

中部産政研設立十周年記念研究

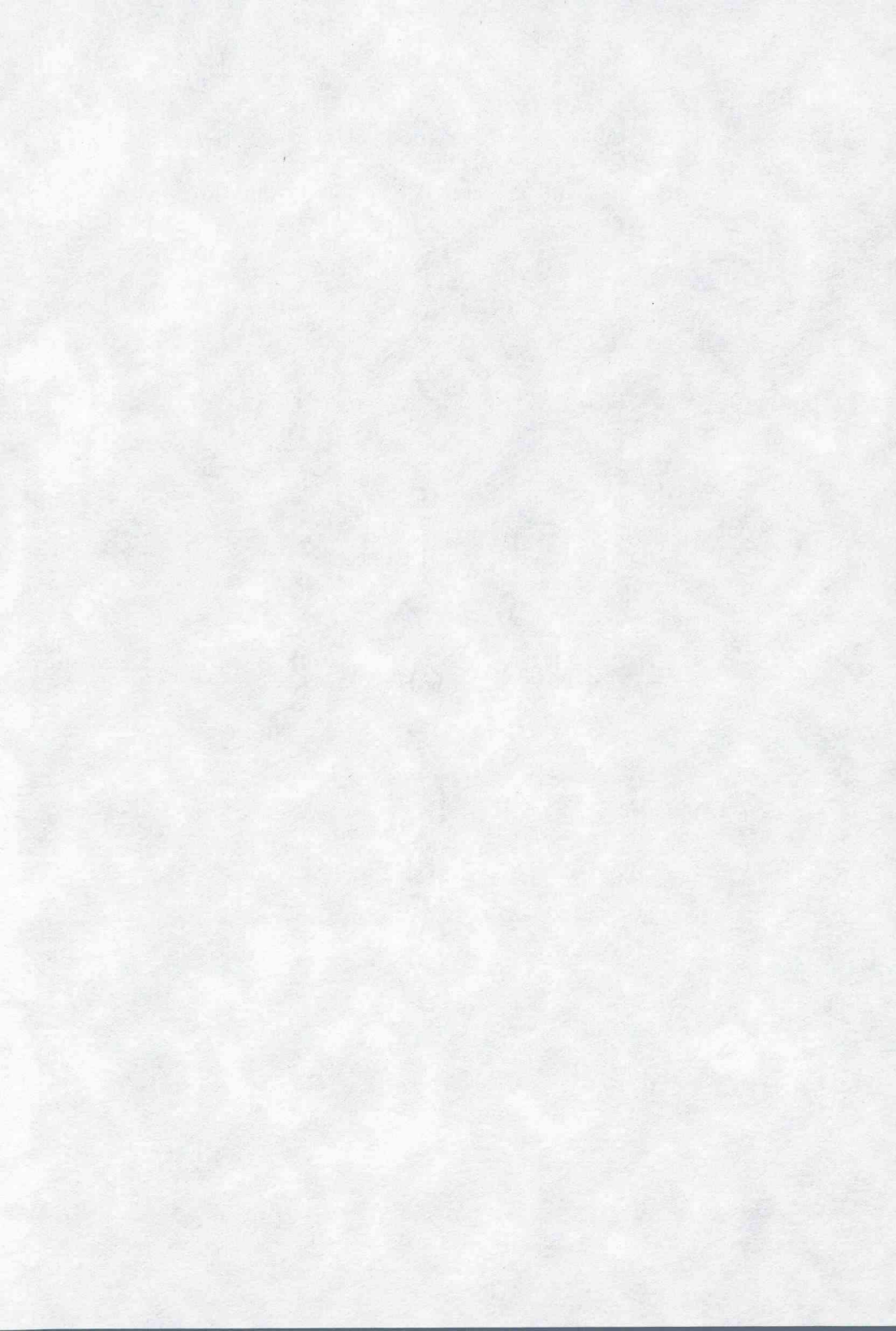
トヨタグループの労使関係

— その歴史と考え方 —

中部産政研設立十周年記念研究

トヨタグループの労使関係

—— その歴史と考え方 ——



はしがき

労働運動は、働く者の幸せと社会正義をめざす運動であり、また一人一人の参加で築きあげる運動でもある。それぞれの労働組合、グループを組織する連合体には、その時代時代の活動を通して育まれた個性があり、それを担ったリーダーの夢とロマンが息づいている。

この研究報告書は、財団法人中部産業・労働政策研究会が設立十周年を記念して、トヨタグループの労働運動の歴史とそこで培われてきた考え方を、時代時代のリーダーへのインタビューを通して明らかにしたものであり、時代を画したリーダーの決断と教訓を記した貴重な記録でもある。

今、労働組合を取り巻く環境は大きく変わろうとしている。自動車産業は、成長から成熟へと発展のフェーズを移し、また急速にグローバル化を進めつつある。二十一世紀にむけて経済、社会そして産業の構造がおおきく変化を遂げようとしている中で、企業別労働組合とそれを基盤とするグループ労連運動に、今どのような変質が求められているのか。

いうまでもなく、その時代時代のリーダーは、その先見性と決断力を以って変化にチャレンジし新しい時代を創り出してきた。次代への躍進が求められている今、トヨタグループの労働運動の歴史の中で形成された労働運動の理念、基本的考え方を体系的に明らかに

したこの研究報告が、これからの時代を担うリーダー各位にとって、明日への飛躍の糧となることを信じてやまない。

調査研究主査及び執筆は、南山大学経営学部教授の藤原道夫先生にお願いした。また、トヨタグループの主要な企業、労働組合から全面的なご賛助をいただき、数多くの方々からご指導ご支援をいただいた。とくに、インタビューを通して貴重なご意見と心温まる対応をいただきました次の方々を、ここに記して深甚の謝意を表わす次第であります。

弓削	誠氏	林田	博臣氏
外村	吉夫氏	沢田	寿氏
石川	義之氏	片桐	清高氏
小田	桐勝巳氏	植本	俊一氏
神野	進氏	杉野	力久氏
鶴賀	清和氏	青塚	朝一氏
阿部	修造氏	甲村	淳氏

財団法人中部産業・労働政策研究会

常任顧問 梅村志郎

目次

第一章 労使相互理解……………7

一、一元論的労使關係像（価値觀の共有と産業復興）8

二、二元論的労使關係像15

第二章 労働組合主義……………25

一、多様な労働組合觀26

二、労働組合内の意見の対立と一貫性の確保	27
三、企業別組合と組合員とのコミュニケーション	29
四、企業別組合	32
五、ビジネス・ユニオニズム(労働組合の役割)	33

第三章 求心力・凝集力の醸成 43

一、潜在的な要因	43
二、組合員の感情とところ	44
三、フェイス・トゥー・フェイスの仕組みづくり	45
四、求心力・凝集力	49
五、現代における求心力	52

第四章 全トヨタ労働組合連合会とトヨタ生産方式…………… 57

一、企業別組合と企業別組合を越えるものへの関心（前史） 57

二、全トヨタ労連の成立 61

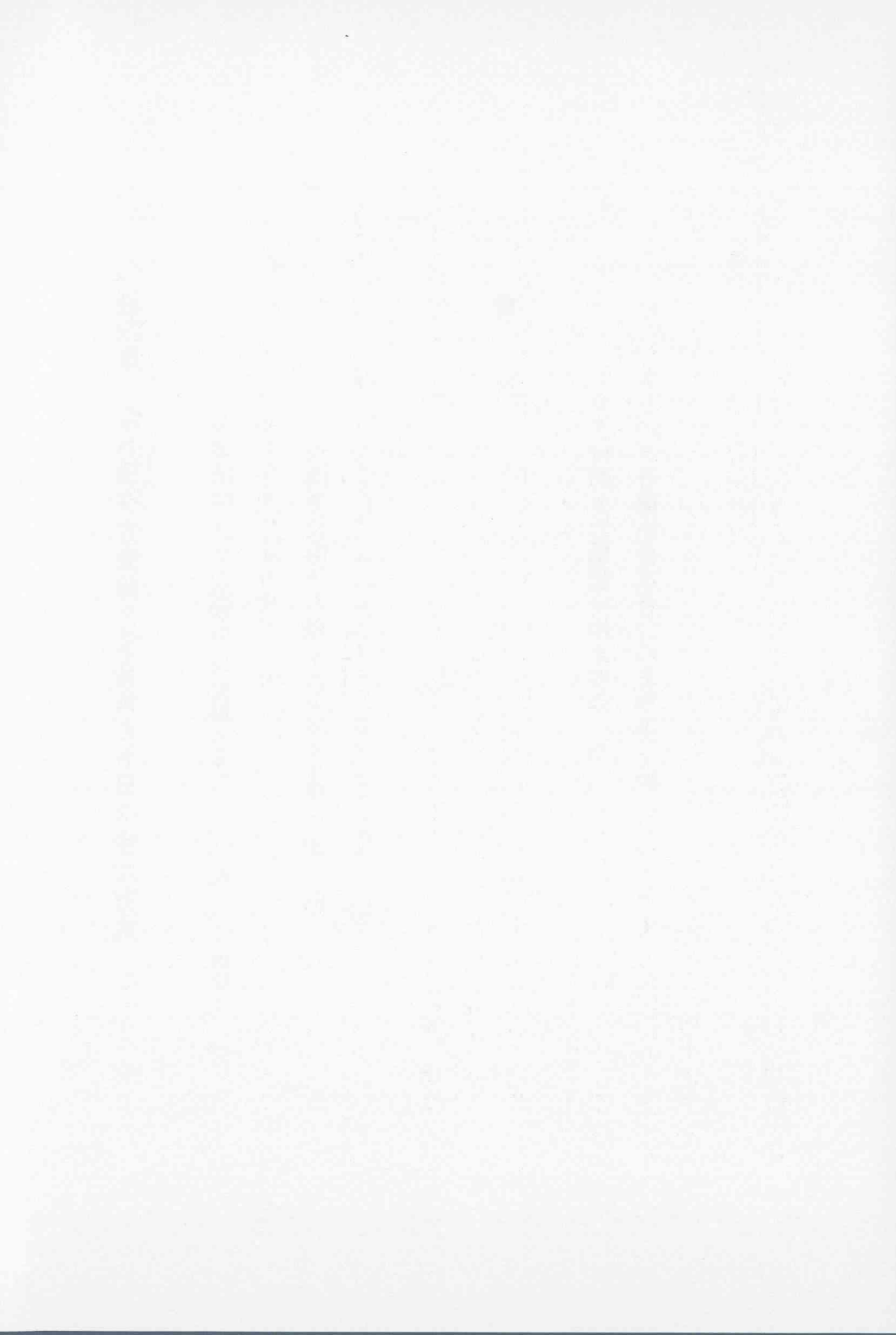
三、近代的労使関係の確立とトヨタ生産方式 64

四、「トヨタは一つ」と「ステンドグラス全ト」 67

資料…………… 77

トヨタ自動車労働組合のあゆみ 78

全トヨタ労働組合連合会のあゆみ 89



第一章 労使相互理解

労使相互理解・労使相互信頼はトヨタグループの労使関係を表すキーワードになる考え方である。この言葉によって説明される事柄は多い。

相互理解とか相互信頼というのは一般的にはどのような状況を示しているのかということとをまず考えてみる。

人間関係や感情、生活に基づく相互理解・相互信頼がまず考えられる。家族や地縁などで常にとともに生活する場合には、利害や主張の対立は一過性のものとして考えられることが多い。感情がもつれて、怒りや憎悪が拡大した場合には、家族や地縁を崩壊させることもあるものの、それは極端な場合であろう。

つまり、その時々の方の相違はあるにしても、いままでともに生活し、そしてこれからも、ともに生活していくという運命共同体の一員なのである。運命共同体の一員であることを確信するためには、頻繁に、生活や人間関係の面でのつながりや感情や価値観を互いに再確認していく必要がある。

次に、社会の中の関係一般を見た場合には、相手を理解したり、相手の主張を理解する

ということとは、相手の主張を鵜呑みにするということではない。相手の主張の前提については同意できなくても、相手の論理が整合的であると納得できるのならば、相手に対する理解が深まるだろう。

また、相手を信頼するということは、相手が自分に不利なことをするはずはないのだから、依存できると確信することではない。立場が異なる者同士であつても、相手を信頼することは可能だし、実際にそうである。説明すべき事柄を説明し整合的な論理が示されるのならば、相互の間に信頼関係が生まれてくる。

このような考え方に基づいて、労使相互理解・労使相互信頼という考え方が生まれてきた経緯について、二つの側面から検討する。つまり、労使の利害はもともと対立的ではないとする一元論的な考え方と、対立的であるとする二元論的な考え方¹の側面から労使相互理解・労使相互信頼について見ることにする。

一、一元論的労使関係像（価値観の共有と産業復興）

ここでは、一元論的な側面から、労使相互理解・労使相互信頼が生まれてくる経路について見ることにする。

ア 価値観の共有

会社を人と人とのつながりとし、労使関係を利害対立の側面からではなく一元論的に考

える考え方は、トヨタの中に一貫して存在した。まず、「家族主義」の伝統が挙げられる。「温情友愛の精神、家庭的美風」の精神は集団的精神を強調すると同時に従業員の献身と努力を呼びかけるものだった。²

労働組合に対する見方としても、「うちの会社は、労働組合をよその人だとは思っていない」、「同じ釜の飯を食って仕事をしている仲間だ」³と考えられている。会社という共同体の一員とされているのである。

三河地域に立地しており、工場従業員は近隣農村地域の出身者や養成工出身者が多かった。戦争中の食糧不足の時期に、農村出身者が昼食に餅を焼いて食べている傍らで、養成工出身者が空腹をかかえるという状況があったことがある。同一の職場の中で満腹の人と空腹の人とが、共にいるということを見過ごすことができなかったままでいたが、終戦後の状況の中で空腹を抱えた人の横で餅を焼いていたような人には辞めて欲しいと言ったという事例があった。⁴ また、食糧不足の時期には、会社と組合とが協力して食糧を調達して、寮や杜宅で配給するということも行われたようである。⁵

技術者や事務系従業員についてみると、全国からさまざまなバックグラウンドの人びとが集まっており、戦後かなりの人員を中途採用した。⁶ 管理職として採用された人びともいた。そして、これらの人びとは、国産自動車開発に大きな意欲を持ち、何らかの形で自動車産業にコミットしようとしていた。自動車への夢を共有していたと言える。このよう

に自動車が好きで日本国内で自動車産業を確立しようという思いは、強く共有されていた。技術上の問題のみならず、その他の様々な情報をGHQや官公庁から入手し役立てようとしていた。⁷

労使の間の価値観の重なり合いは、家族主義的な伝統とも並行しながら、共同体的な会社観につながっていた。もちろん、それは円滑に推移したわけではなかった。経済的な苦境の中で、共同体として成立できないこともあったようである。たとえば、終戦直後の昭和二十年九月には、社内放送で、「会社は今後苦難の道を歩むものと考えます。：皆さんの将来については、めいめいで自由に考えていただいて結構です」と去就を従業員の判断に任せるしかなかった。⁸

残った従業員には大きな動揺があった。動揺の内容は次のように叙述されている。「戦時中は徹夜と残業、低賃金の悪待遇でこき使っておきながら、何と傲慢な挨拶……。こんな無慈悲な会社は真つ平と罵倒する者……。誰もが不安におののく職場を追われる者の悲しさ、：我々の兄弟は去っていく。：労働者は追い出されたが部課長、その他幹部は戦時中と何ら変わることなく我々の不安に対して極めて白眼視している。」⁹そして、この結果としてトヨタで労働組合が結成されたのである。

事故で死亡した従業員への不用意な発言で、経営幹部が大きな批判にさらされたこともあった。¹⁰

また、その時々を経営者についてみても、労働組合の目から見れば、労働組合を重視し細心の配慮をして労使協議の場を重視していると思われる人とそのような印象の薄い人がいた。しかし、印象の薄い人であっても、不満に思った組合リーダーが直接インフォーマルに話し合いに赴くときちゃんと説得的な話をしている。¹¹

労使間の価値観の重なり合いを促進した非常に重要な要因がさらにあった。それは、経営トップと、そのカリスマに対する信頼であった。現場重視の豊田喜一郎氏については、自動車への夢や思いという点で非常に信頼があつた。現場を回り、社内で研究開発に打ち込む姿を人びとは常に目にしており、また、直接指示や指導を受けて非常に身近に感じていた。

昭和二十年代の初期には、豊田英二氏に対しても、あるいは齋藤尚一氏やその他の人々に対しても、さまざまな立場にたつと思われる人びとが共通して、難しい環境の中にあつても、「この人がいれば会社は安心だ」という意識を持っていた。¹² 経営トップとそのカリスマに対する信頼感の存在は、トヨタの労使関係を考える上での基本的な事柄である。

TQCを全社的規模で推進し、昭和三十七年に第一回全社監査の厳しい講評結果を得た後に、¹³ トヨタの経営管理は近代化へ大きく歩み出した。経営の近代化の以前も以後も、経営トップとそのカリスマへの信頼感は一貫して存在していたのである。

昭和二十五年の大会議やその後の労使関係の過程の中で、相互の不信感や被害者意識が

拡大するという危険性もあったと想像される。しかし、そのようには実際の歴史は進まなかった。最終的な安全弁がいくつもあったようであり、それについて、さらに考察する。

イ 産業復興

産業を確立する、あるいは生産性を向上させるということを第一に重要と考えることが労働者の側にある場合には、「問題解決」に向かつての意識の共通化がはかられているので、一元論的な労使関係像が成立しやすい。たとえば、階級対立的な労資関係（労使関係）の立場にたつたとしても、このことに変わりはない。

日本の労働組合の特徴として、工職（労働）一貫組織（いわゆるブルーカラー労働者とホワイトカラー労働者とが同一の組合に組織されること）が指摘できる。工職一貫組織については、戦後の民主的改革の中で、職員と工員との身分的格差をなくす要求が表れ、それに対する回答として工職一貫組織が選択されたと通常は説明される。また、第二次世界大戦中における生産目標達成のために産業や企業で作られた産業報国会の影響も指摘できるだろう。

ところで、トヨタの場合について成立の経緯を実際に見てみると、工職一貫組織というのは、生産復興という視点から構想されていたようである。そして、たとえ階級対立的な視点を持っていたとしても、生産復興がまず第一に重要であると考ええると、結果としては、階級対立的な考え方を廃棄していく方向に向かつていくことになった。

終戦直後の段階では、当時の社会経済的な風潮もあり、一方的に労働者が経営者を統制するという視点から労使関係が考えられていた。たとえば、「経営協議会の設置に際して、資本家的利潤本位の経営を打破し資本家の労働者に対する認識を深めさせるための運動の一環として設置するとし、それが組合を妥協化すべき危険性について充分な警戒を以て臨むことを前提とする」¹⁴としている。

日本における生産が落ち込み、政府や企業に対する勤労者の不信感が蔓延し勤労者の生活への不安が高まるという状況の下では、「生産復興」については勤労者自らが能力を発揮しなければならぬという考え方が強くなっていた。そこで、「生産復興会議を設け、賃金、労働条件、技術、材料、金融、その他生産に関連するあらゆる問題を解決し、自らできない部分は政府、資本家に協力の履行を迫る」ものとし、労働者にとつても経営権があるとの立場から、経営協議会については生産管理に代わるものとして勧奨された制度であり、労働者の経営参加を認めるものであるとの解釈を行っていた。¹⁵

階級対立的な労資関係（労使関係）像は、経営権が誰に所在するかについては当初明確にはしないままで、生産増強への協力という形で修正が行われていく。つまり、経営権の解釈よりはむしろ、生産増強への協力の必要性に優先順位を置いた。畔柳委員長は就任挨拶で「第一に生産増強に邁進せねばならない。働く者として、また生活権を確保する意味において、生産を復興させ増産の一途に全力を注がねばならない」¹⁶と話している。

つまり、工職一貫組織を作ったことの目的は次のような視点にも基づいていたのである。それは、自動車産業を産業復興の原動力として位置づけて、外国車との競争も考慮した技術的向上の認識である。トヨタの技術的發展の障害として、事務、技術、製造の孤立主義的割拠主義を愚劣なセクト主義として批判し、相互の扶助と提携の必要性が説かれたのだった。¹⁷

品質と原価についての配慮は常に強いものであった。この配慮は生活と企業をどのように守るのかという強い問題意識の結果として生まれていた。時期としてはやや遅いが、昭和二十年代の末の「作っても売れない状況なのだから、…品質を良くするためになすところはなのか。安く作れるようにする余地は手近にないのか。一人一人の担当者、作業者が自らの責任においてその方策を求め出していけば、その問題は…核心的問題に触れて来る。それを総力で解決するのだ」¹⁸という主張が例となるだろう。

昭和二十年代には課長層が組合員であるという状況であり、また組合のリーダーをした場合もあった。また、組合の力を結集するために工職一貫の組織としたので、他の日本の企業と同様に、平等主義的な組織となった。これは、職員の側からすると、身分や給与上の有利さを放棄するものだったが、¹⁹ 工員の側からの職員への不信任をなくし会社を一体化する上では大きな役割を果たしたのだった。産業や生産を復興するという強い目的意識のもとで、工職一貫組織が追求されたということは、特筆に値する。

二、二元論的労使関係像

二元論的な労使関係像から、どのような経緯で労使相互理解・労使相互信頼が導かれるかについて考察することにする。

過去の経緯を資料によって調べ、インタビューする中で、徐々に明らかになってきたことは、労使相互理解・労使相互信頼は前提ではなくて、結果として生じたことである。団体交渉に関する行動科学理論によれば、²⁰ 相手側の存在の正統性、主張の正統性を承認することから「共通の問題」への認識が深まるとされる。つまり、労使が利害を共有していないという理論から見れば、信頼とは馴れ合いではなく、融合でも一体化も意味はしていない。

「労使協調」という語のニュアンスが好きではなく「労使協力」という語を望ましく思うと、梅村志郎氏は過去に指摘した。²¹ 労使が別々の立場に立った上での労使協力という視点である。階級対立的労資関係観の影響が強かった日本においては、労使の協調・協力という言葉で労使の一体化や癒着を意味するということのように論理を飛躍しがちであった。

二元論的な労使関係像はアングロ・アメリカ的（英米的）な労使関係観に基づくものである。この二元論的な労使関係像に至る前の段階として、「階級対立的労資関係（労使関係）像」があった。二元論的な労使関係像においては、労使の利害の相違・立場の相違は

解消されるものではなく、双方の利害や立場の相違が続くことを前提として、双方の相互理解や相互信頼をどのようにすれば得ることができののかを考える。他方、階級対立的労資関係像において、一方的に相手側を統制する場合についても考える。

ア 労使の立場の違いの明確化

労使の立場の違いは「経営権」と「労働権」の所在をどのように認識するかということに左右される。

既に触れたように、終戦後の混乱期の中で生産管理闘争が日本のいくつかの企業で見られた状況のもとでは、トヨタにおいても例外ではなかった。昭和二十二年に産別である全自動車に生産復興会議が設けられたのに対応してトヨタコロモ労組にも生産復興会議が設けられた。その際の議論として、学説を紹介しながら、経営協議会の制度を理論的に考えるのならば、労働者にも経営権があることになり、経営権は経営者に労働権は労働者にとこの議論は成立しない、と主張された。²²

混乱期の職場の課題は、職場規律を確立した上で経営権を明確にしさらに確立し、また、労働組合の自主性・独立性を確立していくものであったと考えられる。この過程の中で、労使のスタンスの違いが明確になっていく。

実際に、混乱期においては他の日本の企業でそうであったように、職場規律については乱れている面があった。経営管理体制の不備と従業員の生活の困難のために、会社にある

材料・備品の盗難もあったし、²³ 時間管理も不明確で就業時間中に会社にある材料を食用にするという事例もあったようである。なお、この後者の事例は、管理者と一般従業員との間の境を超えた「仲間意識」に基づく自由さという面も強かったようである。²⁴

経営管理体制の整備としては、「職制」変更が挙げられる。昭和二十四年には、職制変更に関する組合の態度が明確にされている。組合は理解を示し、「会社の置かれている客観的情勢を判断して経営の方針を定め、…作られるものなので」、「一度決定した職制と人事に対しては、いつまでも個人的な感情や感傷を持つことなく、新しい運営方針に協力し、責任をはたすと共に、全体の発展に努力すべきである」²⁵ としている。身分と職分とを分離し、さらに役付けの区分を責任の区分とすることにより、人事体制を近代化しようとした。昭和二十四年の危機突破覚書にもかかわらず、その後の事態の進展で、昭和二十五年の大争議が開始された。この大争議の終結にあたっての「覚書」で、経営権の所在が明確にされた。労働協約において、広範な事項が組合の「同意」「承認」を要するとされていたが、その字句が「協議」に改められた。²⁶ できる限り広範な事項を「同意」「承認」事項にしておけば、経営権を十分に統制できると考えられていたが、²⁷ 経営環境の変化に対してはそのような考え方では不充分なことが徐々にあきらかになった。したがって、最終的に経営権の所在が明確化されていくが、それにはまだ数年を要した。

経営権の所在について明確でなかった状況は、昭和二十六年の労働協約改訂に表れてい

る。当時は闘争に次ぐ闘争の時代で、日常闘争までを含めると年中行事化していた時代だった。「経営権、人事権はすべて会社に一任、政治活動は休憩中でも認めない、給与・労働条件などは経営状態で決める」などの会社提案に労使は鋭く対立することになった。²⁸

大争議の後にすぐ特需ブームが始まった。しかし、三社共闘の全自動車の闘争の中で労使関係は不安定な状況であった。従業員数は昭和三十年まで微減傾向で推移していき、他方、会社は生産システムの近代化、設備投資の拡大、組織運営の近代化、販売の強化を行っていた。²⁹

昭和二十年代の末には、労使は本質的に異なる立場に立っており、労使双方が共通した利害を企業の維持発展という命題の上と感じ妥協し合っていくのだという主張が見られるようになる。その主張は次の通りである。

「労働者をもの言わぬ商品なみに扱い、口には労使協調を唱えるが、実際では経営権を楯にとつて、労働者の意見を鼻であしらい、依らしむべし、知らしむべからず式の頑迷な経営者との間には『労使協調』なる関係は成立しない。そこにあるものは過去においておこなわれたような階級闘争一本槍の血みどろの闘いか、然からずんば組合の屈従、追従による御用化、産報化である。労使は本来的に異なる立場に立っている。しか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と感じ妥協しあつて一致点を見出しあつて行くことが労使協調である。」³⁰

上記の主張は、二つの点で重要である。まず、立場の違いの上で協調が成立することを想定していることである。次に、極端な労使関係の態様として、一つには相手側の存在そのものを否定するような階級対立的労使関係と、いま一つは御用化・産報化と称される労働組合が経営者に従属するような労使関係を挙げていることである。

労働組合の自主性・独立性をまず考え、そこで、企業の維持発展を優先課題とするならば、立場の違う労使の間にも妥協し一致点を見いだし合っていくことが可能だとする考え方である。また、そこに労使関係があるべき方向を見いだしているということである。労使のスタンスの違いを明確にした上で、労使関係を構築していくというのが出発点であった。

しかしながら、労使相互理解・労使相互信頼への道は長いものだった。具体的な相互の話し合いの場で、充分な意思疎通は行われていない面があった。「説明もしないでとにかく賃上げゼロ」、「冷酷なトヨタ経営者」³¹などの表現が表れることもあった。会社は組合に、「闘争が不穏当だ、一方的に職場を攪乱して闘争を長引かせている」³²と印象を持ち指摘を行っていた。

労働組合の側から言えば、政治闘争路線の清算、当時の全自の労使対立路線からの訣別などを経て、徐々に労使相互理解へと進んでいった。感情的・挑発的な用語が少なくなっていく。昭和三十四年の期末手当の話し合いに関しては、「相互信頼、労使協調の精神を尊重するわれわれとして、会社の主張点は十分検討し理解する努力をしなければならないが、

われわれの主張も理解してもらわなければならない。一方的な理解になるのなら、相互信頼も労使協調もただの文字に過ぎないものになってしまうのである」³³と、論じられている。

同時に、「車の両輪」論についても、「従来からわれわれの労使間の関係を車の両輪にたとえてしばしば論じられて来た」³⁴とも指摘されている。車の両輪とは、会社は企業基盤を確立し繁栄を目指し、組合は雇用を守り生活を高める。両者の目標を統合させるためには、中長期的な経営目標と労働条件目標を車の両輪のように進めていくことである。³⁵

労使間の協力についても議論されている。労使の相互のコミュニケーションに基づいてはじめて労使協力が実現されるという考え方である。

「『労使協力なくして、企業の発展はありえない』とまでいわれているが、労使協力とはなにであるか。それは労使双方が、もつとも効果的な意思の伝達をおこなうことであると考える。会社はわれわれに、会社のやっていること、それをやる理由、それをいかにしてやるかを知らせ、われわれは会社に、報告、意見、苦情などを伝えて双方の理解を深めることが労使協力であろう。」³⁶

また、相互信頼についても考察が深められていった。相互信頼という用語が「そのけそのけお馬が通るとするのが正しい」という皮肉に満ちた指摘もあった。相互信頼という言葉によって、判断を停止することに対する警句であろう。いずれにしても、「会社・組合間の相互信頼をより深め相互の立場を十分に理解する中から、しかも、組合は、組合

の自主性を十分に尊重して、組合の存在価値を十二分に高め、組合員に信頼される行動の中から、会社・組合間の諸問題を解決するよう、最善の努力をいたします」³⁷との決意表明がなされている。

労使の相互信頼は互いの立場の違いを前提にした上で一致点を見出しあつていく結果として生まれる。この相手の立場への理解の上で、会社は進んで労働条件の維持・改善につとめ、組合は企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力するということが昭和三十七年の『労使宣言』で述べられるのである。

労働協約の上でどのような文言を使用して使用者を拘束したとしても、将来の労働条件を確実なものにすることはできない。一旦、雇用の問題が前面に出てこざるをえなくなつてしまった場合には、³⁸解決のための選択肢の幅は極端に狭められてしまい、状況が悪化していくままになる。

労使の立場の違いを明確にした上で、その立場の違いが解決の方法のないぶつかりあいにならないようにするための基本的な考え方が『労使宣言』に示されている。

労使相互信頼は労使相互理解の結果として生まれる。相手の言うことをもつともだと納得できるためには、双方の立場の違いを前提にした上で、「共通の問題」を解決しようと努力する必要がある。安易に対立を激化させて、悪感情を煽るだけ煽っても相互理解にはならない。³⁹自分の側の主張を充分に行わずに、安易に妥協しても相手の言うことをもつ

ともだと理解したことにはならないだろう。⁴⁰ つまり、労使双方、お互いにぎりぎりのところまでやってみないと相互理解は始まらない。ぎりぎりのところまで話し合ってみて、労使の間に相互理解が得られるという経験がいくつもあった。⁴¹

労使双方の徹底した話し合いというものは、堤防がしつかりしている（確固とした労使の相互信頼）川での激流であって、激流が流れている方が望ましいと思われる。⁴² 労使相互理解という考え方の成立には以上のような考え方があった。

『労使宣言』は労使双方の立場の合意点を示すものだった。しかし、これによってその後のすべての問題が解決されたというものではない。労使宣言調印後、労働条件がどんどんあがるというわけにはいかなかった。したがって、組合員にたいしては、評議会や職場委員長会議で労働組合の主張を充分に流す努力が行われた。⁴³

また、長年の労使の関係の中で、出すものは出すという行動を毎年見てきて、これだったならば、信頼できるぞこの人（会社のトップ）、一生懸命に働いていこうという気運ができあがってくる。⁴⁴ 同時に最後になったならば、組合のリーダーが経営トップのところについて、きちつと話ができるような相互の関係を作り上げる努力が行われていた。⁴⁵

1 言うまでもなく、二元論的な面からみても、労使の協力や協調というのは対立や対抗と並んで重要な側面である。

- 2 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房、一九八八年35～36ページ
- 3 「トヨタマネジメント誌を振り返って 九十三年七月号インタビュアー 豊田英二さんに聞く」トヨタの創業時代から」『TOYOTA MANAGEMENT』January、一九九六年
- 4 今回調査のインタビュアーによる。
- 5 今回調査のインタビュアーによる。また、『創造限りなくトヨタ自動車五十年史』一九八七年、192ページ。
- 6 『創造限りなくトヨタ自動車五十年史』一九八七年、199～200ページ。
- 7 今回調査のインタビュアーによる。
- 8 『創造限りなくトヨタ自動車五十年史』一九八七年、190ページ。
- 9 『トヨタ労働時報』昭和二十二年一月十九日
- 10 今回調査のインタビュアーによる。
- 11 今回調査のインタビュアーによる。
- 12 今回調査のインタビュアーによる。
- 13 『創造限りなくトヨタ自動車五十年史』一九八七年、378～383ページ。
- 14 『トヨタ労働時報』昭和二十一年十二月十九日
- 15 『トヨタ労働時報』昭和二十二年七月二十七日
- 16 『トヨタ労働時報』昭和二十二年四月二十六日
- 17 『江端前委員長論文』『トヨタ労働時報』昭和二十二年一月十九日
- 18 『トヨタ労働時報』昭和二十九年八月六日
- 19 「連載インタビュアー 日本的雇用慣行を築いた人達」その二 元トヨタ自動車工業専務取締役山本恵明氏にきく(1)『日本労働協会雑誌』第二十八号、一九八二年七月
- 20 ウォルトン・マッカージーの理論については、以下を参照。藤原道夫「労使関係の現代的理論」アメリカの労使関係過程理論」津田眞澄編著『現代の労務管理と労使関係』(有斐閣、一九八二年)
- 21 梅村志郎『新国際時代の労使関係』(中部財界セミナー講演録、全トヨタ産業政策研究会、昭和六十二年
- 22 『トヨタ労働時報』昭和二十二年七月二十七日

- 23 『トヨタ労働時報』昭和二十二年六月二十七日
 24 今回調査のインタビュによる。
 25 『トヨタ労働時報』昭和二十四年七月二十日
 26 『トヨタ労働時報』昭和二十五年六月十八日
 27 今回調査のインタビュによる。
 28 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、136ページ。
 29 『創造限りなく』トヨタ自動車五十年史』一九八七年、243～285ページ。
 30 『トヨタ労働時報』昭和二十九年八月三十一日
 31 『トヨタ労働時報』昭和二十八年七月六日
 32 『トヨタ労働時報』昭和二十八年七月六日
 33 『トヨタ労働時報』昭和三十四年十一月二十五日
 34 『トヨタ労働時報』昭和三十四年十一月二十五日
 35 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、36ページ。梅村志郎氏の発言。
 36 『トヨタ労働時報』昭和三十四年十二月二十五日
 37 『トヨタ労働時報』昭和三十六年二月十日
 38 今回調査のインタビュによる。
 39 今回調査のインタビュによる。
 40 今回調査のインタビュによる。
 41 今回調査のインタビュによる。
 42 今回調査のインタビュによる。
 43 今回調査のインタビュによる。
 44 今回調査のインタビュによる。
 45 今回調査のインタビュによる。

第二章 労働組合主義

日本の他の労働組合がそうであったように、終戦後のトヨタの労働組合運動にはさまざまな要素が入りこんでいた。急進的労働運動、欧米の組合理論、戦前の総同盟を中心とする労働運動の影響、産業報国運動の思想などを挙げることができるだろう。

このようなさまざまな労働組合に関する考えは、実際の問題にどのように対応するかということを判断の基準にして徐々に整理されていったものと思われる。階級対立的労資関係観から訣別し、政治闘争路線を整理し、労働条件の維持向上を中心的な目的とするビジネス・ユニオニズムの確立に至るまでは大きな苦難と努力の歴史だった。

経営者に対しては、自主性・独立性を維持し、一般組合員に対しては労働条件の維持・向上を目指していることを充分に説明し、全ての人に「御用組合」ではないのだということとを納得してもらうための努力が観察される。企業の維持発展を共通の目標において、労使の協力を重要な課題とした場合に、「御用組合化」として批判・非難する日本の思想的風潮のもとでは、⁴⁶多大の努力を必要としたと想像される。

一、多様な労働組合観

終戦直後について見ると、さまざまな労働組合観があった。急進的な政治運動に傾斜する人びともいたし、戦前・戦中の時期に治安維持の観点から労働組合を見ていた人びともいた。学界の議論に注目して、労働組合を考えている人びともいた。⁴⁷ その中で、特に指摘しておきたいのは、組合とは何なのかをいろいろな人びとが考え始めたという点である。

「終戦当時の組合は左翼系の勢力が強かった。戦争の記憶が生々しい当時でしたので、そういう雰囲気の時代だったのでしょう。組合というものを知らなかったので、自分で勉強しました。」⁴⁸ また、労働組合を民主主義的な組織とするために三権分立の組織形態を制定する試みも行われた。⁴⁹

このようなさまざまな労使関係観が整理されていく過程を見ると、特徴的な事柄が二つ挙げられる。一つは、企業や労使が置かれている環境を見ながら、労働組合の方向について自分の頭と心で考えるという姿勢である。論理的には一見正しいと見られる考え方であっても、実際に、その考え方でうまくいくのかどうかという視点が常にあった。二つ目は、政治的・思想的に立場が異なっていたと思われるリーダー同士の間にあっても、個人的な悪感情が残っていると思われるような発言が全くと言っていいほど見られないことである。⁵⁰

二、労働組合内の意見の対立と一貫性の確保

労働組合内の意見対立は、労使関係の悪化を巡り先鋭化した。雇用への不安や経営者への不信の中で、さまざまに動く感情の中で労働組合をどのように理性的に考えていくのかという問題に直面した。

昭和二十五年の大会の際には、職場の上司である工場長や部長などの管理職に対して、連日の職場大会の議論で、「部下をこの苦境に追いやった責任をとれ」と詰め寄ることになった。⁵¹ この職場闘争に加え、特需景気が後退した昭和二十八年にも、職場交渉や職場放棄などの就業時間内活動が活発化した。⁵² 社会的な風潮としてこのような職場闘争が行われていた。

「解雇（日本電装における解雇・昭和二十五年）の時には、当時の友誼団体や上部団体から職場ごとにつるし上げをやれという指令が来るし、その職場にも激励に外部から来るんですよ。僕は職場代表でやらざるを得なかった。」⁵³ という状況がどの企業でも見られた時代だった。このような職場闘争やつるし上げは、論理的な議論のやりとりを大きく超えるものであり、一方的な感情の発露を伴ったりし、場合によれば、生命の危険をも感じるものであつて、関係した人びとには大きな心の傷を残した。⁵⁴

このような環境の下で、労働組合主義のあり方への配慮が高まっていくことになる。そ

の際の根底になったのは、一つには労働組合の活動にとって企業基盤の整備は不可欠であるという認識であり、今一つは、トヨタグループにおける伝統であろう。

後者について言えば、終戦後直後の豊田自動織機製作所の労使紛争を解決した石田退三氏が昭和二十五年に社長に就任したということと、トヨタグループの人事政策には豊田紡織や豊田自動織機の影響が強かったという点を指摘しておく。⁵⁵

日本のいくつかの産業や企業においては、労働組合が路線の転換を行う際に、いわゆる第二組合が結成された。労働組合内部で意見の対立はあったが、トヨタにおいては第二組合が結成されることはなかった。その間の事情を見ていくことにする。

昭和二十五年に「自由で民主的な労働運動」を目指して総評が結成されたが、その後労使対立的路線に傾斜していく。昭和二十七年には全自が総評に加盟するがますます左傾化し、総評内でもっとも戦闘的な組織となっていくた。

昭和二十五年の大会議の頃から、組合の対応を巡って真剣に考えられはじめた。職場大会などでは、激しいやりとりが行われていた。外部の政治勢力の影響が非常に強かった中で、組合の執行部の一部も侵食され始めていた。組合の執行部も、組合全体の雰囲気の中で方向性を明確にできるような状況ではなかったようである。組合のリーダーも収束に向かうべき必要性を分かっていたが、全体の雰囲気には抗しきれなかった。⁵⁶

昭和二十六年から昭和二十八年頃には、時間内の職場交渉を戦術として政治闘争に深入

りし、職場は無法地帯と言える状況であった。⁵⁷「賃上げの熱意をもって企業問題に取り組む」という主張を行えば、「逆賊」呼ばわりをされるといふ雰囲気蔓延していた。⁵⁸

このような雰囲気を変え、企業や組合の問題を考えることができるようにするために、一人一人と丹念に時間を使いながら話し合っていくことが行われた。現場から離れた場での議論によって正否を争うという方策ではなく、職場や一般組合員とのコミュニケーションを密にするという方策である。

感情に訴えるアジテーションで職場の雰囲気が作られることが多く、また、全自の活動家には、弁舌さわやかでアジテーションがうまい人物がいた。将来への見通しがもてなく、現実の生活の不安の中で生きている人びとにとっては、明快かつ単純に自分の外に憎悪や怒りの対象が示されると、それを選択しようとする欲求が生まれやすい。当時はまさにそのような状況だった。

三、企業別組合と組合員とのコミュニケーション

昭和二十年代後半の組合リーダーは、職場の中で雰囲気に流されていない人びとにアプローチしていった。これは、組合内での方針に関する議論という側面と全自とトヨタとの方針の違いという側面をも反映している。つまり、企業別組合として形成されてきた労働組合と労働組合員にとって、まず何を考えるべきかということである。

端的に言えば、現在の全自の方針では会社が潰れる、会社が潰れたならば元も子もないのではないか、という問題意識を提示しその問題意識の共有化をはかっていったのである。⁵⁹ 生活の場に根ざしている土に足がついている人びとのところに赴いて話をする、人間と人間との触れ合いのようなものに基づいて、説得することができる。このように人びとの気持ちをつかむ努力が真剣に行われた。⁶⁰ 組合リーダーを中心とする十数人ほどの人びとが、一般組合員のところをつかむ努力をした。職場委員長などをしていたこの十数人の人びとからまたこのような問題意識が次々に人びとへと広がっていった。出かけていつて、何時間も話し合うということも頻繁に行い、人びとが感じたり考えたりしていることをつかんでいった。⁶¹

しかし、公の場の議論ではすぐには主流を占めるということにはならなかった。職場委員長の中には、公然と反対する人びともいたし、言いたくても言えないという状況が続いた。職場委員長などの組合幹部の半数ほどは、路線の変更が必要だということが徐々に認識されたきた。また、場合によれば、職場委員長などを飛び越して直接に一般組合員に働きかけを行った。

労働運動の路線転換は、突然に行われたものではなく一般組合員とのコミュニケーションを密にするという方法で数年かけて、意見や意識を醸成し行われたものである。

組合運動の方向を決定する上で、大きな要因は日産分会への借金問題であった。昭和二

十八年には日産では闘争が長期化し、組合は分裂した。トヨタの組合は融資、連帯保証、担保の差し入れなどを行い全面的に支援したが、日産労組は分裂し融資金の返済も巡って混乱が起こった。⁶²

この返済問題が象徴的な役割を果たした。つまり、階級対立的な労資関係観に立って、闘争を泥沼にしていくと、このような結果になってしまふ。実際に実害を受けたわけだから、全自についていかになくて良かったのだということを受納し、また確信が深まることになった。⁶³

日産分会への融資・焦げ付き問題から全自への批判、全自の解散という経緯の中で、組合内の雰囲気は確定していった。しかし、評議会や大会などの会議の場で路線の転換が議論された時にそれは「理詰め」で徹底的に行われるという性質のものではなく、「場の雰囲気」の変化に大勢が傾いたという側面もあった。⁶⁴

組合内部ではこのような動きが地域的にも職場でも広がっていった。このような新しい体制になったとしても、また、いつ変化するかは分からない。したがって、組合運動の「憲法」として綱領をつくろうと組合のリーダーが中心になってつくった。⁶⁵

その綱領の中身は、次のようなものである。「労働者の生活の安定が産業企業の発展に不可欠の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もあり得ない現実にあること、即ち双方が車の両輪の関係に置かれていることはわれわれがその綱領

において確認しているところだ。」⁶⁶

四、企業別組合

工職一貫組織が選択されていた経緯については、既に述べた。工員と職員との間に不信感もあったが、生産を復興するためには全員で参加するという意識は素直に受け入れられた。

臨時工や転換嘱託の問題については、まだ人数は少なかったものの（臨時工九十二人、転換嘱託四十八人）、昭和二十七年頃から組合の内部でも問題として取り上げるようになっていた。⁶⁷ 労使間の問題としては昭和三十二年から取り上げられた。昭和三十一年に増産体制に対処する臨時工の採用を承認していたが、組合員数に対する比率が昭和三十三年の十二％から昭和三十六年には六十八％へと急増した。労働者全体の雇用・福祉の向上の視点だけでなく、組合の交渉力を弱めるものであったので、社員登用制度を進めていった。⁶⁸

一般に、労働組合が交渉力を強化するための組織政策としては、組織範囲を限定する方法と組織範囲を拡大する方法がある。増産体制下にあつては、臨時工を社員に登用するということで、結果として組織範囲を広げるという方法が可能であつた。

五、ビジネス・ユニオニズム（労働組合の役割）

政治闘争の路線から訣別したといっても、それだけでは労働組合とは何かという疑問への答えを見つけたことにはならない。企業別組合という構造の中で労使のスタンスの違いを明確にし、組合員の福利向上を達成していかなくてはならないからだ。

全自の運動の中で、企業の外部の人びとがはいってくると、解決できることも解決できなくなったり、あるいは紛争の火を煽るだけあおり、一緒に働き生活する人びとの間の人間関係もころも非常に悪い状況に置かれた。また、会社が潰れては元も子もないという状況にも直面した。企業別組合の形式が望ましいということが最終的に確認されたわけである。

そこで、企業別組合の労使関係での労使のスタンスの差をどのように明確にしていくのかということになる。これが組合の綱領で述べられたことであり、あるいは労使宣言に明らかにされたことである。

今までの議論でも述べたが、組合リーダーは組合員から理解されない組合であればそれは御用組合になると考えていた。経済主義的に労働条件の向上に積極的に取り組むことを組合の責務として考えた。賃上げと一時金はきっちりやろう、それが出来なければ御用組合になるという方針で活動したのである。⁶⁹ 目に見える成果で、あるいは納得できる情報

で、労働組合の存在意義を組合員に伝えようとした。一般組合員はよく見ているから、馴れ合つてはいけない、やはり、互いの人格を認めながら、きちんと話をすべきところはするし、線を引くべきところは引くという姿勢が堅持されてきた。⁷⁰

また、労働組合の自主性を組合員に見せるという視点から昭和三十年代にはさまざまな注意が払われた。たとえば、無用な誤解をされないように、労働組合活動に使用する自動車を私費で購入することも行われた。⁷¹

賃金・一時金に加え、労働時間、さらに総合的福祉へと展開していくことになる。

さて、賃金・一時金を中心であった時代のことを詳細に見てみると、「生産復興」闘争の時代から以下のような考え方があったことは、その後のトヨタ生産方式の基盤があったことを示唆する。

「材料がこない。機械治工具及び施設が毀損して加不（加工不良）が多くて仕方がない。これらを組合員各自が職制の人（組長、工長さん）に話すことじたいが職場生産闘争の始まりです。…かようにすると必然的に能率よく生産が上がるようになります。唯現状の施設のままで生産だけを要求して増強すればどんなになるでしょうか、当然材加不が多くなって残業徹夜と労働強化しなければ予定台数がでないことになります。」⁷²

また、労働条件の向上という課題は、日常の生産に深く関わっているという指摘も行われていた。たとえば、月産三千台体制の確立計画に伴う配置転換が会社から提案された際

に次のような主張が行われた。

「…組合活動の面で、日頃から首切りを出させない条件を作っておく道はないのだろうか。…もちろん経営者ではないのだから経営の方策を云々する態度は取ろうとしても取り得ないが、少なくとも労働者の立場からどこまで協力し得るか、どういう方策が最も協力的易いかという観点からは充分に意見を開陳し得るし、組合内部の運営がうまくゆけばもう一步突っ込むことも可能となろう。現在組合が提唱し会社との間でもっている生産委員会も、行く行くはこういうところまで成長すべき卵であろう。」⁷³

また、上記のコラムでは、配転で職場へ出て行く人びとの心情、とくに不安を理解して、会社と組合との間で十分な話し合いを行って、無理で不快な配転にならないように配慮することの重要性を力説している。⁷⁴

生産性の向上への労使の協力を前提にした上で、組合員が働きやすい職場を作ろうという努力は、労使協議を中心に進められていった。たとえば、昭和三十四年には増産が必要であるとの認識に立った上で、「時間外作業の多い職場を調査し会社にも対策を考えるように生産委員会で申し入れている」⁷⁵という発言を見ることができるといえる。

同じく昭和三十四年の末には、「最近組合意識が低調だとか、組合活動が不活発だとかいわれる…職場の苦情を十分に吸い上げるためには、職場委員長を中心とした職場委員会の活動と、これに直接つながる執行部の職場進出が必要である」⁷⁶との指摘が行われる。

以上の指摘は、組合員の長期雇用を前提とした上で、短期の“more and more”という分配を中心とした経済主義への傾斜ではなく、長期の関係を前提として何が望ましいのかという方向であった。すなわち、パイの配分を巡る議論に収束させるのではなく、雇用の不安を無くし企業基盤を確立していくという意味で、パイの増大を目指すものであった。したがって、団体交渉的（分配的交渉：労使の争点を巡る）側面ではなくて、労使協議的（統合的交渉：労使の共通問題を巡る）側面を強調することになった。しかし、労使協議的側面を重視したとしても、それは妥協的な態度になるということを意味するものではない。

労使協議の仕組みについて組合の年表で見えていくと、⁷⁷昭和三十三年にはA P A特需と交替・時差通勤について、生産委員会が開かれている。昭和三十六年には、臨時工問題、特作、交替手当、本工登用について人事分科会が、また、二交替制勤務について生産分科会が開かれた。さらに、昭和三十七年には慶弔見舞金について賃金分科会で会社の提案が行われている。

昭和三十七年の労使宣言発表の直後に労使懇談会（人事・厚生・生産問題）が開始されている。この経緯を見ると、労使協議の仕組みを作り上げていく過程でも労使協議についてさまざまな考え方を調整していったことが分かる。

現在においても、生産・販売問題に対応する全社ならびに支部（職場）での生産委員会

の設置と充実とを全トヨタ労連では非常に重視しているが、それは以上のような伝統に基づいている。勤務対応ルールについて、労使（含む管理者と作業者）の理解の上取り組む安全、作業環境を確保する、必要な教育訓練機会を確保する、進行段階で発生する職場の提言や不安、不満に対して耳を傾け解決策を講ずる、ということがポイントとして指摘されている。⁷⁸

さて、労働条件のうち、賃金・一時金について見ると、昭和三十年代の後半から四十年代の前半にかけては、大幅な賃金要求を継続し、妥結水準も世間相場の比べて勝るとも劣らないものだった。「三年間で日本一の賃金に」という目標も昭和四十四年に立てられた。しかし、相対的な水準を基準にした目標では、厳密な意味で目標計画にはなり得ないという姿勢が生まれてくる。⁷⁹

賃金・一時金について「日本一の賃金」という目標設定そのものは、全組合員の意思を結集させる上で非常に大きな力になった。しかし、*“more and more”* の方向に収束してしまうとするならば、それは、適正な配分を超えることにもなってしまう危険性がある。さらに、純理論的に考えるならば、賃金決定要因については、単刀直入な明快なものはない。

単年度ごとに見ていくと計画通りにいかないことも生じるので、「経済情勢や物価動向を分析し、また世間相場との比較において、一時金も含めて上位水準を維持していけば、

長期的・安定的に向上させていける」⁸⁰という長期安定的向上の理念は上記のような流れの中から生まれてきたものだと考えられる。

長期安定的向上の理念ならびに具体的な取り組み目標は、労使の「共通の問題」を解決するという方向に向かうことに利した。つまり、賃金・一時金に関する話し合いを、取れるか取れないかという、短期の「交換」ではなくて、長期の「交換」に向かって、双方が努力していくという考え方を明確にしたからである。他方、“more and more”の考え方は、極端な場合には、「取れるだけ取る」という考え方に結びつきやすい。長期安定的向上の理念を突き詰めて行くなれば、そこには、「長期の交換関係」、すなわち長期雇用が前提とされていたと考えることができるだろう。

一九八〇年代の後半に至り、一時金の「小幅ドリフト」の時代へと移行する。これは、長期安定的向上の考え方を基本としつつも、自動車産業の成熟化を背景に、労使を取り巻く環境が一層複雑なものへとなっていったことを示している。⁸¹とくに、成長が続いた後だけに、組合リーダーの苦労は大変なものであった。

たとえば、一般組合員の意識として、会社は何とか出してくれるのではないかと、組合はほどほどのところを要求するのがいいとかいう意識が広がっていたようである。⁸²

労働時間についてみると、昭和三十年代は増産に次ぐ増産で、残業や休日出勤が恒常化する状況が生まれていた。昭和四十年代には所定外ならびに所定労働時間の短縮を目標に

し、昭和四十四年には「時間短縮三カ年計画」を立て、昭和四十九年には年間所定時間二千時間を達成した。また、四十年代末から五十年代にかけて所定労働時間内の有給の小休憩時間であるホットタイムを実現した。これらを達成するために、まず労使が合意するためには労使協議会の分科会で精力的な話し合いを行い、一旦、合意された事柄については、たとえば、多残業職場についてはチェックした上で再発の防止をするというフォローの姿勢をとっていた。⁸³

昭和五十年代には、年間計画年休とリフレッシュ休暇について取り組まれた。五十年代末から年間所定千九百六十時間が目標とされた。会社は、資源に恵まれない日本にとって時間は唯一平等に与えられた貴重な資源であり、企業の戦力を決定する重要な要素であり、会社はいま従来以上に時間を大切にしていかなければならないとの態度をとっていた。組合は、総合的労働条件はトップ水準にあるものの、年間所定労働時間は比較十社平均を下回っていると時短の必要性を主張し会社に再考を求めた。昭和六十三年には、時短も賃上げと同じように、産業内で統一して共闘すべきだとの判断から、組合では春の賃上げ・時短の同時取り組みを「ゆめW」と呼んだ。平成元年のゆめWで年間所定千九百六十時間が要求された。会社は強い難色を示したが、ねばり強い交渉の結果、年間所定千九百六十時間が達成された。⁸⁴

労働時間の短縮は、多様な働き方や生活スタイルにあった勤務体制、仕事の内容に応じ

て最も生産性の上がる時間制度の仕組みという方向に向かっていった。平成二年に「労働時間に関する労使検討委員会」が設置され種々検討されたが、たとえば、フレックスタイム制度の本格的導入、裁量労働制、連続二交替制への移行（平成七年）が行われた。⁸⁵

昭和二十七年に住宅金融制度（利子四分五厘）が制定され、昭和三十九年には住宅問題の大綱が決定された。この結果会社の持ち家制度が充実された。⁸⁶

また、昭和三十四年に伊勢湾台風の被災者に対する救援活動において、会社が見舞金を組合に拠出した事例などにより、⁸⁷「共同体」としての側面が会社で働く人びとの目に強く映るようになった。

さて、「トヨタ生涯ビジョン」（昭和五十一年）は「生涯福祉ビジョン」（昭和五十四年）へと発展していった。「生涯福祉ビジョン」では、共済・救済の他に、健康づくり・余暇活用・自己啓発への支援を望む組合員への要望を満たす仕組みが構想されていた。つまり、ここでは組合員の会社への帰属意識を高めるという発想に基づくものではなく、「自ら創り出し育てる福祉」への発想への転換しようとしていた。⁸⁸

46 例示はしないが、学界・言論界の批判的議論に多くの例がある。

47 今回調査のインタビュによる。

48 『未来を継ぐもの―日本電装労働組合五十年史―』日本電装労働組合、一九九六年、39ページの発言。
49 今回調査のインタビュによる。

- 50 今回調査のインタビュによる。
- 51 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、133ページ。
- 52 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、138ページ。
- 53 『未来を継ぐもの』日本電装労働組合五十年史』日本電装労働組合、一九九六年、71ページ。
- 54 今回の調査インタビュによる。
- 55 「連載インタビュ」 日本的雇用慣行を築いた人達Ⅱその二 元トヨタ自動車工業専務取締役山本恵明氏にきく(1)『日本労働協会雑誌』第二八〇号、一九八二年七月、43ページ。
- 56 今回調査のインタビュによる。
- 57 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、8ページ。
- 58 今回調査のインタビュによる。
- 59 今回調査のインタビュによる。
- 60 今回調査のインタビュによる。
- 61 今回調査のインタビュによる。また、会社は同時期に人事課で職制や養成工の人びととインフォーマルな話し合いをもっていた。専務取締役山本恵明『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』(当社人事機能者に対する講演録)昭和五十五年七月二日、30〜32ページ。
- 62 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、8ページ。
- 63 今回調査のインタビュによる。
- 64 今回調査のインタビュによる。
- 65 今回調査のインタビュによる。
- 66 『トヨタ労働時報』昭和三十年二月四日
- 67 『トヨタ労働時報』昭和二十七年十一月四日
- 68 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、102〜103ページ。
- 69 今回調査のインタビュによる。
- 70 今回調査のインタビュによる。

今回調査のインタビューによる。

71 『トヨタ労働時報』昭和二十四年五月十七日

72 『トヨタ労働時報』昭和二十九年五月二十八日

73 『トヨタ労働時報』昭和二十九年五月二十八日

74 『トヨタ労働時報』昭和三十四年十月二十五日

75 『トヨタ労働時報』昭和三十四年十月二十五日

76 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、271～272ページ

77 『生産対応の手引き』全トヨタ労働組合連合会、昭和六十三年、3ページ

78 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、81～82ページ

79 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、36ページ

80 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、86～87ページ

81 今回調査のインタビューによる。

82 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、91～96ページ

83 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、97～100ページ

84 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、100～101ページ

85 『新世紀に向けて』五十十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、150ページ

86 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、14ページ。今回調査のインタビューによる。

87 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、44ページ。

88 『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、44ページ。

第三章 求心力・凝集力の醸成

労働組合への一般組合員の求心力・凝集力は、組合の交渉力の裏付けでもあり、また望ましい労使関係を作り上げていく上でも必須のものである。求心力・凝集力のない労働組合では、組合リーダーと一般組合員とが乖離することになりやすく、大衆組織としての労働組合の存在価値そのものが問われることになる。

一、潜在的な要因

もともと、創業以来の家族主義があり、同時に自動車の生産への思いや世の中のためになるものをつくるという意識が人びとの間に強かった。また、立場を超えて信頼できるカリスマを持った経営トップがいた。

さらに、戦後の混乱期においてさえも、全員参加によって生産を復興しようという意識が強かった。一般的に観察すると、生産への協力について、職場の人びとは条件が整えば、前向きな態度だった。執行部の生産への協力への慎重さが逆に職場から指摘される場合もあった。⁸⁹ そういう意味では求心力は強かったと言えるだろう。

しかし、上記の事柄は重要な条件ではあつても十分条件ではない。これらの事柄があつても、求心力や凝集力が損なわれるという事態は起こりうるし、また、実際に起こつた。そして、それは外部からの攪乱要因を最小に留めたとしてもやはり起こりうるものだらう。

二、組合員の感情とところ

労働組合は大衆組織である。特定の政治的信条や宗教的理念を加入の資格としてゐるのではない。したがつて、さまざまな背景を持つ人びとが加入し、その人びとを説得するには、理性と感情との両側面からアプローチしていくことになる。

そして、人びとのところの中には、さまざまに矛盾した理性と感情とが同じ平面の上で交錯してゐる。さまざまな意識調査や実態調査の矛盾する結果がそれを示している。⁹⁰ 論理や理性の上では反論がたい事柄であつても、それが自らに適用され自らに不利になる局面では、理性の上でも反論できるように思えるし感情の上でも簡単には納得できるものではない。熱意をもつて働くとその反動として熱意をもつて働かなかつた人への批判意識が高まってしまうこともあるだらう。それは、共通目的のために一層努力するという方向へではなく、努力しなかつたと思われる人びとへの批判・非難という方向に向いていく危険性がある。

昭和二十年代後半の経験は、人間や人間関係についての洞察を深めることになった。しっかりした人びとがいれば、決して溺れないし、皆が流されるわけではない。⁹¹しかし、全体として見ると、現場の人びとには烏合の衆として行動する面もある。⁹²人びとが持っている感情を、まず、徹底的に話してもらいそれをつかんでいく努力が、重要であると認識された。論理や理論だけではなく、複雑な人間のこころをどのようにつかむのかというのが課題だったのである。

三、フェイス・トゥー・フェイスの仕組みづくり

社内団体の活動を通じて、従業員・組合員の意識は収斂していった。円滑な人間関係を作り上げる上で、日常、会社や職場で感じている事柄を、さまざまなチャンネルで発言する機会があることが収斂に役立った。

全体として見るならば、まず、会社の職制がきちんとしていたので、労働組合でも仕組みづくりができたと言えるだろう。⁹³

労働組合の目から見ると、次のような必要性が強く感じられてきた。たとえば、争議の時に対面的な仕組みづくりの必要性を痛切に感じた、組合員とのコミュニケーションは社報や新聞で図れるものではないとの印象が強かった。⁹⁴また、労働組合には会話ではなくて対話が必要だ、一人対大勢ではなくて、一人対一人でやることが組合運動には不可欠だ

という認識が長くかつ広く共有されている。⁹⁵

フェイス・トゥー・フェイスの仕組みによつて職場をつかむことができる。組合員個人の感じていること、言いたいことを徹底的に聞いて、組合員共通の利益につなげていく。もちろん、全員の感じていること、言いたいことが簡単に反映できるわけではなく、優先順位をつけながら整理していくことになるが、それが「職場をつかむ」という語の示しているところだろう。

人々の目を見るということの意味はどうもここにありそうである。心の中にある言いたいことを言わせて、職場をまとめ上げていくためには、論理のあるなしにかかわらずそれを言える雰囲気と、逆に、重要な問題とさして重要でない問題とを識別する能力とが必要とされる。

職制を通じては言えない事柄、論理だつてはいえない事柄、論理では納得していてもどこか心の中で納得していない事柄などが、実際の会社生活の中にはある。論理では反論しづらいがどこか納得できないような事柄である。いろいろ文句は言つても、結局は「まあ、いいか」という事柄もあるだろうし、言いづらくて心の中に澱のようにどんどん溜まつていくこともあるだろう。このような状況が極限にまで達した時に、組織は大きな変動を経験することになる。

フェイス・トゥー・フェイスの仕組みがあれば、このような状況には至らないだろう。

つまり、労働条件、生産の変化、制度の変更をフォロー・アップしていくことになり、組織で言えば、制度だけでなく、その後のプロセスに着目した考え方なのである。

会社も組合も人を大事にしている。組合も会社も絶えず直接組合員・従業員の意見を聞いている。やはり、徹底的に職場をつかむ活動が大事だとの意識が強い。⁹⁶ 人が大事だということとは文字通りの意味がまずある。また、さらに、組織というものは設計通りに動いていくこともあれば、他方、実際の環境の下では、予想していないことも頻繁に起こり得る。それは、実際には、人びとがさまざまな考えや感情の下で行動するからであり、それだからフォロー・アップが必要であるとの組織観・人間観にも裏打ちされている。

フェイス・トゥー・フェイスの仕組みで分かる事柄のうちで重要なものは、生産に関わることである。職制の中でのコミュニケーションが充分であったとしても、管理・監督の流れの中では現場の実態が充分にはボトム・アップで上部に流れにくい。生産の問題については、職場の人たちからはなかなか言い出しにくい。これは組合がやるべき話であって、組合から会社の問題を投げかける。この繰り返しが必要であると考えられている。⁹⁷

生産の場で問題が生じているのか、いないのかというのは、組合の制度的な仕組みを通じて、また、直接のコミュニケーションによって判断された。安全問題や生産性の問題が出始めたときに、組合は職場点検を開始した。昭和四十二年以降、執行委員全員による月一回の職場点検が行われるようになった。⁹⁸ しかし、執行委員が行っても、職場には分か

らなかったで、腕章をつけるようにした。腕章をつけて執行部が、現在、来ているのだと分かるようにし、一般組合員がものを言えるような雰囲気をつくるという努力が払われた。⁹⁹

また、生産への協力で、それまでは提案を原則的に受け入れてきたのに、ある時に、組合の側が逆提案をしたという事例がある。組合がこのように言うのはよほどのことだと、裏付けを会社の側で調査し、結局、逆提案を受け入れた。¹⁰⁰ この事例は、生産の実態や組合員の感じている事柄を、組合が的確に把握していた好例である。

このような努力の目的の一つは、労働組合は生産性の向上に協力していくが、「時として作業条件の悪化（労働強化、安全確保上の問題等）等につながることを」¹⁰¹を懸念し、そのために職場に表れた兆しをできるだけ早く観察するためであった。

実際に、一般的に言えば、人びとは文句を口に出しながらも嬉々として仕事をしている場合と、限度まで来て余裕がなくなり無口になる場合とがある。職場ごとのばらつきが生じることもある。安全問題や労働強化にはならない一線はどこにあるのかは、統計的な数字を量的に分析することの他に、これまでに述べたような「人びとの目を見る」ことによって、兆候を判断するという質的な分析が重要な役割を果たしてきた。

四、求心力・凝集力

組合の求心力について、さまざまな経験があった。社会学の理論においても示されているように、「共通の敵」がいるとメンバーに認識されたり、「不満」が共有されれば、その組織の求心力は高まる。しかし、この求心力が何かを生み出すような建設的な力になるかどうかは別である。さらに、求心力が高まったとしても、ある特定の資源が平等に分配されないのならば、求心力は弱いものになる。

昭和二十四年から二十五年の危機突破闘争において、当時の組合リーダーはこの問題に直面したようである。たとえば、会社との争点や組合員の不満の感情を広げるだけ広げてしまうことになり、どのように解決をはかるべきか組合リーダー自身が困惑した局面があった。賃金の欠配・遅配で組合員は危機感を強く持っていたが、この危機感をばねにして何かを創り出そうというほどの力には成り得なかった。たとえば、それまで一緒に働いていた人びと同士でも、自分の雇用は存続する、つまり「俺は助かった」と思うと、最後には組織はばらばらになってしまう。¹⁰²

そこで、最終段階で行われたのは、会社が発送した希望退職に関する協力要請状や退職勧告状の回収や焼却であった。また、執行部も組合員の意思統一をはかるために、悲壮な決意でハンストを決行した。¹⁰³ 組合がばらばらにならないための判断であったと想像でき

る。もちろん、会社に残ることになった人びとについて、多くの人びとに納得の行かない決定がなされたわけではないだろう。しかし、重要なことは、雇用の問題は最終的には組合員個別の問題として表れてくるということを実感したことである。雇用問題が最終段階に至ると、労働組合自体の求心力の問題が発生する。反対に、賃上げは全員が共通にその利益の配分を受けることができる。

労働組合のとった方向は、当時は先行きが全く見えなかったものの、日本経済や自動車産業の上昇局面に整合していくような方向だった。たとえば、昭和三十一年に組合は、「一人が五千メートル前進するより、五千人が一メートルずつ前進しよう」を中心スローガンに掲げた。¹⁰⁴ 組合員間の利害対立の側面ではなく、共通の利益に着目した方針であった。

また、労働組合主義が確立した段階であっても初期においては、会社に対して高額の要求を提出して、組合員に不満と怒りの感情を残して、運動の継続性を図ろうということも行われた。¹⁰⁵ しかし、不満と怒りの感情に基づく組合運動への反省が強くなり、組合の側の運動論ではなく、労使の相互理解を助けるような方向で、たとえば、要求そのものを本音に基づいて作り上げていこうというように変化していった。¹⁰⁶

制度上の仕組みの改善で求心力を高めることも行われた。キーになる職場について言えば、職場の実力者（ボス）に重要な問題に関して理解を求めておけば職場の状況を把握し

てくれて、何となくまとまっていくという感じがあった。このような状況には、昭和四十年代に中途採用者が大量に入社してくることによって変化が起った。¹⁰⁷ 中途採用者が大量に入社することによって、従来の仕組みの中で批判される側面が明らかになり、新たな仕組みづくりが必要とされたのである。

労働組合の組合員への教育機能が増し、また、支部制による職場中心の組合活動の分権化と民主化とが進行していくことになった。これによって、末端職場の一人一人の要求が集約され組合員共通の利益になっていく仕組みが整備されることになる。このために、制度が変更されただけでなく、「全員参画」のためのフォロー・アップの考え方が一層展開していった。

労使関係が成熟化すればするほど求心力をどこに求めるのかという点について、問題が生じてくる。人びとにとって、分かりやすくなければそれは求心力の基にはならない。

たとえば、以下のような実感がある。端的な例で言うと、「組合員がどこまで執行部の方に目を向けてくれているのかというバロメータで言うと、大きな山場を迎えると職場の大集会をしますが、その時々が集まり具合を見て、あつ、これはこちらに目を向けて期待してくれているなど肌で感じるものがある」¹⁰⁸との指摘があった。

五、現代における求心力

現代の労働組合への求心力は、憎悪や怒りでもなく、単なる危機感の共有でもない。組合員の一人一人が力を出せるような理想や「夢」が求められている。

一九八〇年代の後半から、トヨタグループにあっても、平均的に見れば、人びとは安定を求めるといふ状況であつた。¹⁰⁹したがって、そこそこに食えるようになった現在は、求心力を持った何かを用意できない難しさに直面している。将来への不安の方が、現在は、先であり、したがって夢も描きにくいという状況になつている。¹¹⁰

何とか夢の部分を描きたいというのが、共通の思いである。たとえば、組合にはもつと新しい可能性があり、それに挑戦していかなくてはならないという考えがある。組合はいものではないか、面白いではないかという活動の側面を探求しようとする方向が生まれる。¹¹¹

また、次のような考え方も生まれてくる。会社を離れるときに会社の良さが分かる。労働組合への信頼とか、組合員の求心力は賃上げや雇用問題なのだろうか。口角泡を飛ばすのは、必要ではあつても、労使や組合員にとって幸せではないかもしれない。この指止まれといつても出てこなかつた人びとに対してお節介をするのが必要かもしれない。¹¹²

経済が成長し生活が豊かになり、労使関係が成熟化してくると、組織への求心力が低下

し始める。「組合活動の歴史をふりかえってみると、昭和二十年代は食べていくための賃金引き上げ・首切り反対闘争、三十年代は生産性向上を中心とした近代的労使関係の確立、四十年代は賃金を主体とした基本的労働条件向上への取り組み、五十年代前半は総合的福祉への取り組みと、それぞれの時代における組合員のニーズを的確にとらえた活動を展開してきた。しかしながら、…成果配分が獲得しにくくなった上に、…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きた。」¹¹³

このような状況への対応として、「きちんと足腰だけは鍛えておかen」と¹¹⁴ということ、広報活動が新鮮にされた。また、平成二年には、安定した職場づくりに代えて魅力ある職場づくりの方針を打ち出した。¹¹⁵ この方針に基づいて、まず技能系職場から具体的な活動が行われ、ついで事務部門・技術部門において具体的な活動が行われた。事務部門・技術部門においては、仕事の統廃合、仕事の進め方・体制の見直し、意識改革が狙いとされた。賃金についてみると、実質賃金の水準を長期安定的に向上させるだけでなく、賃金制度改定への関心が昭和六十年代から高まってきた。広がりつつある個々人の能力差や仕事の違いを賃金に反映させる必要が認識されるようになってきたからである。「公正な個人別賃金決定のあり方」について労使共に本格的に検討すべき時代になったということで、平成元年に労使による専門委員会が設置され、平成二年から新賃金制度が開始された。¹¹⁶

一般に、日本の労働組合は長期にわたる組合員間の競争を一部の外国の労働組合のよう

に規制はしてこなかった。従来であれば、会社の人事権の範囲内での、昇進・昇格の決定や人事考課分の配分という形で競争の結果が表れていた。現在、日本の企業で行われている賃金制度の改定は原則としてこの枠から外れるものではない。しかし、個人別賃金決定の方法について、制度の設計だけでなく制度の運用についても細心のフォローが必要になってくる可能性が高いことに着目する必要があるだろう。

平成元年から組合は「ゆめW」として賃上げと時短に同時に取り組むようにした。平成五年の「ゆめW」の時期には、「ボトムアップキャンペーン」に取り組み、「会社の低収益体質を改善するために何ができるか」等につき職場からの提言活動を行った。この活動で「職場に力があることは、…会社の強み」¹¹⁷にもなっているという認識がなされた。

労働組合創立五十周年を労働組合は「U・Me50」と名付け、基本となる考え方を「改革と創造」、「求心力の再生」とした。また、「労使相互信頼」に加えて「労使相互責任」の概念を重要なものと考えようになった。¹¹⁸

現代においても、労働組合の求心力は簡単に実現できるものではない。日本の労働組合は既得権を擁護する団体ではなく、歴史の経験によれば労使がそれぞれのスタンスで経営基盤を確立し労働条件を向上させるために協力していく。組合員の側にも意識変革が必要な時代になってきても、意識変革の必要性を前面に出すと組合員の感情から遊離する危険性が生じる。意識変革と求心力を同時に達成するという課題に現代の労使は直面している。

- 89 今回調査のインタビュによる。
 90 たとえば、年功的賃金よりは能力主義的な賃金を望み、自分の場合には、望ましい賃金制度では賃金額
 が増加すると予想し、同時に望ましい賃金制度は毎年確実に賃金額が増加するものであると期待するよう
 な態度である。
 91 今回調査のインタビュによる。
 92 今回調査のインタビュによる。
 93 今回調査のインタビュによる。
 94 今回調査のインタビュによる。
 95 今回調査のインタビュによる。
 96 今回調査のインタビュによる。
 97 今回調査のインタビュによる。
 98 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、107ページ。
 99 今回調査のインタビュによる。
 100 今回調査のインタビュによる。
 101 『生産対応の手引き』全トヨタ労働組合連合会、昭和六十三年、3ページ
 102 今回調査のインタビュによる。
 103 今回調査のインタビュならびに、『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平
 成八年、132ページ。
 104 『新世紀に向けて』五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合、平成八年、142ページ。
 105 今回調査のインタビュによる。
 106 今回調査のインタビュによる。
 107 今回調査のインタビュによる。
 108 今回調査のインタビュによる。

今回調査のインタビュによる。

今回調査のインタビュによる。

今回調査のインタビュによる。

今回調査のインタビュによる。

『明日を鍛える』中長期活動方針』トヨタ自動車労働組合、一九八八年、4～5ページ。

『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、54ページ。

『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、58～59ページ。

『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、66ページ。

『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、65ページ。

『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、68ページ。

第四章 全トヨタ労働組合連合会とトヨタ生産方式

一、企業別組合と企業別組合を越えるものへの関心

トヨタ・グループの労働組合の歴史を見ると、現在のような全トヨタ労連の形態が生まれるまでに重要な流れがあった。それはトヨタグループあるいは東海地方の自動車産業という流れである。

終戦後の労働組合設立の動きは早かった。

昭和二十年十二月 トヨタ自動車刈谷南工場従業員組合（デンソー労働組合の前身）

昭和二十年十二月 豊田自動織機従業員組合（豊田自動織機労働組合の前身）

昭和二十一年一月 トヨタ自動車コロモ労働組合（トヨタ自動車労働組合の前身）

昭和二十一年一月 刈谷車体労働組合（トヨタ車体労働組合の前身）

昭和二十一年二月 愛知工業労働組合（アイシン労働組合の前身の一つ）

昭和二十一年五月 新川産業労働組合（アイシン労働組合の前身の一つ）

戦後のトヨタ・グループの再編成が開始される昭和二十四年以前の段階であり、労働組

合運動のあり方そのものについても試行錯誤だった。関係する会社の人びとのところに相談に行ったというエピソードが残っている。¹¹⁹

各社の労働組合が結成された段階の昭和二十一年に豊田系労働組合統一連絡協議会が作られた。目的は、「単なる一地方的な経済活動に終始せず、産業別に全国単一組合に結集し、労働者の基本的権利を守ろう」という趣旨であった。当時は、産業別労働組合形態への志向が強い時代であり、単一の労働組合が企業別に成立していたわけではない。一企業においても事業所ごとに労働組合が結成されていたし、また、全自の時代には、企業別労働組合も「分会」の形態をとっていた。そのような事情を考えると、この協議会の役割は、まず、豊田系で結集していくというステップを踏もうとしたものと、考えられる。

グループとして、危機にどのように対応するのかという意識は早くから見られた。たとえば、協力工場の危機について、「協力工場の危機は即ちトヨタの危機であり、トヨタの危機はまた協力工場の危機である」¹²⁰として、組合間で対策を策定する必要性を認識していた。

昭和二十五年の日本電装における争議の際にも、トヨタの労働組合と電装の労働組合は互いの職場に赴いて報告広報活動をするなど、「一心団体」として活動する側面があった。¹²¹昭和二十七年には、トヨタ・グループの兄弟の労働組合として統一的な賃上げ闘争をする必要性が主張されることもあったが、同時に、各組合が産業別に有する種々の問題についても考慮され、簡単な問題ではないことが認識された。¹²²

昭和二十九年に全自が解散し、昭和三十七年に全国自動車（「全国自動車産業労働組合連合会」）が誕生するまで産業別の全国組織は結成されなかった。昭和四十七年に全トヨタ労連（全トヨタ労働組合連合会）と自動車総連（全日本自動車産業労働組合総連合会）が結成される。

さて、全自解散後の昭和三十年にトヨタ労組を中心に自動車東海（昭和三十七年以後は全国自動車東海支部）が結成され、産業防衛、参議院選挙を進めた。貿易自由化は共通の問題として認識されていたものの、上部組織の問題や加盟方式を巡り意見の一致をみなかった。自動車産業の危機突破と労働者の生活向上が中心的な課題であることには合意があつても、どのような産業別組織が必要なのかという点で合意を見なかったのである。したがって、全国自動車は中立性の厳守をかげ、東海、関東、のちに静岡を基盤に発足した。¹²³ 注目すべき事柄は、この全国自動車は純中立のトヨタ、いすゞ、日野の三労組によつて結成されていたことであり、日産、プリンス、ダイハツ、新三菱重工、富士重工業は上部組織があつたために参加しなかったことである。

全国自動車は、企業別の労使関係の中では解決出来ない問題に対応するものであつた。昭和三十八年の第二回定期大会のスローガンは、生活向上と産業基盤の確立であつた。項目としては、産業別横断賃金の確立、自由化によるしわ寄せ反対・近代的労使関係の確立、自動車産業労働者の大同団結・国際提携の強化、平和と民主主義の確立を掲げていた。

上記の項目の中で、国内の自動車産業に関する産業政策の必要性、労働者一般に関する政策・制度、国際労働運動との連携に関しては現在も継続している課題であろう。

さて、全国自動車の活動を見ていて特徴的な事柄は、次の事柄である。昭和四十二年には、「近代的な賃金確立への推進をはかるために職種グループ別の賃金の具体的検討を始める」旨の目標が掲げられたし、¹²⁴各単組の協約草案作成の推進がはかられた。¹²⁵昭和四十四年には、「産業別横断賃率への進行を目的としつつ、仕事別賃金を主体とする」方向が検討された。また、「産業別労働協約」への締結への志向を強く表していた。¹²⁶

産業別労働協約そのものへの関心は薄れて行くが、その後の過程として重要なのは、交渉の当事者ではない全トヨタ労連と各単組との間で、労使協議の事項に関して整理を行うとした経緯があることである。全国自動車の時代には、未だグループ労連と産業別組合との間での役割分担が明確でなかった。同時に、グループ労連の役割そのものも、整理されていく過程であった。

しかし、上記の「近代的な賃金」、ならびに「労働協約」締結への動きを見ると、以下のようなことが言える。各企業別労働組合単組を見れば、その会社での労使関係の経緯や人間関係に依拠して、その企業の中の人びとでなければ理解できないような機微がある。その機微に基づいて、生産性の向上と労働条件の維持改善に労使双方が努めるのは重要なことではあるが、同じグループの人びとの目から見ても理解できないことは残存するだろう。

当事者間でしか理解できない事柄であっても、当事者ではない人びとへ説明しなくてはならない局面に必ず至る。全国自動車の方針というのは、まさに、当事者ではない人びとにどのように説明するのかという問題を巡っていたのではないだろうか。

端的な言葉でいえば、労使の努力で培ってきた企業別の労使関係を、どのような客観的な言葉で表現するのかということになる。トヨタやデンソーを始めとする主要な労働組合の経験をどのように共有してもらうようにするのかということが重要な課題となったのである。同一の歴史的な体験をしていない以上、納得したり理解したりするには多くの難しさがある。客観的でまぎれない言葉にして、人びとに伝えていくことになる。そのために、共有された体験や感情に関しては比重が低くなり、労働組合主義の通企業別組合的な側面に関わった文章になっていく。

二、全トヨタ労連の成立

労働組合主義を確立していくためには、企業別組合だけでは力が足りない。個別の企業労使を越えた課題もあるし、産業全体を考える視点も必要であるからだ。何らかの連合体が必要となる。もし、連合体が結成されるならば、その連合体はどのような原則に基づいて結成されるものなのだろうか。たとえば、自動車産業の製品構造にしたがって、完成車メーカー、部品メーカー、輸送、販売という形で横括りにするのが望ましいのか、企業の

規模に準拠するのが望ましいのか、あるいは産業構造に従ってグループごとのまとめられのが望ましいのかというように選択肢は数多くあった。

さらに、連合体を結成する場合には、上部組織が問題になる。東海地域の自動車産業は規模も大きく、影響力も強いので、競合するナショナル・センターが大きな関心を抱いていた。反対に、東海地域の自動車産業の労働者から見ると、労働組合主義を達成するにはどのナショナル・センターが望ましいのか時間をかけ、また主体的に判断しようとする意識が強かった。¹²⁷

いくつかの論点が継続的に議論されていた。①産別を完成車メーカー、部品、販売の集まりとするのか、企業連の集まりとするのか、②グループ内では労働条件交渉は、地域相場に準拠するのか、トヨタと同じような労働条件を目指すのか、③競合する二つのナショナル・センターのいずれにトヨタが加盟することになるのか、という論点である。

議論の結果として、全トヨタ労連が結成された。全トヨタ労連の結成は、産業構造に対応した連合体の結成であり、他の企業・産業における企業連の結成と同じ流れである。ここでは、全トヨタ労連の特徴に焦点を合わせて記述することにする。

全トヨタ労連は、「職場の小さな単位での生産上の問題、職場環境の問題などにまで労使が話し合える体制を基礎に、企業レベルにおける労使関係、グループレベルおよび産業レベルにおける労使関係を育成し、健全な社会の批判勢力のオピニオンリーダーとしての

力をつけていくことが必要」¹²⁸であるという考え方に基づいていた。つまり、企業別の労使関係であれば、ともすれば利害が共通化してしまうので、「批判勢力」としての視点を維持しようという考えと、その際の基本的な視点は、抽象的な、たとえば階級対立的な視点ではなく、職場の生産であるとか職場環境などの問題に立脚しようということである。また、全トヨタ労連の活動の基本方向としては、「第一ステップは、加盟組合が統一的な考え方に立ちうる体制の確立、第二ステップは、同一步調のとりうる体制の確立、を当面の最重点とします。すべての加盟組合が力を合わせて統一的な考え方、同一步調をとることに、全体の水準アップにも、また、格差の圧縮にもつながっていきます」¹²⁹とされている。

上記の第一ステップは、徹底した話し合いによる労使相互理解である。第二ステップは、企業基盤を確立していくことであろう。

第一ステップについては、理論的に問題点を整理していったように思われる。つまり、近代的労使関係の確立という視点から、①労働協約の締結促進、②団体交渉制度の確立、

③労使協議制の確立を重視していた。¹³⁰

労使協議の場面で、何が話し合われるべきかということについて当初はふり分けが行われていた。たとえば、グループ労使会議で話し合う項目と単組の労使協議会で話し合う項目について、以下のような分類が行われていた。¹³¹

グループ労使会議で話し合う項目

産業対策に関すること（安全、公害、産業グループの構造、購買政策など）

職場環境の改善に関すること（働きがい・生きがい問題、余暇利用など）

経営に関すること（生産・販売など）

単組の労使協議会で話し合う項目

労働条件の向上に関すること

職場環境の改善に関すること

労働協約に関すること

安全衛生、公害防止に関すること

仕事のあり方に関すること（残業、合理化、配転など）

経営に関すること

三、近代的労使関係の確立とトヨタ生産方式

全トヨタ労連の結成の背景として、「トヨタ関連の企業が結束力を強化（トヨタ生産方式の徹底など）していく中で、労働組合としてもグループとしての結束強化を必要としたこと」¹³²があつた。実際に、生産体制の整備が進む中で、労働組合としてもきちんと手を打つべきことが認識されていた。¹³³

昭和二十三年には、後工程の引き取りが行われ、昭和二十五年にはアンドン方式がエンジン組み付けラインで行われ、また、機械加工と組み付けラインの同期化が行われる。そして、昭和三十五年には、工場間の同期化が行われ、昭和三十七年には社内でかんばん方式が全面採用された。昭和四十年には外注部品にかんばんが採用され、トヨタグループ各社へ導入展開されることになったのである。¹³⁴

生産台数も飛躍的に増加していく中で、量産体制を一層整備・充実していくことが課題であった。生産の同期化・平準化を進め、グループ全体の管理レベルを向上させ、経営体質の改善を図ることが求められた。

高度成長期の当時であっても、経営体質の改善に優先順位を置かないとするならば、他の対処策はあった。つまり、賃金水準を低位に据え置いて、納入価格を据え置くという方法である。しかし、実際にとられた方法は、生産性向上と体質改善によって、働きぶりに応じた賃金を支払っていくという方法である。

この方法を実現するためには、傘下の特に中堅企業の労使関係を近代化する必要があった。生産性が低かったり、体質が古いままで、パイの配分を争い労使双方の相互理解もままならないという状況ではなく、生産性を向上し、体質を改善することで労使双方が合意できるような労使関係をグループ企業の中に作り出そうとした。

それが、加盟組合が統一的な考え方に立ちうる体制の確立であり、同一步調をとりうる

体制の確立ということになる。その任にあたったのが、トヨタをはじめとする主要組合であった。しかし、昭和二十年代からの各組合のなかでの様々な考え方と経緯とを詳細に、中堅組合に伝承するのは不可能である。したがって、「徹底した話し合い」という形で伝承するようにしたものと考えられる。

中堅以下の企業の労使関係では、やはり経営者側の力が強く、しかも組合執行委員の中には会社への不信感が非常に強かった。「こんな会社はいつでも辞めてやる」というように帰属意識も低いものだった。親分・子分関係を元にする前近代的な労使関係を徹底した話し合いに基づく近代的な労使関係へと変えることによって、労使関係の成熟化に役立った。¹³⁵

言うまでもないが、全トヨタ労連の幹部が最初から中堅組合の幹部から全幅の信頼をもって受け入れられていたわけではない。「うちの組合でストライキをしないように指導しに来たのか」という疑念をもって迎えられたことも多いようである。¹³⁶ 労使関係がぎりぎりの段階にまで至ったときに、徹底的に話し合うようにという助言を受け、それにしたがっていった信頼関係が高まったようである。¹³⁷

次のような指摘が重要である。まず、トヨタ生産方式の考え方を理解して、現場を見て、無理な労働強化があれば、管理・監督者にきちんと言うことである。¹³⁸ そして、それだけではなく、現場の不満の細かい問題は労使交渉の場には出さずに、さまざまなフォーマル・インフォーマルなルートで伝えるということであった。¹³⁹

次に、設備の余裕や従業員への教育の面で、トヨタ生産方式は強制しても行える状態にはなかったという面がある。末端の職場で何が起こっているのかを把握し、チェックすることが非常に重要になっていった。無理な労働強化につながる危険性があれば、きちんと経営トップに伝えるという態度が重要であった。¹⁴⁰ 販売や部品のグループ企業で、そしてその職場で実際に何が起こっているのかというのは、通常のコミュニケーションの経路では伝わりきれない。そのコミュニケーションの不備を補うという点でも、全トヨタ労連は大きな役割を果たした。そして、この役割を果たしたために、中堅企業の労使双方から信頼されるようになっていった。¹⁴¹

このような意味からすると、トヨタ生産方式は労使関係と表裏一体である。全トヨタ労連は、中堅各社の労使関係に徹底した話し合いの風土を作り出す努力をしたし、トヨタ生産方式が展開していく際の諸問題の解決を組合の立場で行ってきたからである。

四、「トヨタは一つ」と「ステンドグラス全ト」

ア トヨタは一つ

全トヨタ労連が様々な活動を推進する過程で作り上げてきた二つの基本理念は「トヨタは一つ」と「労働条件の長期安定的向上」であるとされる。企業の発展と労働条件の向上はどちらが欠けても存立しないという基本的考え方を含み、トヨタ車の製造・輸送・販売

を通じて密接に影響するグループの一員であり、グループ全体の活力を引き上げていく活動を重視しようとしている。「トヨタは一つ」という理念はトヨタミニマム、同水準決着など統一目標・統一基準を設定し全体水準の引き上げと底上げを図るものだった。¹⁴²

しかし、「トヨタは一つ」という理念はプラスの側面とマイナスの側面とを持つものである。「グループ全体として生産性の向上や経営体質の強化を、同じ手法ではかつていく」という基本的な理解を見失うならば、「トヨタは一つ」という考え方は逆機能する危険性を持つている。実際に展開されている購買政策や各種の経営指導が、もし万が一にでも誤解される場合があるとするならば、グループの活力を失う危険性もなしとは言えない。

グループの中心企業である以上、非常に強い影響力を持つのは当然のことであるが、全トヨタ労連の結成前後から、非常にトヨタの影響力が強くなってきた。¹⁴³ 中核的な組合についてみれば、兄弟組合であるにしても、当然のことながら、労務構成や納入先や技術面で独自性はあった。組合運動の理念についても、トヨタ自動車と共通する部分も大きかったろうし、地域的な特徴¹⁴⁴や労務構成¹⁴⁵の面から特段の配慮をした点も多かった。しかし、そのような異質性に関する指摘よりはむしろ同質性への指摘をもつばら指摘するような組合史の構成¹⁴⁶になつてゐる。

たとえば、「いろいろな交流してきて思うことは、労働条件についてトヨタの背中を見ているだけではなくて、労働運動そのものの活動やいろいろなことについてトヨタの背中を

見ているということだ」¹⁴⁷という発言にも、表現されている。また、「全トヨタ労連の良さはトヨタは一つだということだ、主要組合の一つとして、ある一定の水準で中堅以下を引っ張っていくという役割がある」¹⁴⁸という発言にも同様の趣旨は見られる。実際に、全トヨタ労連の結束力をまざまざと自分たちで実感したということも大きいだろう。¹⁴⁹

オイルショック後の高率賃上げが難しくなってきた状況や、勤労者の価値観の変化などを踏まえて、単組・産別・ナショナルセンターで賃金や福祉ビジョンが相次いで策定された。全トヨタ労連では、第五期（昭和五十一年～五十二年）に、「トヨタに働く者として生きがい、働きがい、安心感をもてる生活を送れるよう、総合的な労働条件の向上を図るべく『トヨタミニマムの確立について』と題する答申書をまとめた。」¹⁵⁰

トヨタミニマムは、「トヨタグループは…いわば運命共同体であるだけに、トヨタは一つの理念を実現すべく、基本的労働条件に差があつてはならないとの考えから、格差問題を解消していく必要がある」との背景から考え出されたものであった。そして、「トヨタミニマム達成に向けての努力がひいては労使の基盤確立につながる」ものであるし、「安心感の創出と総合的労働条件の向上、生涯にわたつて安心して働ける労働条件の整備」の重要性を指摘し、「グループの一体感を高めていくことにつながる」という主張に基づいて策定された。¹⁵¹

理念の上ではこの考え方はもつともなものであるが、実際の展開の上ではいくつかの理

論的な問題を発生させる。この理論的な問題は、全トヨタ労連の問題ではなく、労働組合運動そのものが抱えている問題である。第一に、ミニマムを達成できない労使関係をどのように評価するのかということである。生産性や経営基盤の面から、いわゆる限界企業なので、切り捨てるという選択肢があり得る。しかし、産業構造を考えれば、労働者の属性や地域的属性や生産性の面で格差を是認せざるを得ない局面もあり得る。実際に、主要組合の関連労協には、全トヨタ労連に加盟していない単組もあることになる。¹⁵²

第二に、主要組合の立場から言えば、突出した労働条件を確保する必要がある。理論的に言えば、交渉単位が拡大すればするほど、労働条件の向上は緩和したものになる。つまり、限界企業にとってはミニマムが重要であるが、主要企業にとっては標準が重要なのである。労働組合主義の理念について、組合間で共有化された後には、「高い水準の標準」が必要になってくる。したがって、「要求できる単組は限度一杯に要求しないと、他の単組にとっては手足を縛られることになる。」¹⁵³

全トヨタ労連の基本は個別の企業別労使においても、徹底した話し合いが行われるということを前提としている。しかし、主要組合が妥結する水準に関心が集中するならば、主要組合の交渉が終了してから中堅以下の組合が交渉を始めるという事態も容易に起こり得る。¹⁵⁴ 団体交渉結果の波及という視点からは非常に当然ではあっても、個別の労使で徹底的に話し合うという労使関係の理念の上からは望ましくない事態である。

さて、企業の発展を通じて労働条件の維持・向上を図るという問題については、「七〇%操業に対する労働組合の対応」が重要な論点を示している。この論点については昭和五十二年に経営側より示された。これに対する基本的な考え方は以下の通りである。¹⁵⁵

① 雇用の確保と労働条件の向上を図るという趣旨が貫かれていること。
② 実施に先立ち、この活動の趣旨および背景が、働く者自身、あるいは管理、監督者に十分説明されること。

③ 推進のための適切な経営、管理の方法が工夫されること。

④ この種の活動の推進には適切な経営、管理に加えて、働く者自身の自発的な意欲と積極的な行動が不可欠の要素となるので、この点について十分な配慮がなされること。

⑤ 労働条件の抑制や引き下げ、あるいは労働負荷（時間、速度、量など）を過度に高めるなどの固定費削減のために、安易にかつ働く者に一方的にしわ寄せをする方法がとられないこと。

全トヨタ労連として、このような考え方を示したという点は加盟組合全体が留意すべき点を明らかにしたという点で重要である。また、これらの考え方はチェックを要する点として、労使の徹底した話し合いを想定しているものでもある。

イ ステンドグラス全ト（SGZ）

「トヨタは一つ」という基本理念は「画一的目標設定」による弊害も起こりやすいので、

「トヨタは一つ」の基本理念に立った上で「主体性発揮による加盟組合の魅力づくり」への支援を大きな役割とするようになった。¹⁵⁶

先に述べたように、「トヨタは一つ」という考え方が、逆に、全ての面でトヨタの背中を見てしまうという傾向を生み出すという逆機能を持つ危険性を生むことになったからである。また、各労使関係の独自性や独創性を発揮しようとする際の選択肢の範囲は狭くなったためという理由もあるかもしれない。

ステンドグラス全トは、主要組合も含め個性をもった集まりでなくてはならないという考え方に基づいている。ことさらに他の組合と違うことをやろうということではなくて、自分のところでやれること、よそでやっていないことをやるというのが基本である。¹⁵⁷

しかし、実際にはどのような形でSGZを追求していくかという点でとまどいもあるように思われる。たとえば、各個別の組合の守備範囲の中でみんなにアピールしたりアイデンティティーを示せるかと言えば、労働条件の高さで示すこともできないし、さりとて低くてはいけないということがある。また、独自性を追求して行った施策が良いものであれば、全トヨタ労連に採用され、結果として独自性を追求できないといった具体的な問題もあるだろう。¹⁵⁸

このステンドグラス全トの背景には、ひとつには加盟組合のユニオン・アイデンティティーをどのように再確立していくかという課題があり、もう一つには自動車産業そのも

の構造変化にどのように対応していくかという課題がある。

たとえば、主要組合についてみれば、すそ野が広がり大きな規模の関連労協を擁しており、関連労協には全トヨタ労連に加盟していない組合もある。¹⁵⁹ その場合に、組合運動の理念を共有していることを前提としつつも、全トヨタ労連として、新しい求心力をどこに見いだすのかという課題が表れてきている。

また、グループとして結束しグループの生産性を高めていくのは当然のこととしつつも、各個別の企業も、既存事業の一層の効率化、最適な調達という意味での国際化、新規事業の開拓・開発という三つの軸の中で、企業活動を展開していくことになるだろう。現在までであれば、トヨタ生産方式の導入ならびにチェックという確かにそれだけでも困難な事柄が課題であったが、現在はそのさらに経営戦略の展開までを考慮して、各企業が主体性をもって新しい取り組みをすることが求められ始めているようである。

現在までトヨタ生産方式に積極的に対応したように、現在からは経営基盤確立のためにたとえば世界最適調達¹⁶⁰に対応する考え方を作ることが求められているのかもしれない。

ステンドグラス全トという言葉が出てきた背景を考える際には、以上のような自動車産業の構造変化を考慮に入れるべきだろう。現在の課題を解決するために、過去の歴史と考え方を参考にしながら、どのような方向性を見出すのかということが労使双方の課題となっている。

- 119 『幸福をもとめて』四十年のあゆみ』トヨタ車体労働組合、昭和六十一年、28ページ。
- 120 『トヨタ労働時報』昭和二十四年七月七日
- 121 『トヨタ労働時報』昭和二十五年四月十日
- 122 『トヨタ労働時報』昭和二十七年二月一日
- 123 『十年史』全国自動車にあゆみ』昭和四十七年に基ついて、記述した。
- 124 『幸福をもとめて』四十年のあゆみ』トヨタ車体労働組合、昭和六十一年、60ページ、によれば同組合では昭和四十四年に、新体系への移行はできなかったものの、職種グループ別賃上げを実施した。
- トヨタ自動車では、昭和三十年代の初期にかけて、職務給制度の導入を検討したが、問題が多く、方針を変更したとの発言もある。田中博秀「連載インタビュー 日本的雇用慣行を築いた人達Ⅱその二」元トヨタ自動車工業専務取締役山本恵明氏にきく(3)『日本労働協会雑誌』(第二八二号、一九八二年九月) 35ページ。
- 125 トヨタ自動車で、実態として根付いていたものを形にして労働協約を調印したのは、昭和四十九年であった。『時代とともに』トヨタ自動車労働組合、平成八年、36ページ。
- 126 『十年史』全国自動車のあゆみ』昭和四十七年に基ついて記述した。
- 127 今回調査のインタビューによる。
- 128 『一九七二年運動方針』全トヨタ労働組合連合会、一九七二年、10ページ。
- 129 『一九七二年運動方針』全トヨタ労働組合連合会、一九七二年、10ページ。
- 130 『運動方針案』一九七三年度』全トヨタ労働組合連合会、一九七三年、24～26ページ。
- 131 『一九七二年運動方針』全トヨタ労働組合連合会、一九七二年、15ページ。
- 132 『LANNY20 委員会分科会報告(答申)』全トヨタ労働組合連合会、8ページ。
- 133 今回調査のインタビューによる。
- 134 『創造限りなく』トヨタ自動車五十年史・資料集』昭和六十二年、130～131ページ。
- 135 今回調査のインタビューによる。

- 136 今回調査のインタビューによる。
- 137 今回調査のインタビューによる。
- 138 今回調査のインタビューによる。
- 139 今回調査のインタビューによる。
- 140 今回調査のインタビューによる。
- 141 今回調査のインタビューによる。
- 142 『LANNY.20 委員会UI分科会報告（答申）』全トヨタ労働組合連合会、8～9ページ。
- 143 今回調査のインタビューによる。
- 144 たとえば、刈谷地区についてみれば、豊田地区よりは経済的に先進的で思想的に多元的であつたろうと想像される。
- 145 たとえば、年齢構成や女性従業員比率を考えれば、組合ごとに独自の課題に直面していたであろう。
- 146 労働組合運動の理念を過度に強調することにより、逆に、現実の仕事生活から乖離した面もあつたのではなかろうか。
- 147 今回調査のインタビューによる。
- 148 今回調査のインタビューによる。
- 149 今回調査のインタビューによる。
- 150 『十年のあゆみ』全トヨタ労連結成十周年記念誌』全トヨタ労働組合連合会、昭和五十八年、98ページ。
- 151 『十年のあゆみ』全トヨタ労連結成十周年記念誌』全トヨタ労働組合連合会、昭和五十八年、101ページ。
- 152 今回調査のインタビューによる。
- 153 今回調査のインタビューのまとめによる。
- 154 今回調査のインタビューによる。
- 155 『十年のあゆみ』全トヨタ労連結成十周年記念誌』全トヨタ労働組合連合会、昭和五十八年、109ページ。
- 156 『WHAT'S NEW? 組織検討委員会答申書』全トヨタ労働組合連合会、8ページ。
- 157 今回調査のインタビューによる。

160 159 158
今回調査のインタビューによる。
今回調査のインタビューによる。
変化に対する不安が一部には先行している懸念があるとの指摘が、今回調査のインタビューで指摘され
た。

資

料

トヨタ自動車労働組合のあゆみ

期	執行委員長	年 月	特 記 事 項
1	江 端 寿 男	昭和21年1月 3月	・ 組合創立総会（トヨタ自動車コロモ労働組合） ・ 組合費決定（加入金三円、毎月二円） ・ 経営協議会設置承認 ・ 労組資格許可
2	益 田 稔	21年4月 5月 7月 12月	・ 労働協約改正調印（従業員は原則として組合員） ・ 飢餓突破資金現物支給で妥結（油・塩・木炭） ・ 越年資金妥結（二〇〇円）
3	畔 柳 馨	22年2月 8月 10月	・ 青年行動隊結成 ・ 特殊作業手当決まる ・ G H Q が来社、労組と懇談会
4	松 尾 昇 一	23年1月 10月 23年7月 9月	・ 正月出勤、生産あげる ・ 役員任期半年の案否決される ・ 就業規則に関する覚書締結
5	弓 削 誠	24年4月 10月	・ 通勤補助費決定 ・ 労働法反対のストライキを一時間決定

8	7	6	
	岩満達巳	鈴木善三郎	
26年4月	25年7月 8月	25年2月 3月 4月 5月 6月	12月 10月 9月 8月 7月 5月
・春季生活闘争宣言：闘争期間四十三日	・トヨタ販売労組結成 ・闘争体制解除	・交渉行為終結調印 ・闘争方針発表二十四時間スト決行（5／8～15） ・会社再提案（一割賃下げ、一、六〇〇名首切り） ・二十四時間スト、トヨタ系資本攻勢反撃大会 ・争議行為通告書提出、闘争宣言発令 ・遅配反対、賃金よこせの札掛け闘争 ・販売支部独立	・労働組合新事務所完成 ・危機突破に関し会社申し入れ ・準闘争体制に入る（賃金遅配防止、生産目標達成） ・一割賃下げ、退職金半額切下げ会社提案 ・一割賃下げを含む合理化案を会社再提案 ・二十四時間スト決行 ・危機突破について覚書締結（危機突破の手段に一割賃下げ承認、ただし首切りはしない）

11	10	9	
林 田 博 臣		畔 柳 馨	
30 年 1 月	29 年 1 月 10 月	28 年 8 月	27 年 7 月
11 月	29 年 9 月		27 年 2 月
			4 ~ 5 月
・組合マーク募集	・「週刊トヨタ」発刊 ・病氣回復後の保障制度承認 （労働運動に転換期）	・賃上げ一時金闘争の時間内組合活動に賃金カット （ノーワーク、ノーペイ） ・日産争議に一人一〇〇〇円の融資決定 ・「週刊組合ニュース」第一号発行 ・学童文化展挙行（現在の写生・習字大会）	・総評加盟、争議通告提示 （総評内で最も戦闘的といわれる） ・住宅金融制度決定（利子四分五厘） ・総評加盟、争議通告提示 （総評内で最も戦闘的といわれる） ・弾圧放棄反対スト権確立 （団体等規制法、ゼネスト禁止法、デモ集会禁止法）
			・残業拒否、時限スト、全面スト ・総司令部ドッジ氏トヨタ争議に忠告 ・労働協約改正ならず、以降49年まで無協約 （会社は組合の経営参加、経営人事権認めず）

17	16	15	14	13	12	
神谷与助	外村吉夫	内藤寿一	関安一	土方久誠	本多森正	
35年2月	34年2月	8月 33年3月	10月 32年8月	9月 31年7月	5月 30年2月	
・安保批准阻止大行進および集会	・昇給税込み制度移行 ・経営協議会を労使協議会と名称変更	・国民平和大行進 ・原水爆禁止世界大会に参加（平和行進） ・最低賃金制確立愛知県総決起大会（於テレビ塔前）決議を国会提出するとともに街頭宣伝を行う	・通勤補助費改定（自転車補助廃止） ・新組合事務所完成	・課長非組合員となる ・一人が五千m前進するより五千人が一mずつ前進しよう ・スローガンー ・十年の歴史と苦しい経験をもとに闘争至上主義から話し合いで解決する民主的労働運動に転換する ・増産体制に対処する臨時工採用を承認	・共済会発足 ・自動車産業危機突破署名（一八〇万）運動	・全自動車コロモ分会からトヨタ自動車労働組合に名称変更

26	25	24	23	22	21	20	19	18
渡 辺 武 三		中 根 孟				高 橋 寅 二	加 藤 和 夫	
6 月	4 月	43 年 12 月	43 年 1 月	44 年 4 月	41 年 11 月	42 年 4 月	41 年 1 月	39 年 9 月

31	30	29	28	27
		梅 村 志 郎	神 谷 昇	
48 年 11 月	48 年 2 月	47 年 9 月	45 年 9 月	44 年 9 月
		47 年 5 月	46 年 10 月	45 年 6 月
		12 月	7 月	
			12 月	
			10 月	
・ 定年を六〇歳に延長	・ 地域組織ゆたか会発足	・ 退職者のつどいはじまる（現在の豊寿会のつどい）	・ 組織改革に取り組み支部制を設ける（工場別）	・ 年間休日協定方式とする
	・ 労働協約の締結申し入れ	・ 隔週週休二日制47年4月実施を決定	・ 再雇用を二年延長し六〇歳に変更	・ 45年も年間協定、月数要求方式で臨み六・一カ月を満額回答する また名称も期末手当を一時金と改める
	・ 週休二日制実現、4月からスタート	・ 全トヨタ労働組合連合会結成	・ 夜勤週の週休二日を実現する	
	・ 自動車総連結成	・ レク実行委員会発足	・ 新組合会館が完成	
		・ 定年退職者に夢の海外旅行制度が実現		

37	36	35	34	33	32	
----	----	----	----	----	----	--

55年1月	54年11月 12月	54年6月	52年9月	52年1月 2月	51年12月 2月	51年1月 50年11月	50年1月 2月	49年12月	49年2月
・ I M F トヨタ世界協議会	・ ホットタイム（午前十分）決まる（S 55・4・1から実施） ・ トヨタ福祉基金（仮称）の大綱を提示 ・ 第一回評議員養成講座開く	・ 福祉ビジョン提示	・ I M F トヨタ世界協議会	・ 賃金体系の見直し、新職層を設ける	・ トヨタ生涯生活ビジョンを設定 ・ ホットタイム午後十分の会社回答	・ 減税要求国民大行進に参加 ・ 創立三〇周年記念 ユニオン並木を豊田市に寄贈 ・ 福祉の充実 遺児育英制度が実現	・ 36協定の改定 ・ 第一回青年リーダー養成講座を開く	・ ホットタイムが実現する ・ 第一回職場役員養成講座を開く	・ 労働協約に調印、昭和25年以来の無協約時代に終止符 ・ 時短、年間二、〇〇〇時間を獲得

41	40	39	38	
小田桐勝巳		鈴鹿三郎		
61年11月6月	59年11月3月 61年1月	59年11月4月 59年1月7月	58年4月6月 57年3月5月	56年5月11月 6月
・昭和63年以降休日一日増決定(所定内労働時間一九八四且) ・一時金年間六・〇カ月で妥結	・リフレッシュ休暇制度の改定 ・組合創立四〇周年記念式典 ・トヨタアクティブプラン制度スタート	・住宅資金貸付制度の改定(利子補給方式の導入) ・財形年金貯蓄制度発足 ・全トヨタ労連研修センター「つどいの丘」オープン ・借家賃貸援助制度の新設 ・トヨタ特別医療共済会スタート	・工販労組の組織統合に調印 ・IMFトヨタ世界協議会 ・労使宣言締結二〇周年の確認書に調印 ・勤統十五年は二日、勤統二〇年・三〇年・四〇年は三日 ・リフレッシュ休暇制度スタート ・トヨタファミリーフアンド事業開始	・役員任期二年制導入 ・トヨタ住宅資金借入者共済会設立(案)承認

43	42
----	----

2年11月 12月	6月	4月	3月	2年1月 11月	平成1年6月	11月	63年10月	63年4月 12月	62年11月
・育児休業制度の明確化 ・有料道路通勤に対する補助制度を新設	・半日年休制度導入 ・第一回「技能系魅力アップ委員会」	・一時金六・二カ月で妥結	・連続年休制度発足	・ノー残業デースタート ・賃金制度改定 ・フレックスタイム制度スタート ・生活闘争をゆめWとして、賃上げ・時短を同時に取組む	・36協定改定 ・いきいきライフステップアップセミナースタート ・退職期間の延長 ・カフェテリア方式の給食がスタート ・月刊誌「はあい」「評議会ニュース」創刊	・退職金の年金比率拡大 ・夜勤始終業三〇分繰上げ、残業前小休憩設定 ・職能資格制度スタート			

44													

46	45	
	神 野 進	
10 年 7 月	9 年 9 月 8 年 1 月 12 月 11 月 9 月 7 年 1 月 8 月 6 年 2 月	
・「トヨタ労組 21世紀ビジョン」答申 ・選択型福利厚生制度の導入を検討 ・検討委員会（21世紀委員会）発足	・新応受援ルールの導入 ・21世紀に向けた働き方と労働条件のあり方に関する労使の検討委員会（21世紀委員会）発足 ・労使の基本理念として「21世紀に向けた労使の決意」を調印 ・組合規約の一部改訂（財政・組織） ・代議員を廃止し、大会代議員数を見直し ・事技員の新しい時間制度導入決定 ・賃金制度一部見直し（基本給と年齢給についての配分原則を確認） ・技能系ワーキングビジョン検討委員会新設 ・U・Me50 委員会、財政・組織のあり方を答申 ・U・Me50 個人輸入事業の展開 ・時間外休日協定改訂 ・連続二交替制勤務の導入決定（7年5月） ・事技員の新しい時間制度について検討開始	

全トヨタ労働組合連合会のあゆみ

期	1	2
中央執行委員長	沢田 寿	石川 義之
年 月	昭和47年 9月	48年 9月
特 記 事 項	・ 全国自動車解散大会 ・ 全トヨタ労連（結成） ・ 自動車総連結成 ・ UAWウッドコック会長来日 ・ 生活危機突破大集会開催 ・ 八単産連絡会議発足（自動車、電機、鉄鋼、造船、私鉄、全日通、海員、全織） ・ 春闘史上初の交通ゼネスト、三一〇万人参加 ・ 労働戦線統一民間単産連絡会議（二二単産会議）解散 ・ 第一回全トヨタジャンボリー（箱根） ・ IMFトヨタ世界協議会（第一回） ・ 第一回製造・販売代表者会議 ・ 民間労組共同行動会議発足	・ IMF—JC、全日本金属産業労働組合協議会（金属労協）に改称

5	4	3	
---	---	---	--

6月	3月	52年1月	11月	10月	51年9月	5月	51年3月	50年11月	50年2月	49年12月	4月	49年2月
・近畿支部労使懇談会	・賃闘対策民間労組会議発足	・同盟、賃上げより雇用確保、拡大優先強調	・国民春闘共闘会議発足	・政策推進労組会議結成	・宮田鉄鋼委員長、賃金ミニマム提唱	・初の販売アメリカ事情視察団派遣	・民間労組共同行動会議、賃上げ、雇用促進減税、不況突破 総決起集会	・トヨタ販売店協会との懇談会	・不況対策一〇項目決定（第一次）	・初の年末助け合いカンパスタート（一人五〇円目標任意カ ンパ六、八四五、四二四円集約）	・マイナス成長、低成長時代に入る	・民間労組共同行動会議、インフレ抑制を政府へ申し入れ ・民間労組共同行動会議、インフレ抑制デモ ・春闘共闘委、史上最大のゼネスト決行 ・賃金上昇率空前の三二・七％を記録、GNP戦後初めての 賃金上昇率

8	7	6
---	---	---

55年 2月 3月	7月 6月 3月 2月 54年 1月	7月 5月 4月 53年 3月 12月	11月 52年 9月	8月 7月
・ UAWフレージャー会長来日、自動車各首脳と会談 ・ 佐世保重工労組生活救援カンパ(全トヨタ労連集約千三百万円)	・ 労働白書、年功賃金体系見直しを発表 ・ 東京労組指導者会議(労働サミット)開催 ・ 中立労連と新産別が「総連合」結成 ・ 春闘スライド「明日に向かって」発行 ・ 初の安全研修会	・ 第七回IMF世界会議に代表派遣 ・ 政策推進労組会議、生活安定全国大行動 ・ 春闘でIMF-JC「同時・同額決着とドリフト論議 ・ UAWグレートハウス副会長一行来日 ・ 政策推進労組会議と経団連が初の意見交換 ・ 陸送部門労使懇談会	・ 経営側より七〇%操業の考え方提起 ・ 自動車関税諸税・新税増税阻止決起集会 ・ 自動車総連、国際自由労連(ICFTU)加盟を決定	・ 日米加金属労組会議開催 ・ トヨタミニマム答申

11	10	9
	梅村志郎	
6月 4月 2月 59年11月 60月1月 ・販売代表者会議で販売産業対策委員会中間報告 ・全国支部議長・県別議長合同連絡会議 ・販売労組「定年延長労使セミナー」 ・自動車関係諸税担当者会議 ・自動車各組合訪問 ・教育実態アンケート実施 ・オーストラリア、インドネシア、タイのトヨタグループ進出企業各組合訪問	8月 7月 59年1月 58年4月 57年9月 ・ロボット導入対応指針まとまる ・共済検討委員会答申（中央執行委員会） ・販売労働条件調査委員会答申 ・研修センター「つどいの丘」オープン ・『10年のあゆみ』発行 ・全トヨタ政治事務所設立	57年2月 6月 56年4月 55年11月 ・全国で減税メーデー（五〇万人参加） ・米国フールド労使代表団来日 ・UAWカナダチーム一行来日 ・全トヨタ労連指定旅館制度発足

14	13	12
	片桐清高	得本輝人
2年11月	平成元年1月 63年9月 7月 2年6月 4月	61年10月 62年10月 63年5月 11月 3月 61年1月 9月
・ ANN I.V.20委員会第一回全体会議	・ CND第一回定期大会（名古屋国際ホテル） ・ 時短ファミリーイベント「ゆとり体感DAY」 ・ 全トヨタ労連総合共済（ゆうゆう共済）発足 ・ 「夢マインド90」実施 ・ 第一六回中央執行委員会で組織検討委員会答申・提言 この中で、SGZⅡステンドグラス全トを目指す運動を提唱	・ 地方行政研究会「高齢化社会と地方行政」 ・ 全国県別議長・中核組合合同会議 ・ 第一回時短促進集会 ・ 定年延長モデル組合会議 ・ 新しい飛躍の道委員会（CND委員会）発足 ・ 販労連移行準備委員会第一回会議 ・ 連合（全日本民間労働組合連合会）結成 ・ IMFトヨタ世界協議会第一回日本招待プログラム実施 ・ 中央委で文体活動検討委員会答申 ・ 産対研修会でMEチェックシート活用事例発表 ・ 中部産業・労働政策研究会設立発起人会

17	16	15	
植 本 俊 一	小 田 桐 勝 巳		
8 年 6 月	5 年 6 月 6 年 8 月	12 月 3 年 5 月 7 月 4 年 5 月 7 月 8 月	
・「個別賃金重視の取組み」に向けた賃金改革 ・ライフサポート機能の充実への取組み強化	・全トヨタ労連VIC80展開 ・CND「シニア・スタッフ活性化委員会」設置 ・ライフサポートに関する全トヨタ労連の活動のあり方を答申	・全トヨタ労連地方協議会充実化中期ビジョン ・「夢マインド'94（ふるさと村）」開催 ・全トヨタ労連「社会活動指針」 ・全トヨタ労連地方協議会充実化中期ビジョン ・「飛驒ふるさと村」開村式 ・一大イベント「夢航海」実施 ・UI活動（ユニオン・アイデンティティ）具体化 ・新トヨタミニマム（トヨタSUNプラン） ・ステンドグラス全ト（SGZ）運動組織内展開	・全トヨタ労連地方協議会発足式（つどいの丘） ・わいわいキャンペーン研修会 ・全トヨタ労連社会貢献カンパ実施 ・全トヨタ労連政策討論集会 ・社会貢献カンパ実施

中部産政研設立十周年記念研究

トヨタグループの労使関係

—その歴史と考え方—

一九九八年十一月二日印刷発行

発行者 植本 俊一

発行所 (財)中部産業・労働政策研究会

〒四七一〇八三三

愛知県豊田市山之手八丁目一三一番地

愛知労済豊田会館三階

電話へ〇五六五〇二七―二七三一

印刷 (有)第一プリント社

