には首切りをやる意思はないが、首切りをしなければならぬ情勢を押し切れない。」[トヨタ自動車労働組合 J, 昭和24年12月22日.]

そこからは、銀行など金融資本の介入に対抗し、なお経営への信頼の上に、経営者に再建を託そうとする姿勢が覗かれる。この臨時大会において「覚書」は絶対多数で可決されている。

こうしたスタンスに大きな変化が生じたのは、希望退職を発表した昭和25年4月22日の経営協

議会を目前に控えた4月11日臨時大会である。同時にそれは覚書以降の職場、組合員の意識の変化を端的に表す場でもあった。大会抗議文は、次のように記している。「我々の闘いは正しかった。3千名内外の労働者が現在では7千名を越え、生産高も戦時中に達し技術改良も外国車に対抗し得るまでに成長したのである。然るに会社は金融難を理由に賃金を遅払いし組合員とその家族の生活を困窮のどん底に突き落とし、あまつさえ首切りの不安を抱かせ遂には闘争体制を執らせる結果となった。」「トヨタ自動車労働組合」, 昭和25年4月11日.] まさに、4月11日の抗議文は、職場一般組合員のある種の挫折感を端的に表現するものに外ならないのである。

会社の人員整理発表に先立って昭和25年4月7日に発せられた争議行為通知書は、職場組合員の気持ちを次のように綴っている。「(前略)1割の賃下げを取って受諾し身をもって生産の遂行に尽力してきたのであるが、昭和24年12月締結の覚書に謳われた賃金定期日支払いは早くも翌年1月より実行を怠られ、2月度の賃金は、われわれの1月末以来十数度に亘る誠意を尽くした経営協議会その他の交渉にもかかわらず、大企業に稀な1ヶ月の遅配を見るに至り、さらに3月度賃金に至っては、従来と趣を異にし、相当多額の資金の調達を行い現にかなりな金額を保有しながら、4月5日の経営協議会において、4月8日に僅かに総額一千万円を支払うとの回答を与えられたが、残額の見通しは全く明確にされず、賃金優先の公約は事実上無視され、われわれの生活上の不安は絶頂に達し、もはや経営協議会の交渉をもってしては要求の貫徹は不可能視されるにいたった。(以下略)」「トヨタ自動車労働組合」, 昭和25年4月7日.]

さらに、この通知書からは、職場組合員と経営との間のコミュニケーション不足という、その後の労働争議の熾烈化と争議以降の労務政策に決定的な影響をあたえるもう一つの重要な要因が見て取れる。トヨタが名古屋地裁に提出した賃金遅配に関する説明によれば、4月7日争議行為通知書にある「相当多額の資金」とは、融資銀行団より「この4億の融資の趣旨は、単にトヨタ自動車工業株式会社の1社に対しての融資ではなく、その傘下一連の関係会社、工場のための融資であると共に中京産業維持の一助ならしめることが主であることを言明されているのであ

る以上、(中略)この資金を悉皆自己の会社の従業員の給料賃金に使用することは、絶対許される筈のものではない。」「トヨタ自動車株式会社 A」, 昭和25年.] そうした性格の資金であった。しかしその厳しい状況の中でも、「幸い沖縄輸出の代金54百万円の入金があったので2月賃金残額を完配」するなど、そのほとんどを賃金支払いに回している。こうした会社の誠意は組合機関紙「トヨタ労働時報」にも評議会における経営協議会報告にも表れず、したがって、職場組合員には全く知らされていない。

こうした状況の中で、昭和25年4月22日の経営協議会(団体交渉)にて、人員整理が発表される。[トヨタ自動車労働組合 B」, 昭和25年4月22日.] この時点でも会社は、労務担当2名(常務取締役 隈部一雄、取締役 大野修司)がそろって発表直後に開かれた組合の臨時総会(4月22日)に出向き、直接組合員に趣旨を説明するなど、労使関係への深い配慮が覗われる。同時にその説明の中から、労働組合が経営に深く関わりその一翼を担う、初期の労使関係の特徴を窺い知ることができる。隈部常務はトヨタの労使関係について次のように述べている。「当社においては、会社と組合とは常に協力して協約のもとに業務を運営してきた。昨年来の覚書締結(昭和24年12月)にさいしても、締結当時の応答の精神より組合側は会社の苦しい時には判って協力してもらえると判断し協約覚書は一片の経営者、労働者の道徳律、信念の基に結んだ。」

しかし、同趣旨説明の内容を見る限り、「相当多額の資金」の性格や、その間の雇用維持や給与支払に向けた会社の努力に対する理解を訴えるものではなかった。[トヨタ自動車労働組合」, 昭和25年4月22日.]

果たして、その直後から状況は一変し、労使対立の構図が全面に出る。昭和25年4月24日第36回臨時総会において、鈴木善三郎闘争委員長は、団体交渉報告の中で、「月賦資金が足らぬというが、これに対する対策はできている。8億5千万円あれば(中略)首切りはできないことになる。」と会社の対応を批判している。まさに、この資金余裕の性格とそれまでにいたる会社の立場なり対応をめぐる相互理解の欠如が不信を一段と深刻化させていったわけである。

ただし、そこに典型的な使用者と労働者による労資階級対立といった色彩は覗えない。また、

会社と組合の団体交渉の経過を見ても、少なくとも初期の段階では依然として労使の信頼関係は命脈を保っていたように思われる。すなわち、5月6日第15回団体交渉までは、会社再建案の前提審議を通して人員整理の必要性を検証することに交渉の重点がおかれ、非常に真摯に「交渉」が行われている。[トヨタ自動車労働組合 B, 昭和25年4月24日～昭和25年5月6日.] これは、会社が、4月22日に人員整理を発表した際に、組合の提示した再建案について3日間の期限を切って検討すると約したこともあるが、組合執行部にも、積極的に経営に参加し事態を打開しようとする熱意が覗かれた。それは、組合の再建案に対する自信に裏付けられたものであったと推定される。(後記、第37回臨時総会)昭和25年4月24日の第26回臨時総会で、岩満闘争委員長は、「再建案の協議に対しては誠意を以てやれ。」と指示している。

会社再建をめぐる労使両論についての交渉に終止符が打たれたのは第15回団体交渉の場であった。昭和25年5月8日にもたれた第37回臨時総会において、岩満闘争委員長は再建策についての交渉過程を総括するとともに、闘争方針を次のように指示している。「会社はちっとも約束を守らない。組合案が正しければ、1人も首切りを出さないから、この趣旨の貫徹をやらねばならない。銀行はわれわれの首を大根の首を切るようにしか考えていないから、考え直させねばならない。(中略)会社も再建策を審議する余地がない。また、数日中に(退職)勧告状が出される可能性がある。」そこには、団体交渉を通じた会社の対応への深い失望感を覗わせる。

ここから一般組合員、家庭そして地域を巻き込んだ争議が一段と激しさを増していく。(トヨタ自動車工業労働組合30年史前掲、P19)

それでは、こうした激しい労働争議がどのようなプロセスを経て収束に向かったのか、そして争議は、その後のトヨタの労使関係にどのような影響をもたらしたのか。

意外なことに、1人の首切りも容認しない形での力と力の衝突という構図は、その初期のほんの一時期を除けばトヨタのケースには当てはまらない。その後の団体交渉の流れを追ってみると、会社の退職勧告の可否に関する交渉は第18回(昭和25年5月14日)と第19回(同年5月18日)の2回に留まっている。確かにそこで

は、退職勧告状受け取り拒否という形での対立が見られた。第19回団体交渉において、その議事録には、「組合より、会社の一部の従業員に配布された勧告状が組合に返却されたから、これを一括して会社にて受け取って頂きたい旨申し出があり、会社はこれを拒否したので、組合にてこれを処理するとの発言があった」との記述がある。[トヨタ自動車労働組合 B, 昭和25年5月18日.] ところがそれに続く第20回(昭和25年5月23日)以降は、「解雇を行なわない」とした覚書(昭和24年12月24日、前掲)の有効性をめぐる対立した議論と並行して希望退職(解雇)に際しての退職金水準に関する条件交渉が行なわれているなど非常に現実的な側面を覗わせる。[トヨタ自動車労働組合 B, 昭和25年5月23日.]

また、同覚書の有効性についての議論も、第21回団体交渉(同年5月27日)の席上で法的には無効であることが会社より示されてからは、解雇に関する条件闘争に重点が移り早期解決、争議収束へと事態は急速に進展する。[トヨタ自動車労働組合 B, 昭和25年5月27日.] 第20回より争議終結に至るまで、団体交渉はのべ11回行なわれている。[トヨタ自動車労働組合 B, 昭和25年5月23日～昭和25年6月10日.]

この変化の背景として、1つは、第21回団体交渉(昭和25年5月27日)の場で、同覚書の法的無効が会社より示されると同時に、経営責任をとる形で社長、副社長、西村常務が辞任したこと。それは、労使関係を法解釈のみで律するべきではないとの会社の誠意を全組合員に明確に示すものに外ならなかった。これは、5月8日の第37回臨時総会にて闘争本部が本格的な大衆闘争への突入を指示した直後の5月9日、「覚書」の有効性をめぐるトヨタ社内における次の議論から容易に推定できよう。トヨタ自動車50年史は次のように記している。「5月9日の夜、労働協約を検討していた弁護士が、協約に社長の署名が無く、トヨタ自動車工業株式会社取締役社長豊田喜一郎というゴム印と、社印、社長印が押されているだけであることを発見した。弁護士は、この協約は無効である、もうこの争議は会社の勝ちだと小躍りした。(中略)しかし、このとき取締役の豊田英二は静かに口を開き、けれども会社はこの協約を結ぶとき、その文面どおり実行するつもりでゴム印を押したはずだ。法律はどうあれ、われわれはいったん結んだ協約の実

質は尊重しなければならない。署名云々という一片の理屈であらゆる協約は無効だというようなことは、いかに争議に勝つか負けるかの重大な瀬戸際であろうとも、わが社の組合員、従業員を裏切り、欺瞞する以外の何ものでもない。そんなことをしたら、仮にこの争議に勝ったとしても、必ず従業員の会社への信頼感をなくし、禍を将来に残すに決まっている(中略)と、重々しい口調で語った。『トヨタ自動車株式会社 J87, PP.228 ~ 229.』

団体交渉議事録には、「社長、隈部氏、西村氏三氏の辞任の件について、今回の事件の責任を負うてやめるといわれた。(中略)さらに会社側より、私どもも当然責任は痛感しており責任をとるべく用意はしている。」と記されている。(第21回団体交渉議事録)

これを機に労働組合の闘争方針は大きく転換する。昭和25年5月29日に闘争本部は次のような情勢分析を発行している。「(前略)5、結語以上から、組合再建案を全面的に経営者をしてうけいれせしむることは異常な困難に直面した。今や徒らに並行状態を継続することは許されない。我々の今次闘争の三目標である生活の確保、トヨタを守る、組合体制の維持強化を最大限度まで確保し、将来への戦う力を確立せねばならない。経営者の無能による禍根はあまりにも大きい故に、われわれは徹底的な闘いを經ずして残念ながら最小の犠牲、経営の刷新、組合体制の確保に重点を置き、トヨタを守り自動車産業を守る闘いへの芽を確立せねばならない。そうでない限り2次3次の首切りとともにトヨタもつぶれるに至るであろう。『トヨタ自動車労働組合B, 昭和25年5月29日。』 闘争本部の立場を勘案すれば、これは事実上経営側の対応への最大限の理解を示すものと見るべきであろう。同時に、そこからトヨタを守ることと生活の確保をセットで考える一貫したトヨタの労使関係の基本を読み取ることができる。とすれば、この時点で少なくとも闘争委員会レベルでは、経営陣辞任を機に労使間の信頼関係が改めて確認され、従ってまた、例え一時的なものであったにせよ、この会社の対応がトヨタの労働組合運動の左傾化に歯止めをかける一つの重要な転機になったと見ることもできるのである。

しかし2つ目に、なぜ争議の終結を待たずして経営陣の退陣という最後のカード切らざるを

得なかったのか。闘争委員会はこれほど急速に早期解決へと戦術の転換を図ったのか。そのことは、会社と闘争委員会ともに、職場さらには地域への共産党の影響力に対する強い危機意識と無関係ではない。林田博臣氏(昭和27年~28年副執行委員長、昭和29年~30年執行委員長)は次のように語っている。「争議の最中、職場の一般組合員は共産党に自由に操られたんです。職場もバラバラですし、共産党に指導されて工場長や部長の吊るし上げをしたり何日も何日も職場放棄をしたりストライキという形をとらずに仕事をさせないようにしていた。これでは、会社も組合も駄目になる。そうした危機意識から、闘争委員長の鈴木善三郎氏に会ったところ、解っているが職場の雰囲気を見ると幕引きができないということであった。」つまり、そうした幕引きに相応しい形をつくる必要に迫られていたと見ることができる。

さらに3つ目に、闘争委員会としても、「解雇は所詮個別人事に関する問題のため、組合員全体の共通の利益、関心の結集が難しく」(梅村志郎 後記) ひとたび対象者が明らかになれば組合員の団結力は弱まらざるを得ない。こうした視点からみれば、勧告状が配布され解雇対象者が明確になるに従って、とくに第20回以降の団体交渉の重点が退職条件の交渉に移行していったのは、労働組合の組織戦略上いわば自然の流れと考えることができよう。林田博臣氏もこの時点の情勢に関して、「今はまだ力も残っている。今のうちに条件闘争に入りいい条件を引き出すべきだ。」と分析している。『トヨタ自動車株式会社, 昭和25年』

ふりかえれば、この争議は労使それぞれが外部からの干渉を排し労使の相互信頼を守り抜こうとする闘いであったと見ることもできる。すなわち、会社は金融機関からの厳しい要求の中で会社存続と最大多数の従業員の雇用の視点から苦しい選択を迫られ、一方組合は、1500人もの解雇という犠牲を払いながらも、外部からの干渉が強まる中で労使関係を最優先に早期解決の途を選択した訳である。

労使関係の変質を検証する上で注目を要するのは、第30回団体交渉(昭和25年6月10日)において結ばれた労働協約(覚書)の内容である。そこには労働協約の改定について次のように記されている。「(前略)5 労働協約 会社及び分会

は左記事項を確認の上、暫定的に労働協約を締結する。(イ)この協約の有効期間を6ヶ月とする。(ロ)分会の「同意」「承認」等の字句を「協議」に改める。(ハ)第50条付属規定中第5号の退職手当金規定は左記事項を協約中に協約締結の前提として含め、これを存置する。6月9日午後4時現在の拒否者に対してはこの退職手当金規定は効力をもたない。『トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合B, 昭和25年6月10日。』

これによって、労働組合は、会社の経営権に対する組合規制の制度上の根拠を失う。しかし、見方を変えれば、経営協議会を通して経営に直接参加し経営権の一部を分担するという発足当初以来の「労使未分化の揺籃期」から脱皮し、労働組合が自立した対等の経済主体として、労使「協議」を通してその独自の目的の実現をめざす近代的なシステムへと、大きく変質を遂げたと見るべきものである。

同時にそれは期せずして、昭和21年中労委指針の示す「民主的労使関係」に沿った改革と評することもできよう。中労委指針は、民主的労使関係は団体交渉と経営参加の一体化した仕組みを通じて労使関係の安定をめざすものであるが、協議会設置の故を以て事業幹部の経営全体を統括指揮する権限と職責には何等の変化はないと声明している。

2.3 全自動車主導による左傾化の実態とその要因

しかし、6月10日の団体交渉終結後も、一般組合員の気持ちの整理にはなお多くの時間を要している。争議妥結直後の職場の状況は、トヨタ自動車工業労働組合30年史は次のように紹介している。「職場活動家の多くは整理され、敗北感が職場活動に強く影響した。『トヨタ自動車労働組合G76, PP.24~27。』こうした職場実感は、執行部が第29回団体交渉を終えて6月9日臨時大会にて行った「完全敗北宣言」とも受け取られる交渉総括によって一層強く職場に浸透したものと推定される。[トヨタ自動車労働組合J, 昭和25年6月9日。]

一方、労働組合執行部にも、こうした職場の挫折感を払拭しようとするある種の焦りが覗われ

る。昭和26年7月20日第45回臨時大会における運動方針審議に際して、執行部より次のような情勢認識と戦術方針が示されている。「現在の組合の体制に対する判断として、組合員の萎縮が現れている。労働組合運動に加えられているデマと弾圧として資本攻勢がかかっている。労働者陣営と資本家陣営との決戦なくしては解決は見出しえない。職場闘争として日常の職場闘争が必要である。執行部の職場からの要求をとりあげる決意なくしては職場闘争は行われない。拠点主義を採用する必要がある。職制に対する態度 組合の意思に対する妨害が行われるなら、職場闘争をおこなう。』[トヨタ自動車労働組合J, 昭和26年7月20日。]

事実、その後いわゆる「政治闘争」も含めてストライキが頻発した。「昭和26年は全自動車の高速回転式闘争方針にしたがい、三者(日産、いすゞ、トヨタ)共闘を中軸にして闘争につく闘争の年であった。この闘争の基盤は職場にあり、断固たる闘いなくして組合員へのシワ寄せは守れなく、強固な組合意志の結束の上にならざる闘い抜かねばならない。春季闘争、夏季闘争、9・1闘争、10月闘争、年末闘争などが特需(朝鮮動乱)のなみに乗って矢継ぎ早に組まれた。」と同30年史(前掲)は記している。(職場規制に関する詳細は、評議員会記録、総会記録などからも読み取れず明らかではない)また、トヨタ自動車30年史(前掲、P527)には、「職場闘争においては、末端従業員までも動員して、要求を貫徹するというラジカルなものであった。昭和25年当時より激しい職場放棄など過激な争議をひんぱんに行った。」との記述がある。

しかし、この時点でも、労働組合執行部までが左傾化していたと見るべきではないだろう。そのことは、林田博臣氏(前掲)の次の発言からも覗い知ることができる。「労働組合執行部が、ことごとく上部団体の方針に反対したり組合員の気持ちを抑えこもうとすれば、職場が執行部から乖離しちやいますからね。」

2.4 運動路線転換に関する政策検証

こうした職場を中心にした激しい闘争が大きな転機をもたらしたのは、昭和29年8月21日、全自動車東海支部主催の自動車産業危機突破

海地方大会における林田博臣トヨタ自動車工業労働組合執行委員長提案であった。それは、明確に生産性向上への協力と労使の基本スタンスの違いを示すものであった。提案の中で林田氏は、「トヨタとしてどういうことを今やろうかという点を骨子にして提案したい。企業が苦しいからこそ賃上げだということが去年、一昨年ぐらいにいわれたが、賃上げという具体的な事実集中され、本来の目的が忘れられてしまったと考えられる。われわれはこれを次のように解釈してやればよいと思う。賃上げをやる熱意それ以上のエネルギーをもって企業の問題に取り組む、こう本質をみきわめるべきだと考える。労働者として合理化にすべて反対だというのはどうかと思う。根本的には、経営者、資本家は合理化を通じて利益を追求することに重点をおく。労働条件の向上に重点をおくわれわれとの立場の差ははっきり知っておく必要がある。」としている。[トヨタ自動車労働組合0, 昭和29年8月31日.]

さらに同、労働時報は、主張：「労使協調と産報化」と題して、次のような論説を1面に掲載している。「われわれはそこでさらにもう一步突っ込んで考えよう。われわれがこの危機に臨んで、首切り、賃下げをださなくてもすむ強力な企業にしよう」と先ず考えたことは、単に経営者を相手にした反対闘争のみでは我々の利益は守れなかった過去の事実からして至極当然のことであった。そこで、生産・販売問題においては労使は協力して危機を乗り越えようということになる。(中略) 労使は本質的に異なる立場にたっている。然しこの両者が共通した利害を企業の維持発展という至上命令の上に感じ妥協しあって一致点を見出しあっていくことが労使協調である。近頃よく言われる経営参加という問題も、このような協調精神の上にたって正しく理解されるであろう。(中略) われわれは労使間に対等の立場に立った上での相互信頼関係を打ち立てるべく、経営者の一段の覚醒を要求するとともに、自らもまた信頼するに足るべき誠意と能力に欠けるところがないように努力していかなければならない。」

これらはいずれも、労使対等を基本に、労使相互信頼の上に立ってそれぞれの目的を相互の協調・協力によって実現するとして「労使関係の基本的枠組み」を職場一般組合員全員に向けて明

確に主張し発信したものである。

ではなぜこうした転換が可能になったのか。職場、一般組合員の意識に変化をもたらした最大の背景のひとつは、朝鮮特需による生産レベルの急速な回復であり、いまひとつは、労働争議以降も法廷で争われてきた「覚書」の有効性についての無効と解雇の効力停止仮処分申請の却下が確定したことであった。[最高裁判所50]

トヨタ自動車工業労働組合30年史(前掲)は、職場実感を次のように紹介している。「まさに闘争の明け暮れで、生活に追われているとはいえ、これでは年中行事・季節闘争だという批判があがったほどである。とくに春季闘争は、定時間で食える賃金を主張した中で、労働協約問題がらみで、43日間の闘争となり、特需の最中だっただけに予想以上の力を発揮したが、生産を無視するような印象を与えたことも事実であった。この間、法廷闘争までした労働協約問題も無効となり、賃上げの成果はあったとはいえ、何か割り切れないものが残った。その結果、闘争についての批判が表面にも出、職場委員長など、執行部と会社の板ばさみとなり、随分苦勞したものである。執行部もまた、ストを打ち続ける苦痛をいやというほど味わった。この年、全国あらゆる場所で戦争反対、特需反対が叫ばれたが、組合としても特需で潤ったという実感は否定できず、特需反対の主張はしたものの、いささか空転気味であったのも、否めない事実であった。」

林田発言は、そうした情勢の中で行われたものであった。林田博臣氏(同)は、8月21日の発言の戦略的意義について次のように語っている。「トヨタは当時、農民出身者が多数を占めていました。農民は足が地についていますから、一時的に流されることがあっても、しっかりした人がオウこうだぞと言えばホッと気が付いてくれる。決して流れに呑み込まれ溺れてしまうことはないのです。私は、組合員や職場の実際の意識、気持ちをつかみそして私の考え方を浸透させていくために、労働組合の職場役員組織とは別に、農民出身者を中心に10人ほどの職場のリーダーと常に連絡をとりあい行動をともにしながら、流れを変える時期を待ちました。と言いますのも、労働組合の職場組織は使えないのです。当時、私のような考え方を公の場で発言したら逆賊あつかいですからね。職場に対しては、できるだけ誰にも判りやすい言葉で考え方の浸透

をはかりました。会社を潰したらどうやって食っていくのか、会社を潰して革命を起こそうとしているのが共産党だ、という気持ちは農民出身の人々にはよく理解してもらえた。また、日産への融資の焦げ付きに対する職場の怒りを戦術的に活かして、この焦げ付きは日産の益田組合長のやりかたの結果生じたものであり、そのやりかたすなわち共産主義が元凶である、したがって共産主義は駄目だという論理は、ほとんど全員が同調してくれました。この焦げ付きが無かったら、こんなに見事に路線転換はできなかつたかもしれません。そして、私の思っている方向に皆がついてきつつある、少なくとも6分にもっていける確信が持てた段階であつた発言を行ないました。新しい方向へ変革の流れの加速的な広がりを狙った訳です。もちろん職場委員長会議では、そんなことを言っていたのかと食って掛かるものもいましたが、そこでまた順々と説いていくわけです。」

そうだとすれば、林田委員長の突然のトップダウン発言によって流れが一新されたというような単純なものではない。それは、職場の気持ちをとらえ周到かつ戦略的に準備された、組織の啓蒙プロセスの総仕上げであつたと見るべきであろう。そのように考えれば、一般的に言われているように〔例えば、兵藤97, pp 77 ~ 89〕、労働争議の悲惨な教訓をもとに左傾化した運動路線が一朝にして改められ組合運動の民主化が実現したかの認識は、かなり短絡したものと見るべきであろう。因みに、争議終結から4年を経て、はじめてそれは実現している。また、この体制変革は、見方を変えれば職場から遊離した思想闘争の限界をしめすものであり、改めて組合運動の面でいかに職場が大切か、難しい理屈を超えて職場そして組合員一人一人の気持ちを捉え職場に根ざした政策と、それを方向性を以ってきちんと指導するリーダーの大切さを示唆するものでもある。

2.5 路線定着のための政策検証と昭和37年「労使宣言」の意義

それでは、こうして転換された新しい体制はどのようにして定着され、そして日本経済さらには自動車産業の高度意成長期へと引き継がれ

ていったのか。従業員構成も規模も急激に変化する中でどのような変質を受けていったのか。

この戦略的路线転換を定着させることは、労働組合林田執行部にとってはもちろんのこと、ようやく回復しつつある国内需要さらには元町工場への投資回収を急ぐ経営にとっても最重要課題であつたと思われる。

林田氏は次のように述べている。「せっかくこういう体制にしたけれども、いつまたひっくり返されるかわからない。そのためには綱領つまり憲法をつくり容易にひっくり返されないようにしようと考えた。」そうして制定された「綱領」は、明確に政党色を排除し、労使相互信頼を基本とする労使関係の基本を、次のような形で明記している。「1.(略)2.自主的、民主的運営:組合の自主的、民主的運営に徹し、政党、政府、経営者、その他特定グループなど、外部の圧力・干渉を排除して運動を進める。3.労働者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠なものであると同時に、産業と企業の発展なくして労働者の生活の安定はありえない現状におかれていること、すなわち、双方が車の両輪の関係にあることを確認して運動を進める。3(略)」[トヨタ自動車労働組合E, 昭和29年11月4日.]そして、本内容は、11月9日全自動車中央委員会へ「解散並びに新組織結集について(案)の三、解散後の新組織結集(1)運動の基本的進め方」として提案され、その後、トヨタ自動車工業労働組合の「綱領」としてほぼ原型のまま採用されたのである。

一方、会社の経営陣と従業員との意思疎通を深めるための仕組みとして、争議の翌年の昭和26年より、さまざまなインフォーマル・グループが設けられている。トヨタ自動車30年史には、「我が社の従業員は、昭和20年代の労働争議を通じて、会社と従業員との間の日ごろの意志の疎通がいかに重要であるか、また会社をよくするものは自分たちであるということをも身をもって体験した。この貴重な体験を生かそうという趣旨のもとに、昭和26年10月、養成所出身者を中心とした有志のグループができた。」と記されている[トヨタ自動車株式会社L67, PP.546 ~ 547.]

それは、労働争議の初期の時点での労使間さらには組合員、従業員との意思疎通の欠如が、闘争の熾烈化に大きく関わったこと、また逆に、その後の労働組合運動の路線転換が、当時の執行部と職場、一般組合員との乖離について実現したこと

など、それまでの苦渋にみちた時代を経て得られた教訓によるものと考えるのが素直な見方であろう。

昭和42年当時、インフォーマル・グループは、学歴、入社形態別に組織化され、その会員総数は約22千人にのぼっている。この時点の総従業員は約30千人であり会員資格として部課長を除外していることから、実質的にはほぼ全従業員をカバーしていると考えて差し支えない。その他、入社年次会や出身県人会なども結成され、ほぼ全社員が何らかの形でインフォーマル・グループに参加していることになる。

そして、昭和37年には、「労使宣言」の調印が行われる。トヨタ自動車50年史は、「労使の相互信頼と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という労働理念に徹することを互いに確認したうえで、労使宣言に調印し、これを広く世間一般に発表した。」と記している。[トヨタ自動車株式会社 J87, PP.377 ~ 378.] さらに、トヨタ自動車労働組合50年史は、これを「今日のトヨタの労使関係の精神につながる原点」としている。[トヨタ自動車労働組合 H96, P.63] そこからは、「職場や労働社会の当事者を統治するために作る一群の規則」[Dunlop 58, PP.7.] の制定を規定する上位規範の確立と、その一貫性を読み取ることができる。

しかし、昭和29年の「綱領」と較べてみると、その基本部分すなわち「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（労使宣言）」と「労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪」（綱領）とは表現に若干の違いはあるものの実質的に同一であることに気付く。すなわち「労使宣言」とは、昭和29年に明らかにされた労働組合の「綱領」に当時の産業環境認識を加味し、かつ「会社は企業繁栄のみならず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。」との表現が端的に示しているように、労使の一段と強いコミットメントとして確認したものであり、それは、歴史的に見れば、先に制定した労働組合の「綱領」に盛り込まれた考え方を、相互信頼に基づく労使共通の理念にまで高めたものと見ることができる。

因みに、会社とは対称的に、労働組合としての

当時の取り扱い方は意外に軽いものであった。職場向けに発行される「週刊トヨタ」(昭和37年2月27日 No353)には、僅か紙面の6分の1しか与えられず、かつ労使協議会報告の特筆事項として紹介されているにすぎない。小見出しも「企業のみならずは人 労使協議会で宣言」とあるのみで、「労使宣言」という直接的な表現は見当たらない。記事によれば、「労使の相互信頼は口先ばかりでは駄目であるとのことから、今回『労使宣言』としてその中に、企業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と確約成文し調印したことで、今期執行部の今後の活動に大きな意義をもたらせた。」(全文)トヨタ自動車労働組合 K, 昭和37年2月27日.]との説明がなされているにすぎない。これは、組合として、既に長年運動の指針としてきたことを再確認すること以上には意義を見出していなかったことを推定させるものである。

とすれば、トヨタの労使関係を「経営追随型」あるいは「経営優位」と断定する野村(前掲)の指摘、さらには野原光・藤田栄史の「労使協調路線という企業内労使合意は、歴史的事実として、労働組合ではなく経営者側の主導権のもとに実現した」とする見方にいたっては、全くの事実誤認ないし個人的偏見と言わざるを得ない。労使宣言は、それぞれ目的を異にする従って立場の違う労使が、相互理解・信頼にもとづきそれぞれの目的を協力して達成しようという「労使関係の基本」を、経営環境が厳しさを増す中で改めて確認したものであり、そこからは「優劣の関係」は少しも覗くことはできない。

確かに、昭和25年労働争議終結時に締結された覚書を以って、労働組合は形式上経営権に対する規制力を失うが、この労使宣言によって労働条件の向上の視点から実質的な経営規制力を手に入れ、同時に会社はその見返りに経営施策に対する組合員の協力を取り付けることになる。梅村志郎氏(昭和46年~57年トヨタ自動車労働組合執行委員長)は、この関係を労働組合の視点から次のように解説する。「労使相互信頼を基本に、労働組合は会社への経営権の帰属とその執行を尊重し、会社は労働組合の要請に応じて(労働条件向上に関して)交渉を行なう義務すなわち労働組合の交渉権を尊重する。」この一見して矛盾するコンセプト「労使対等と協調」の意義を

理解する上で、梅村志郎氏の次の発言が参考になる。「鯛が欲しければ、鯛の上手な殖やし方、獲り方を考える。相手の鯛を奪っても、食べてしまったらおしまいだ。」蓋しそれは、労使の信頼関係を前提とした非常に現実的な労使関係に外ならない。

3. 規模の拡大と労務構成の変化への適応政策の検証

3.1 労務政策の視点からの分析

その後、昭和30年代から40年代のモータリゼーションの波によってトヨタが巨大化していく中で、トヨタの労務構成はこれまでの地元出身あるいは農民中心から全国から集まる様々な人々を中心としたものへと大きく変化している。こうした中で、昭和30年代初期に形成された労使関係の枠組みが、トヨタ自動車労働組合50年史の示すように、一貫して説得力を持ち得たのはなぜか。組織拡大期にとられた会社、組合それぞれの施策をレビューする中から、一貫して変わらなかった基本と経営環境変化の中で変質していったものとを峻別、検証してみたい。

明確にこうした問題意識に立って戦略的に展開されたのが、PT(パーソナルタッチ)運動である。これは、トヨタがカローラ発売を契機に世界企業として飛躍的發展を遂げようとしていた昭和41年に、会社の労務政策として同年3月から開始されたものである。

トヨタ自動車30年史(別巻)は、「わが社独特のインフォーマル・グループやトヨタクラブ、職場リクリエーションなども含めた従来からの人間関係施策のいっそうの充実をめざし、昭和41年3月からPT運動が始められた。」と記している。

この戦略的な狙いについて、同30年史別巻は、次のように記している。「昭和41年に入って、特にこの問題を取り上げたのは、(1)会社の巨大化、(2)風俗習慣、ことばの違う土地の人々の増加、(3)若い世代の増加、(4)コミュニケーションの場の減少などからなんらかの問題が生じるのではないかと心配されたからであった。」[トヨタ自動車株式会社 L67, PP.547 ~ 548.] そして、その戦略目標は、インフォーマルグループ

形成以来一貫してすすめられてきた会社への求心力の強化、すなわち豊田綱領に記されている「家族主義的な求心力」を従業員全員に徹底することであったと見られる。

山本恵明氏(昭和39年~55年労務担当取締役、常務、専務を歴任)は、昭和55年の講演録で次のように語っている。「一番重要なことは、全従業員が自分の会社だという感覚になってもらうことです。」[山本恵明 80, PP.32 ~ 35.]

こうした労務政策の展開に際して、労使関係についてはどのように意識されていたのだろうか。同講演録(同、P 32 ~ P35)では、労使宣言に関連して次のように説明されている。「労使宣言の考え方、原則は二つです。第一原則は、組合は組合員の労働条件の維持向上を考える。しかし、労働条件の維持向上といっても、そういう財源はどこからも出てこない。やっぱり企業を確立しなければ駄目。また、会社は企業の確立をはかる。しかし、企業を動かすのは人です。だから常に労働条件の維持向上を考えましょう。ということです。(中略)その上に立って労使間をどうやっていこうかということを考えるのが労使相互信頼であり、腹を割って互いに信頼し合う。これが第二の原則なんです。(中略)組合員は労働条件を上げるために企業の確立をはかるといのは、これは要するに自分の会社意識なのです。当社の労使関係を一言で簡単に言うならば、自分の会社意識と労使相互信頼という二つが当社の労使関係の基本ではないかと思います。」それは、家族主義の視点から労使宣言の考え方を具体化しようとするものである。

ここで関連して確認しておくべきことは、会社のインフォーマル活動と労働組合の職場活動との関係である。この点について、講演録(同、P 4 ~ 5)の中で山本氏は次のように述べている。「注意しなければならないのは、会社と組合を構成しているところの組合員の関係です。と言いますのは、組合は組合員を代表しているわけですから、その構成員に対して会社が直接いろんな話をするという事は、私はやっぱり労使関係を損なうものだというように考えます。ところが、この組合員には、もう一つの従業員という立場があると思います。従業員というのは会社を構成している人ですね。この従業員と会社の間では、非常に密接に話し合いをし、会社と労働組合と同じように密接に意思疎通を図るべき

だというのが、私の方針なのです。」

ここからは、インフォーマル活動やPT運動に際して、話し合うべき相手の立場が従業員の立場であるのか組合員の立場であるのか、こうした視点から厳密な使い分けが行われていることを覗かせる。すなわち、それは、労使双方の立場の尊重を併せて、会社の労務関係施策が、労働組合活動への不当な干渉や影響力の行使を狙ったものではないことを、明確に示すものである。同時に、こうした一連の労務政策の展開は、労使相互信頼関係を前提に、配分原資の効果的拡大を狙って経営施策への協力を惜しまない労働組合の戦略とあいまって、組合との無用な摩擦を誘発することなく、企業の基盤づくりに向けて従業員の力を結集するための極めて有効な戦略であったと言える。

3.2 労働組合運動の視点からの分析

一方、この時期の組合活動で第一に特筆されるのは、生涯生活ビジョンの提示である。生涯生活ビジョン策定の趣旨について、トヨタ自動車工業労働組合の機関紙「週刊トヨタ」(55)は、次のように記している。「このビジョンは、トヨタの賃金水準、生活実態、企業内制度をふまえ、トヨタに働く者にふさわしい夢のある生活水準の実現をめざし、まとめたものです。」そして、「夢のある生活水準」として、18歳の就職から60歳までの定年にいたるライフサイクルに沿った生活水準と、そのために必要な生計費を示している。[トヨタ自動車労働組合K, 昭和51年12月15日.]

それは、「組合員一人一人が自らの生活設計の中で目指すべき指針であり、同時に、その実現のための条件整備のために労働組合が取り組むべき賃金、労働条件、福利厚生や企業内外の制度・政策に関わる指針でもある。」と位置づけられている。さらに、週間トヨタ(同)は、次のように記している。「私たちのビジョンを実現するためには、私たちの交渉力が大きなウエイトを占めています。交渉力の強弱は、4万組合員の団結力によって決まります。したがって、このビジョンについて、全員が共通の理解と認識に立って団結を一層強化し、今後の取り組みに臨みましょう。」この記事が端的に示しているように、この

ビジョンは、労働組合の取り組みが集団としての不特定多数の組合員に対する福祉の提供から組合員個人による選択のための条件整備と選択肢の提供へ、そして労働組合の組織戦略が一人一人の自己実現の欲求をこのビジョンを介して組織全体の力にまとめ上げていく新しい運動へと移行しつつあることを象徴するものであり、従来の枠組みを超える新しいパラダイムへの革新を予兆させる大変意義深いものであった。

さらに第二に注目すべきことは、急増する臨時工(非正規従業員)途中入社者への対応である。トヨタは、昭和31年より臨時工の採用を開始している。会社が臨時工の大量採用と本工登用の飛躍的拡大の意向を示し、(昭和36年2月24日第1回賃金分科会)トヨタ自動車労働組合K, 昭和36年2月27日.] 労働組合は、その年の賃上げ要求に際して、賃上げ原資外数扱いはあったが初めて労働組合より臨時工の昇給が申し入れ書に明記され、(昇給その他引き上げに関する申し入れ書 昭和36年4月19日)トヨタ自動車労働組合K, 昭和36年4月20日.] その後の賃金分科会(昭和36年5月25日)において総原資および細部配分交渉がもたれている。[トヨタ自動車労働組合K, 昭和36年6月1日.] (昭和38年8月27日人事・厚生分科会 議題三・臨時工問題)トヨタ自動車労働組合K, 昭和36年8月31日.]

そして、次第に本工登用者が増加していく中で、昭和39年頃から、本工登用者、途中入社者と正規入社者の賃金格差の是正に向けた本格的な取り組みが始まる。この賃金は是正は確認できるだけで昭和39年から平成4年まで、実に28年間に亘って行われている。しかも、この是正原資は昇給原資の内数として要求、会社回答内数とされてきた。これは、職場の中に入社形態など本人の努力では解決できないいわば身分あるいは階級のような差別があってはならないとする労使に共通する考え方によるものである。それは、労働組合設立初期の工職一本化論議にも、山本氏(前掲)が日本の労使関係の特徴として「階級が無い。すなわち、アメリカやイギリスのように、労働者と会社を経営する立場とは全然別であり一線を引いている。そうした階級制が日本の労使関係にはない」ことを挙げていることとも共通する、トヨタに一貫したものであり、[山本恵明80, P.19.] そしてこれこそが、モータリゼー

ション初期からバブルの時代に至るトヨタを始めとする日本自動車産業の拡大成長を支えてきた、チームワークによる相乗効果をもたらした要素の一つとなってきたと考えられる。

なおこの点について、クスマノは、「当時、会社は正規従業員をエリートとし、臨時工に較べてより高い賃金・処遇を行っていた。こうすることによって組合員の反発を抑え、さらに本工登用をめざす大多数の臨時工からの反発も抑えてきた。」[Cusumano 85 P.182.]とし、本工、臨時工間の格差を積極的に評価しているが、少なくともトヨタについて見れば、こうした分析は労使の取り組みの事実とその意義を見過ぎた一面的な理解と言わざるを得ない。

4. 労使関係成熟化にともなう政策課題

4.1 労務政策の視点

とくに1980年代後半から90年代初頭にかけて、労使関係を構成する仕組みや考え方に、さまざまな変化が見え始める。

一つは、労務政策の変質である。すなわち、90年代に入ると、それまでの「家族主義的」労務政策は大きく変容を遂げる。トヨタは1992年に「トヨタ基本理念」を制定する。そして、とくに人事労務政策について、基本理念は次のようにめざすべき方向を示している。「個人の創造力とチームワークの強みを両立させる。」(本文)そして、そのために「個人の創造性をチームワークにより、さらに大きな成果に結びつける風土づくりを行う。」[トヨタ自動車株式会社 E92 ,P.3 ,P.15.]

それは、一人一人の創造性発揮をチームワークによって全体の成果に相乗的に結びつけていこうとするものであり、家族主義的な集団から従業員個人へと人事・労務政策の重点のシフトを促すものでもある。また同時に、集団から従業員ひとりひとりの主体性に基盤を置きその組織的統合を目指すという点では、会社が共通の考え方に立ち至ったと見ることもできよう。ではなぜ、会社は家族主義的集団主義から大きく政策を転換せざるを得なかったのか。1980年代末にすでにトヨタ社内には、「大企業病」と言われる問題が顕在化しつつあった。そうした情勢判断をもとに、役員および各部門で企画を担当する

部長級を中心に「個人と会社との関係が変化しつつある中で、個人が自らの仕事にやりがいを感じ、能力を最大限に発揮している状態を常に維持することが、企業の成長・発展に不可欠な条件となる。多様な人材が創造力を発揮しながら生き生きとはたらくことのできる企業風土づくりを何よりも優先して行っていく必要がある。」とのコンセンサスが醸成されていったからである。[トヨタ自動車株式会社 D88]

4.2 制度、仕組みの運用の視点

一方、労働組合も、組織活動の硬直化を示すさまざまな問題に遭遇しつつあった。1988年に刊行された「明日を鍛える 中長期活動指針」は、そうした問題意識を次のように総括している。「組合員の欲求が分散化し、組合としてすべての組合員の期待にこたえる活動が難しくなっている。そのため、組合の求心力が低下し、組合員の組合パナレとよばれるような現象が急速にすすみつつある。組合活動が組合員にとってどうしても受身になりがちであり、組合活動がわかりづらく、身近に感じられないという声が多く聞かれる。これまでの最大公約数を重視するような活動では、個々のニーズへの対応に限界が生じている。にもかかわらず、組合活動の現状はさしたる軌道修正がなされていないのである。このことは、組織全体にマンネリ感をただよわせ、組合員の組合パナレをますます加速させる。」[トヨタ自動車労働組合 A88 , PP.4 ~ 6 , PP.59 ~ 117 , PP.104 ~ 107.]

別の見方をすれば、こうした事態を招いたこと自体、労働争議とそれ以降の困難な時代経験の「風化」の証左に外ならないとも言えよう。木目細かなコミュニケーションを通して、従業員、職場、一人一人の組合員のニーズや気持ちを素直に捉え、それに応えていくことこそが労務管理と組合活動の原点であり、それこそが労働争議とそれに続く困難な時代から得た貴重な教訓であったはずである。

以上に見てきたように、1980年代後半から90年代初めの時点で、労使それぞれに職場、そして一人一人の組合員、従業員とくに若手スタッフ層の顔を見失い、求心力低下の危機感を抱いていたことが判る。ここで指摘しておきたいのは、

以降とられた労使それぞれの対応の違いである。

4.3 自己革新への取り組み方の視点

いち早くこうした危機感に目覚めた労働組合は、先にふれた問題意識に基づき、「明日を鍛える」と題した中長期活動指針(前掲)の中で、その対応の視点を、組合員の幅広いニーズにこたえる魅力ある活動 組合員が参加しやすい活動 個人の活性化 組合の本来の価値の訴求といった4点にまとめている。

次に、「今後の課題と具体的方策」を見ると、確かに、そこには盛り沢山の課題が提起され、それぞれに明確な指針が示されている。しかし、「組織活動指針」を見る限り、そこに示されているのは、「組織・機関運営の見直し：執行部内の業務分掌の見直しと担当業務の統廃合、規約の見直し、決議機関の運営形態・方法の検討」「教育体制の充実」の2点に留まり、職場の目あるいは一人一人の組合員のナマの声、不平や悩み、そしていま組合員は何を執行部に訴えているのか求めているのか、そうした視点からのきめ細かな組織活動の必要性にふれる具体的な指針が見当たらない。

さらに、42期前期(1988年9月期)には、この中長期活動指針を踏まえて、「組織検討委員会」を設置し、組織体制のあり方、これからの対応方向についての答申が行われている。[トヨタ自動車労働組合 L88, P.39]しかし答申に盛り込まれた提言内容を見ても、執行部体制、機関運営、支部体制、職場体制、その他と、いずれも「組織やしぐみ」に関する提言に留まり、組合員ニーズの把握と組合活動への反映といった視点から、そうした組織やしぐみをどう活かしていくのか、すなわち「運用」のあり方に具体的に言及するものではなかった。[トヨタ自動車労働組合 L89, PP.146 ~ 147.]

他方、非常に興味深いことには、会社の取り組みが、その初期段階において職場とくに若手スタッフ層の自主的活動を通して組織の問題点を洗い出す、いわばボトムアップ方式で進められたことである。上からの管理統制がそれまでの経営管理の基本形だとすれば、この取り組みのアプローチは社員一人一人の主体性を基本とする新しい人事・労務管理の時代を予兆するもの

とも言えよう。

この取り組みは、NOW21(NewOfficeWay21st Century)と呼ばれ、管理営業部門の78部署、人数にして約7,000人を対象に、1991年8月から92年末の約1年半展開された。この運動の狙いは、社内の随所に見られるいわゆる「大企業病」の症状を問題として提起しながら、職場の意識喚起をはかり、身の回りのできることから草の根レベルで改革に着手していこうというもので、一人一人が職場の仕事の中身ややり方の見直しを通じ、創造力と活力にあふれ、いきいきと仕事のできる風土づくりをめざすというものであった。

NOW21活動終了時点でのアンケート調査を見ると、「仕事のやりがい・達成感が改善された」37%、「論議しやすい雰囲気が改善された」54%、「会議・打ち合わせの効率化が改善された」50%、「機械化・OAへの取り組みが改善された」73%と、部内の諸問題の解決や組織風土の改革が進んだことを覗かせる結果となっている。

ついで、1993年7月より会社が進めたのはBR(Business Reform)と称する運動であった。これは、「NOW21」の活動で職場に芽生えた問題意識を意識のみに終わらせることなく、具体的な行動に発展させるために企画されたものであった。

そして、このBRでは、新たなチャレンジとして、現在の体制から2割の人員を先行して分離し、中長期の課題や積年の課題をBRテーマとして取り上げ、専任体制で取り組んだことから、目に見えて成果が出つつあるだけでなく、BRの仕組みを活用すれば相当のことができるということが体感され、仕事を通しての自己実現という視点からも大きな効果をもたらしたとされる。[トヨタ自動車株式会社 N95]

そうした気運が、形成される中で、個人の自立と自己実現をめざす時代の変化に相応しい求心力の要として、会社は「家」に代わる「ビジョン」(1996年1月 Harmonious Growth TOYOTA 2005 VISION)を公表する。

そこには、「基本理念 長期ビジョン 中長期経営計画 年度方針という一貫した体系の中で、社員が共通の認識を持って仕事を進めている姿をめざす。」(同、解説版P46)と記され、とくに人事制度についても、「本人の意思も十分に尊重するオープンな人事制度を運用し、健全な求心力と会社・従業員間の自律と責任に基づく

新たな信頼関係をめざす。」としている。[トヨタ自動車株式会社 C96, P.3, PP.44 ~ 46.]

ここからは、「家」に代わって「ビジョン」を求心力の要とし、従業員一人一人の自律と責任の上にその変革への気概を、基本理念、長期ビジョン、中長期経営計画、年度方針という一連の体系の中に組織的に位置付け、ビジョン達成に収斂させていこうとする新しいマネジメント戦略の枠組みを窺い知ることができる。それは、1980年代末に行われた社内意識調査によって確認されたマネジメント層を中心とする「大企業病」への危機感と、NOW21を通して若手を中心に沸き起こった変革を是とする気運とが全社を巻き込む一つの流れを成し、必然的にもたらされた社員意識の転換でもあった。

以降、トヨタはこの方針にしたがって1996年に管理職級を対象に新しい人事制度「Challengeプログラム」を導入、[トヨタ自動車株式会社 B96, 00, PP.1 ~ 8.]

次いで1999年には一般層から係長級までを対象に「プロ人材開発プログラム」[トヨタ自動車株式会社 G99] を導入し、いわゆる「成果主義」人事制度の導入に向けての変革を進めている。

この第1の特徴は、「多様な人材が多様化した活躍の場で創造性を発揮しながらいきいきと働く企業」を目指すものである。

第2の特徴は、人事考課の対象としての一人一人のミッション・ステートメントが、部・室の方針、その依拠する会社方針（年度方針・中長期経営計画）さらにはビジョンへと組織的に連関して設定されている点である。職能考課マニュアルによれば、「STEP 1 役割の付与：全社および部門方針の展開を受け、個人の1年間の役割・責任・権限 発揮すべき能力 中心的テーマ を明確にし、Mission Statement・職能考課表 を使いながら、上司と本人でその内容について合意する。STEP 2 職能考課：Mission Statement で合意された内容に対し、何がやれたのか、なにがやれなかったのかを、能力発揮の事実にもとづいて評価する。」とされている。[トヨタ自動車株式会社 K97, PP.1 ~ 2.]

すなわち、1996年～1999年にかけての人事制度の変革は、成果主義人事制度の運用を通して、ビジョンへの求心力を「制度的かつ組織的に保証しようとするもの」と見ることもできる。[トヨタ自動車株式会社 M00]

なお、こうした「能力主義」、「成果主義」の導入は、労働組合の機能低下と人事労務管理機能の優位をもたらし、労働組合の存在自体を無力化させていく強いベクトルに他ならないとする見方がある。（例えば、井上雅雄「労働組合」大原社会問題研究雑誌 No504 / 2000 . 11）そうだとすれば、トヨタ自動車が90年代に成果主義を明確にしたことも、労働組合の求心力をさらに低下させる要因ということになる。

しかし、この説には若干の理論的な飛躍がある。すなわち、人事制度上の能力要件なり考課要素あるいは考課対象をどう設計するか、または制度の運用面でどの要件なり要素を重視するかによって、一口に能力主義、成果主義と言ってもその性格、効果には大きな違いが生じる。トヨタ自動車についてみれば、前掲チャレンジプログラムにおいて成果を評価する際の基本を、次のように記している。「長期的な視点のもとに仕事を進める。お互いに協力しながら、チームワークよく成果を出していくという観点を見失ってはいけません。そこで、職能考課では、成果を発揮した能力に置き換えて評価する。つまり、仕事のプロセスも含めて評価する仕組みとします。」とするなど、仕事能力と個人成果の相乗的増大を狙って組織、集団への求心力を非常に重視しており、かつこの考え方は、成果主義の導入以来一貫して職能考課に際しての基本とされている。

また、2002年からは、とくに第1線管理職に適用される考課要素の内、職場管理能力（リーダーシップ）がこれまで以上に重視されることとなっている。少なくともトヨタ自動車について言えば、一般に指摘されているように、成果主義の導入が結果として組合員の集団としての求心力を損ない、集団的組織としての労働組合の機能を弱めるといった可能性は極めて薄いと考えられる。

4.4 小括と平成8年「労使宣言」の意義

中長期活動方針の公表と展開の直後にバブルの洗礼を受けた労働組合と、バブル崩壊後に改革に着手した会社とは、受け手としての職場、組合員あるいは従業員の意識に大きな差があることは否めないが、労働組合が再び組織戦略の再強化に取り組んだのは、組合創立50周年を迎え

ようとする90年代半になってからであった。

すなわち、U・Me 50(組合創立50周年)に向けて、労働組合は1994年(平成6年)12月から職場委員長・評議員と執行部同数の委員会を編成し、「50周年記念事業のあり方」と「将来に向けた組合活動のあり方」についての検討を開始した。そこでは、基本コンセプトを、「改革と創造」、「求心力の再生」としており、とくに求心力の阻害要因を「組合員の感情と現実にギャップ」、「知らない=理解活動、告知活動がままならない組織運営」、「必要性を感じない」の3つに類型化して、それぞれについての対応方向をまとめている。[トヨタ自動車労働組合P,平成7年6月30日.]

このうちとくに「知らない」、「必要性を感じない」について、委員会は課題と進むべき方向を次のように提言している。「職場運営の鍵を握る職場役員と執行部との徹底した話し合いの機会をもち、そうした機会の定着化に向けた足がかりをつくる必要がある。そのためにまず職場役員を組合の良き理解者にしなければ、6万4千人が組合の良き理解者になることはおぼつかない。」としている。(同、中間答申)

しかし、そうしたトップダウン的なアプローチではなくむしろボトムアップ的なアプローチによって組合員の気持ちを捉え、それを政策に高めていくことが労働組合本来の組織活動の姿だとすれば、本答申はなお多くの課題を残すものであった。

因みに、2001年1月、再々度「組織・財政検討委員会」を編成し組織体制のあり方について答申が行われている。それによれば、「職場役員の役割・権限の強化など職場体制を充実し、職場に根ざした活動の浸透を図る」とし、とくに職場とのコミュニケーションについて、「執行部と職場が一体となった更なるコミュニケーションの充実を図りながら、職場の考え方や意見をタイムリーに把握し、組合全体や支部の活動に着実に反映させていただきたい。」と、委員会提言をまとめている。

確かに労働組合は今、成熟社会を迎えて組合員の欲求も多様化した精神的充足へと変質しつつある中で、組合員の共通の利益あるいは求心力の要を何に求めるのか、精神面も含めての組合員の幸せをどのように実現するのかといった新たな課題に直面しつつある。答申が求める

職場とのコミュニケーションに際しても、その考え方や意見を集約し組合活動に反映していく際にも、そうした新たな課題に応える「労働組合としてのビジョン」が問われなければならない。これまでの組織検討委員会が、制度、仕組みの改革に終始して、なお有効な打開策を見出せない大きな理由の一つがここにあるように思われる。

1996年、トヨタ労使は、創立50周年を機に「21世紀に向けた労使の決意」に調印する。トヨタ自動車労働組合50年史は、「昭和37年に調印された労使宣言以来、33年ぶりにうちたてられた労使の新たな道標とも言えるものだ。」と、その意義を記している。労働組合としてその50周年記念式典を契機に基本的考え方と実績に裏付けられたその正当性を組合員に強く印象付けるといふ、一つの戦略の上に発表されたと考えべきものである。

昭和37年の「労使宣言」との相違点を整理すると次のようになる。[トヨタ自動車労働組合D,平成7年11月27日。] [トヨタ自動車労働組合H96, PP.1~2, P264.]

1つは、労使共通の目標として、第1項に「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」ことを謳い、併せて、第4項に「企業労使の反映のみならず広く日本の働く者の豊かな生活を実現していくために、リーダーシップを発揮していく。」としている。労使宣言が調印された昭和37年(1962年)との時代、経営環境の違いを反映した当然の結果であろう。

注目すべきは、第2項で、「相互の義務の履行と権利の尊重」を「健全で公正な労使関係の基盤」とした上で、第3項で、労使それぞれの義務として、会社には、「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」とこと、「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」ことを、一方組合には、「国際競争力の向上に向けて自ら精進・努力」することと、「会社諸施策に積極的に協力する」ことを求めていることである。

どうして「相互責任」あるいは「義務の履行」がこれほどまでに強調されたのか。

一つは、「労使相互信頼」というコンセプトの形骸化への警鐘であろう。評議会ニュース(前掲)は「労使の基本理念を継承・発展させるポイント」として、次のように説いている。「労使相

互信頼の精神は、相互の権利と義務の尊重が基盤。間違っても自らの権利の主張ばかりが先行したり、また、相互信頼と言えば、相手が何かしてくれるというような単なる相互依存の関係になっただけではない。そのためにも、労使相互信頼に加えて、労使ともに相手に何かを要求する前にやるべきことがあるといった労使相互責任のような概念を改めて明確に打ち立てる必要があるのではないか。」と記している。

もう一つは、経営環境、情勢分析の厳しさから、とくに組合側に、雇用確保について強いコミットメントを会社から引き出したいとする意向が働いていたことも確かなようである。評議会ニュースには、次のように変更趣旨が記されている。「組合としては、今後とも、会社の発展とともに生活向上をめざす姿勢に変わりがないことを改めて主張する。その前提に立った上で、会社がこれまで明言している、雇用は何としても守る、との姿勢を将来に向けても変わらぬことを確認する。加えて会社が今後の組合員の労働条件をどう考えているのかを確認する。今後とも、車の両輪として双方が回り続けることができるのかどうか。夢を持って車の両輪が回りつづけることができるよう、双方努力し合える共通認識を改めてつくる必要があるのではないか。」と説明している。

このように考えれば、まさに評議会ニュースが指摘するように、今その原点に立ち戻り、労使宣言の精神を継承・発展させることが必要な時代であり、「21世紀に向けた労使の決意」は、そうした時代の要請に応えて、労使宣言の基本を確認する中で「新しい経営・労務環境に立ち向かう労使の決意」を強調したものと考えるべきであろうし、労働組合創立50周年記念式典の機をとらえて、組合員、従業員一人一人にその戦略的に浸透をはかったものと見るべきであろう。

5. 政策提言

第1の課題は、この「21世紀に向けた労使の決意」の形骸化と風化をいかにして防ぐかということである。

時間とともに文章のみが形骸化し一人歩きを始めることは一般的にある程度避けられないことではある。

あらゆる機会を通して、決意文の底流を成す一貫した労使宣言の理念を踏まえた正しい理解を職場、1人ひとりの組合員にいたるまで徹底させる機会として「ゆめW」(春の交渉、トヨタ自動車労働組合独自呼称)を戦略的に使うことも可能だろう。職場役員研修や取り組みに関わる各種研修など、労働組合独特の教育システムに組み込むことも検討されなければならない。

第2の課題は、組合員のニーズの把握であり、この永遠の課題に真正面から取り組むことである。労働争議とその後の困難な時代の教訓からすれば、これこそが労働組合運動の原点であることは言うまでもない。素直に職場そして一人一人の組合員の目を見、声を聞くことである。それが、オルグ活動の本来のあり方であろう。それが労働組合運動の原点であり、先人が残した貴重な教訓でもある。そのようにして得られた組合員の多様なニーズを類型化し体系化することができれば、組合員の声を素直に政策に高めていくことができる。また、それに相応しい組織態勢の絵姿も、おのずから明らかになる。

例えば、組織活動の視点をこれまでの会社の事業活動区分から組合員の働きかたや生活へ移せば、そこに従来の事務・技術、技能員といった漠然とした職種や事業所のロケーションそして量的な規模を基準とした伝統的組織編成を超える新しい職場組織のあり方さらには執行部態勢が見えてくる。さらに、成熟社会における組合員の精神生活の豊かさに目を移せば、労働組合活動も、経済偏重から精神的側面へ自然にとシフトしていくであろう。それは、組合員の執行部に対する信頼感を高め、ひいては会社に対する労働組合の当事者能力なり交渉力の向上にもつながる。

第3の課題は、マーケティングとサービス商品開発機能の強化である。労働組合は、サービス業としての自立を求められている。新サービスの開発と併せて、例えば組合員福祉の視点に立ったカフェテリア・プランの前向きな展開など、リソースの適正再配分が実現できれば、執行部への信頼性と求心力を効果的に高めることができる。それは、結果として組合財政の健全化にも資するであろう。

第4の課題は、労働組合の求心力の要を何に求めるか。かつて労働組合は、いち早く独自のピ

ジョンを公表し、職場そして一人一人の組合員の高い支持を得た。もちろん、当時とは組合員の生活水準もニーズも異なるので内容は全面的に見直す必要があるが、21世紀の節目にあたる今、新しいビジョンを提示することは、将来にわたり労働組合への求心力を高めていく上で大変意義深いことのように思われる。

いうまでもなく、そこで提示されるべきビジョンは、一人一人の組合員にとって理屈抜きに分かりやすく心に響く語りでなければならない。それは、職場一人一人の組合員に意識や気持ち素直に受け止められていれば、さして難しいことではない筈だ。

その編成の視点は次の二つとなろう。

一つは、安定した生活実現の視点である。トヨタに働く者に相応しい安定した生活の実現そして手厚い共済など、いわば全員が漏れなく享受すべき「トヨタ・ミニマム」に関わるものである。

二つには、豊かさの実現の視点である。

トヨタならではの、多様なハイクオリティ・ライフプランあるいはそのサポートシステムを含むサービス機会の提案と、一人一人の組合員によるオープンでフェアな選択システムに関わるものである。例えば、規模のメリットを活かし、各種リゾート施設、システムなど外部リソースを有効活用すれば、ひとまわり大きなハイクオリティ・ライフプランを提案することも可能になるであろう。

夢のあるところにはその夢が実現するチャンスがあるが、夢のないところには決して夢の実現の機会が訪れることはない。厳しさを跳ね除けて力強くリーダーシップを発揮していくために、今こそリーダー自らがビジョンを示し、ビジョンと現状とのギャップを埋めるべくリーダーが先頭に立って取り組みを進めていかなくてはならない。

全トヨタ労働組合連合会は、平成13年5月、トヨタにとどまらず広くトヨタグループの視点から、労働組合としての基本理念、労働運動のビジョン策定のためのプロジェクトチーム(UV分科会)を立ち上げ、以降、創立30周年(2002年秋)にむけて真摯な議論を続けている。[全トヨタ労働組合連合会02,平成14年1月11日.]

世間一般に、労働組合への求心力の低下、さらには労働組合の組織率の低下に象徴される組合

バナレが一つの潮流となりつつある中で、トヨタの労働組合が、以上4つの課題への取り組みを通して労働組合の自己革新の方途と目指すべきビジョンを社会に発信することは、そうした労働組合運動退潮の流れに歯止めをかけ、さらには健全な労使関係と労働運動の再発展を通して日本経済・社会の活性化を促す上で重要な意義をもつものと言えよう。組織求心力や組織率の低下は、労働組合が、働く人々にとって真に魅力的なサービスや将来ビジョンを提示し得ていない証左に他ならないからである。その意味で、こうした試みは、日本の基幹産業を代表し、なお問題解決に向けて資金、人材の余裕と自己革新能力を備えたトヨタの労働組合に期待されている重要な社会的役割(リーダーシップ)の一つでもある。

参考文献

- [Cusumano 85] Michael A. Cusumano, THE JAPANESE AUTOMOBILE INDUSTRY The Harvard University Press 1985 .
- [Dunlop 58] John T. Dunlop, Industrial Relations Systems Southern Illinois Press 1958 .
- [兵藤 97] 兵藤 剣『労働の戦後史』東京大学出版会 1997年。
- [井上 00] 井上雅雄『労働組合』大原社会問題研究所雑誌 2000年 504。
- [石川81] 石川 馨『日本の品質管理』日科技連 1981年。
- [岩木 93] 岩木秀夫 藤原道夫 田中節夫共著『若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究』中部産業・労働政策研究会(日本労働研究機構委託調査研究)1993年。
- [小山85] 小山陽一郎編『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房 1985年。
- [名古屋地方裁判所 49] 『名古屋地方裁判所 昭和25年(ヨ)第162号仮処分申請事件 決定主文』昭和25年5月29日
- [野原 88] 野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社 1988年。
- [日本労働協会 61] 日本労働協会調査研究部『自動車産業における賃金構造』1961年。
- [野村 93] 野村正實『トヨタイズム』ミネルバ書房 1993年。
- [最高裁判所] 『最高裁判所大法廷 昭和25年(ク)第103号決定』。
- [トヨタ自動車株式会社 A] トヨタ自動車工業株式会社『賃

- 金遅配の原因並に所定期日に支払い得なくなった理由の陳述書』名古屋地方裁判所提出(乙26号証)昭和25年
- [トヨタ自動車株式会社 B] トヨタ自動車株式会社『Challenge プログラム』1996年7月
- [トヨタ自動車株式会社 C] トヨタ自動車株式会社『Harmonious Growth TOYOTA 2005 VISON』(解説版)1996年1月
- [トヨタ自動車株式会社 D] トヨタ自動車株式会社『事技員意識調査』1988年
- [トヨタ自動車株式会社 E] トヨタ自動車株式会社『基本理念について』1992年4月
- [トヨタ自動車株式会社 F] トヨタ自動車株式会社『NOW21 - スタッフ層アンケート - 』1988年
- [トヨタ自動車株式会社 G] トヨタ自動車株式会社『プロ人材開発プログラム』1999年4月
- [トヨタ自動車株式会社 H] トヨタ自動車株式会社『QCサークル活動25年のあゆみ』1989年
- [トヨタ自動車株式会社 I] トヨタ自動車株式会社『再建時希望退職者数推移表拳母工場分』昭和25年
- [トヨタ自動車株式会社 J] トヨタ自動車株式会社『創造限りなく』(トヨタ自動車50年史)昭和62年11月3日
- [トヨタ自動車株式会社 K] トヨタ自動車株式会社『職能考課マニュアル』1997年1月
- [トヨタ自動車株式会社 L] トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車30年史 別巻』昭和42年12月28日
- [トヨタ自動車株式会社 M] トヨタ自動車株式会社『トヨタ概況2000』2000年
- [トヨタ自動車株式会社 N] トヨタ自動車株式会社『トヨタの業務革新運動について』1995年
- [トヨタ自動車労働組合A] トヨタ自動車労働組合『明日を鍛える』1988年10月
- [トヨタ自動車労働組合B] トヨタ自動車労働組合『団体交渉経過』昭和25年4月22日～昭和25年6月10日
- [トヨタ自動車労働組合C] トヨタ自動車労働組合『評議員会議事録』昭和21年2月21日～昭和21年7月31日
- [トヨタ自動車労働組合D] トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』1995年11月27日 0414
- [トヨタ自動車労働組合E] トヨタ自動車労働組合『綱領』昭和29年11月
- [トヨタ自動車労働組合F] トヨタ自動車労働組合『申入書』(危機突破)昭和24年7月27日
- [トヨタ自動車労働組合G] トヨタ自動車労働組合『30年のあゆみ』昭和51年3月10日
- [トヨタ自動車労働組合H] トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて - 50年のあゆみ - 』平成8年5月
- [トヨタ自動車労働組合I] トヨタ自動車労働組合『争議行為通知書』昭和25年4月7日
- [トヨタ自動車労働組合J] トヨタ自動車労働組合『総会記録』昭和21年1月19日～昭和26年7月20日
- [トヨタ自動車労働組合K] トヨタ自動車工業労働組合『週刊トヨタ』昭和36年4月20日(317)～昭和61年9月5日(2092)
- [トヨタ自動車労働組合L] トヨタ自動車労働組合『定期大会議案書』1988年9月(第55回)1989年9月(第56回)
- [トヨタ自動車労働組合M] トヨタ自動車労働組合『討議資料 - トヨタの組合員の前にはどんな問題がおきているのか、この中でどうやって生活と組織を守りぬいていくか - 』昭和29年2月1日
- [トヨタ自動車労働組合N] トヨタ自動車労働組合『答申書 - 組織・財政検討委員会 - 』(第1893回評議会)平成13年1月26日
- [トヨタ自動車労働組合O] トヨタ自動車工業労働組合『トヨタ労働時報』昭和29年8月31日(第134号)
- [トヨタ自動車労働組合P] トヨタ自動車労働組合『U・Me50委員会中間答申』(第1813回評議会)平成7年6月30日
- [トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合A] トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会『覚書』昭和24年
- [トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合B] トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会『覚書』昭和25年6月10日
- [梅村志郎 90] 梅村志郎『労使関係について』(講演録)平成2年11月6日。
- [山本恵明 80] 山本恵明『話し合いに徹して三十年 当社の労使関係の健全性を支えるもの』(講演録)昭和55年7月2日。
- [全トヨタ労働組合連合会 02] 全トヨタ労働組合連合会第67回 中央委員会 第2号議案『特別取り組み項目報告および特別会計使用の件』平成14年1月11日。