

第 19 期自主研究

事技系

トヨタの人事制度・組織改革の変遷

—1989 年組織のフラット化以降について—

2007 年 4 月

(財) 中部産業・労働政策研究会

< 目 次 >

I. 始めに

1. 人事制度・組織改革の取り組み
2. 変革の狙い

II. 人事制度改革推進にあたっての基本的な考え方

III. 具体的な取り組み

1. 組織のフラット化

- (1) 「ハンコ3つ運動」が皮切り
- (2) フラット化の背景と経緯
 - ①背景
 - ②制度の概要
 - ③人事制度では
 - ④その他(昇格、異動、教育)
- (3) 労働組合との話し合い

2. 人事・賃金制度の見直しについて

- (1) 新人事・賃金制度(第1弾)等の見直し内容
- (2) 1993年の見直し(第2弾)について
 - ①賃金制度
 - ②人事考課制度

3. チャレンジプログラム

- (1) 進め方
- (2) 制度改革の背景
- (3) 資格呼称の変更
- (4) 制度の概要
 - ①人事考課制度
 - ②賃金制度
 - ③その他関連

4. プロ人材開発プログラム

- (1) プロ人材とは
- (2) プロ人材制度の概要
- (3) プロ人材の人事制度の枠組み
- (4) 賃金、昇格等について
- (5) その他(評価サイクル、職種)

IV. 今後の課題

- (1) 職場環境、働き方の変化
- (2) 新たな取り組み
 - ①「8万人コミュニケーション総点検活動」
 - ②「ポスト・フラット化の人事・組織改革」

V. 労働組合の関わり、役割

トヨタの人事制度・組織改革の変遷

I. 始めに

トヨタの人事、組織に関する制度や諸施策が、1989年の「組織のフラット化」以降、この約15年間どのように展開されてきたのか主な人事制度・組織改革の変遷を下記の通り、時系列的にまとめてみた。

1. 人事制度・組織改革の取り組み

1988年(秋) ハンコ3つ運動(大企業病の克服:迅速な意思決定)

1989年8月 組織のフラット化(迅速な意思決定と団塊世代の
高能力者の活用などによる大改革)

1990年4月 人事・賃金制度の見直し(第1弾)
・ 年功要素の縮小と直近の頑張りの反映
・ 処遇は資格、業務は職位(マネージャーとスタッフ)
・ 能力考課と期間考課の2本立て、チャレンジローテーションなど新昇格基準と教育制度の変更、テーマ管理制度)

1991年8月 NOW21(従業員の意識改革、活性化)
意識調査による問題提起、若手スタッフWG

1993年4月 人事・賃金制度の見直し(第2弾)
(年功要素の縮小:能力に応じた評価、話し合い制度)

1993年6月 事務部門の業務改革活動:BR93
事務部門の業務30%削減を目指す横断的体制
・ うち20%:新規重点へ、10%:時間短縮
・ 新規重点テーマへの取り組み

1996年7月 チャレンジプログラム(管理職新人事制度)
① 人材育成・活用の改革
② 事技員の働き方・意識の改革
③ 組織・マネジメントの改革
⇒ 3つの柱を統合
多様性と創造性を核とした人事制度の総合改革
・ 職能考課、業績加点考課:業績成果を反映
・ マネージャー、スタッフの評価ウエイト変更
・ 年次管理撤廃(若手抜擢)
・ 資格とは別に賃金等級を創設(資格給、職能給)

その他に 次の事項を実施

- ・自己研鑽休暇制度 96／7～
- ・チャレンジキャリア支援 96／7～
- ・カジュアルデー 96／1～
- ・U-タイム・裁量労働 96／4～
- ・STRETCH(自己啓発支援 P) 96／1～

- 1998年1月 トヨタ社員の行動指針
- 1998年10月 オープンでフェアな職場づくり
(真の男女雇用機会均等を目指して)
 - ・事務職、一般職の区分廃止
 - ・セクシャルハラスメントへの対応
- 1999年4月 プロ人材開発プログラム
ー全員が自立し競争力あるプロ人材を目指してー
事務、技術系：上級専門職以下の人事制度
- 1999年9月 新賃金制度
ーオープンでフェアな処遇を目指してー
資格毎に期待される役割、能力、働き方を明確化
- 2001年4月 トヨタウェイ2001
ー トヨタに働く従業員の行動原則 ー
- 2001年9月 ダイバシティー
- 2002年 SL→グループ長へ (マネジメント意識の喚起)
- 2005年 職場力向上活動
(人材育成、コミュニケーション向上の全社活動)
- 2006年4月 60歳以降の働き方、雇用のあり方
- 2006年6月 8万人職場コミュニケーション総点検活動の実施
多種多様な人材が混在する中でのマネジメント
- 2007年 ポスト・フラット化の人事・組織改革
事務系 職場力向上を強力に支える人事・組織改革
職場力向上を支えるには 人材育成が最大の鍵
(教え・教えられる風土の希薄化)

15年前は、世の中がバブル期で拡大成長路線にある中、いわゆる大企業病がトヨタにも徐々に浸透しつつあった。

これまで何事も安定した状態が良い、変わらないことが一番と考えられてきた中で、トヨタは、企業経営においてこれまで拡大成長路線を土台にした人

事制度や組織のひずみが今後急速に拡大するのではないかという危機意識から人事制度の見直しに思い切って着手した。いってみれば、成長神話の限界に気づいたのである。

2. 変革の狙い

この15年間の歩みを見るとその制度や、諸施策は終始一貫して次の3点を大きな狙いとして推進してきた。

それは、

- (1) 組織のフラット化による「意思決定の迅速化」
 - (2) 高齢、高資格化対応としてのスタッフ職、専門性に焦点を当てた制度、施策の実施
 - (3) 創造性、活力にあふれた職場づくりとしての年功要素の後退、
いわゆる成果主義的な評価、処遇の推進
- の3点である。

トヨタの事務、技術系職場の風土は、この15年間全社を挙げて人事、組織改革に取り組んだ結果、所期の狙い通り、着実にその成果を上げつつある。

それまでは、トヨタは、「保守的で、石橋を叩いても渡らない」とよく言われ、何事も堅実できっちりとしている半面、逆に創造性やスピードの面でダイナミックさにかけるといった指摘があった。しかし、最近では、「積極果敢で創造的な風土」が見られるようになり、そこに働く事務、技術員の一人ひとりの意識面でも「自ら付加価値を追求する姿勢」や「専門性向上に対する強い姿勢」、更には「課題達成に対する積極性、食欲さ」が見られるようになってきた。

今回、こうした一連の人事制度、組織改革は、一体、社内でどのように進められてきたのか、また改革を推進する上で特に留意したことや取り組みに当たったの基本的な考え方は、何であったのか、その一連の制度内容とともに考察し、整理してみたい。

この15年の人事制度改革の中で大きなステップとなる取り組みは、次の4段階である。

- ①1989年8月の組織のフラット化
- ②1990年4月の人事・賃金制度の見直し（第1弾）に続く
1993年4月の人事・賃金制度の見直し（第2弾）
- ③1996年7月のチャレンジプログラム（管理職対象の新人事制度）
- ④1999年4月のプロ人材開発プログラム
（事務技術系の組合員：上級専門職以下の人事制度）

それは、「着眼大局、着手小局」という言葉通り、ステップを踏んで用意周到にかつ慎重に進められたものである。

Ⅱ. 人事制度改革推進にあたっての基本的な考え方

この約 15 年間、トヨタの人事制度改革を進める上での基本的な考え方を次の通り整理してみた

- (1)「改善」は、長期的かつ継続性を持って行う。その改善の積み重ねが、改革につながる。

改善は、連続性を持って行われなければならない、日々の改善は、微々たるものであっても改善の積み重ねが、創造的な改善となり、結果として改革につながるという考え方である。

トヨタの本格的な構造改革の取掛かりとなった、決裁ルートの短縮化を図る「ハンコ 3 つ運動」(起案者―確認者―決裁者)、それに続く迅速な意思決定と団塊世代の高資格者の積極的な活用を目指す「組織のフラット化」は、決して世の中で取りざたされて言われるほどセンセーショナルな改革ではない。これらの改革は、明確な狙いを持ち、目指すべき目標をはっきりと定めて踏み出した最初の第 1 歩であった。

拙速にいろいろな制度を導入すると組織運営は、機能麻痺に陥る。短期決戦に挑み、いたずらに結果を追い求めれば、大きな目標を達成することは難しくなる。また、従業員同士が協力し合い、組織力を生かして目標に取り組む風土も失われる恐れがある。

木下現副社長は、当時を振り返り「改革は、一気に取り組んではだめです。自分が担当する期間だけ取り組むような一過性の取り組み姿勢では、大怪我をする。あんまりかっこ良すぎることはやめたほうが良い」と語っている。

- (2)「改善」は、全員が足並みを揃えて成し遂げるもの(原則全員参加型が肝要)。

改革は、トップが管理監督者や一般の従業員にいたるまで、改革の趣旨と目標をはっきり説明し、全員が理解、認識した上で動き出さなければ組織全体を変えることはできない。

組織・人事改革を単なる制度改革に終らせることなく、従業員の意識改

革に深化させることが必要である。特に人事の問題は、一部を変えるだけでは駄目で、賃金の問題もあるし育成の問題、労働条件もあるのでいろいろな角度から絶えざる改革をしていかなければならない。

したがって、いろいろな仕掛けをすることによって、従業員一人ひとりのモチベーションを下げずに、自己改革を誘発し能動的改革へ導くことが大事である。✕

木下現副社長は、「トヨタの改革は、手順をしっかり組み立て、物事の運び具合を考慮しつつ、相互の関係性までも配慮した慎重な動きで進めなければならない。組織のフラット化を進めるといっても組織を文鎮型につくるという形だけではなく、同時に仕事の進め方、ものの考え方、人の呼び方、更に服装の問題に至るまで手順を踏んでかつ複合的に取り組まなければ、中途半端になってしまう」と語っている。

(3)人事制度や組織改革は、従業員の賃金、処遇に与える影響が大きい。

人事制度は、人の意欲、活力に直接結びつくだけに、制度設計は、いろいろな形で多くの従業員の意見を聞いた上で行い、運用後には、フォローを行い、その運営実態について職場の声、意見を聞きその結果を制度に反映して見直し、改定を行うといういわゆるPDCAのサイクルを回すことが必要である。例えば、賃金改革に当たっては、従業員のモチベーションを下げないように配慮することも必要である。

特に従業員生活に大きな影響を与えるため労働組合側とは念入りに話し合いを重ね、理解・合意を得ながら推進することが不可欠。

以上の3つの基本的な考え方に基づいて、トヨタは、実際「組織のフラット化」から始まって、人事・賃金制度の見直し、その後の事務、技術系職場の管理職の「チャレンジプログラム」、更には、組合員である上級専門職以下の「プロ人材開発プログラム」など15年間にわたって一つずつ確実に改革を推進し、その成果を引き継いできたのである。

木下現副社長は、「奥田(現相談役)さんは、変わらないことは悪だとよく言われる。特に人事は、本来、保守的で変えないことを原則としているが社会情勢が大きく変化し、従業員の気持ちや環境が変わってきつつある中では、人事も時代に合わせて変化していかなければならない。

実際、20年以上も前に出来た制度もたくさんあり、古い人事制度を続けていたのでは、時代遅れになってしまう。但し、制度というのは、定着するのに時間がかかるのでコロコロ変えてはいけない。基本的な考え方は変えてはいけないということが肝要です」と語る。

「企業は人なり」「企業の盛衰は、人で決まる」とよく言われる。

人材は、企業の競争力や成長を支えるために欠かせない経営資源である。

そのため企業は、人材を最大限活かそうと様々な制度を導入している。

人材を単なる資源としてではなく、経営の資産としてきちんとした考え方に基づいて社員の採用、育成から配置・評価・処遇まで行うことを人材マネジメントという。

その人材マネジメントの役割には、大きく2つある。

「一つは、人材を活用して会社の戦略を達成し、更に次の戦略を生み出す人材を提供するという経営的な視点」

「二つ目は、人材は、適材適所で活用され、活き活きと働いている時に最も働き甲斐を感じ、人間としての価値を高めていくという人の視点をもつことが必要である。」

この二つの目的、役割を統合しながら行うのが人材マネジメントである。

企業経営を取り巻く環境が複雑に変化し、展開スピードが速くなる中で、人材マネジメントを担う人事機能は、企業変革の担い手になることが強く求められている。

企業変革とは、働く人一人ひとりの意識と行動を変えることである。社員にとって変革というのは、処遇や評価も変わる。また、今後も成果を挙げ続けることができるかという不安と隣り合わせの状況にある。これを企業の原動力に如何に変えられるかがポイントになるため、全社員が変革のプロセスを無事に通過できるような支援を人事担当部署が行うことが大切である。

人事機能が長期的なスパンで企業経営を考え、そのための変革のルートマップを社員に提示する。こうした安心と変化の組み合わせこそが重要である。

人材マネジメントには、企業目標の達成という経営側の視点と、人材の意欲や成長など働く人の視点が必要である。

トヨタは、企業変革の担い手として80年代後半以降、伝統的な旧来の人事制度の見直しという視点から人事制度、組織改革の変革に取り組み、21世紀に向けた新たな枠組み作りを目指した。

それでは次に、この15年の人事制度改革の中で大きなステップとなった4つの取り組みについて具体的な内容を見てみたい。

Ⅲ. 具体的な取り組み

1. 組織のフラット化(1989年8月)

(1)「ハンコ3つ運動」が皮切り

トヨタは、1988年秋に、90年代前半の経営革新への地ならしをスタートさせた。まず、決裁ルートの短縮化を図るため起案者→確認者→決裁者の3人で決裁を済ませる「決裁のハンコ3つ運動」を展開した。

当時起案されたものが一部署の決裁を取るのに決裁印が7~8つも必要であった。決裁に過大な時間と労力を要し指示待ち人間が多くなっていたのである。また、組織が肥大化し硬直化していたのである。

いわゆる官僚的に前例に倣うという風潮が強く、時代の流れを見て施策を柔軟に変えるという発想がなくなっていた。

それは、時代背景としてバブル絶頂期で「ゆで蛙」現象が生じていた。組織の肥大化は、心地よいぬるま湯状態を作り出す。心地よさに浸ったカエルは、考える力をなくし、ついには身動きが出来ず、茹で上がって死にいたるのである。

それを、まず「ハンコ3つ運動」を地道に続け、迅速な意思決定活動を推進した。

(2)フラット化の背景と経緯

①背景

急速に進む国際化、技術革新、従業員の高齢化等に対応するため、1988年2月に10数人からなるプロジェクトチームを発足させ、組織・人事制度改革の検討を重ねた。その結果、1989年8月に、組織・人事制度の大胆な改革に着手した。

その時代の変化、背景は、次の通りである。

まず、時代の変化として顧客ニーズの多様化、感性の求められる車造りのため、企画力や独創性を要する業務が増加しており日常業務の中での迅速な対応が必要であった。

また、ME化等急速に進む技術革新や国際化に伴う業務の高度化、複雑化に対応する必要性も生じていた。

そのため、感性豊かな若い世代の思い切った発想の活用と意思決定の迅速化が求められていた。

更に、高齢化の進展への対応もあった。

団塊の世代の高年齢化に伴い、ポスト不足をいかに解消し処遇していくのが深刻な問題であった。また高能力者の持てる力を発揮するシステムの構築が火急の課題であった。

団塊世代の高能力者を管理職としてではなく専門職として処遇する必要がある。あわせて、全社員が職位にこだわらず、高度な知識や技術を生かしながら能力に応じた仕事をし、なおかつ若さと創造性が十分に発揮できる活力ある職場づくりを目指すものであった。その具体的な行動として、社員の意識改革を促すために「職位で仕事をするのではない」という概念を植えつけるために〇〇部長、〇〇室長ではなく、「〇〇さん」づけ運動を展開した。いわゆる偉さ感の払拭、権威の一掃である。

②制度の概要

組織面では

事務・技術系の管理部門を対象に従来のピラミッド型組織を部、室、グループで構成されるフラット(文鎮型)な組織に変更した。・・・図1

迅速な意思決定や高専門能力者の活用、若手への大幅な権限委譲等を狙いとするものであった。・・・図2

職位としては 役員→部長→室長→スタッフリーダーとなり日常業務は室長で完結するようにした。職位にこだわらず高度な知識や技術を活かしながら能力に応じた仕事をし、かつ若さと創造性が十分に発揮できる体制作りに努めた。・・・図3

これによって、ピラミッド型組織を解消するようにした。

* 173 部 758 課あった職場が、 177 部 633 課、室となった。

* 部長、次長、課長、係長クラスで 6240 人いたが、改革後は、部長、室長、S L クラスで 2060 人となった。

図 1 ピラミッド型組織から文鎮型組織への移行

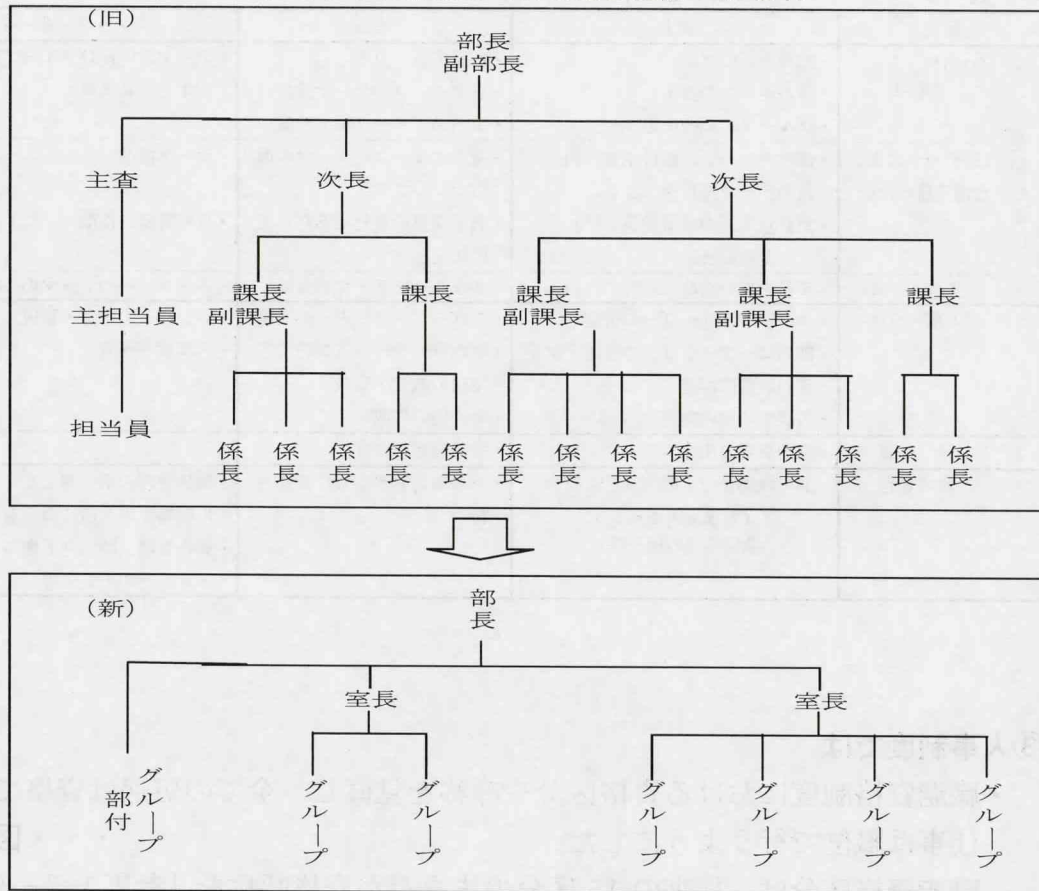


図 2 決裁ルートの特簡化と意志決定システム

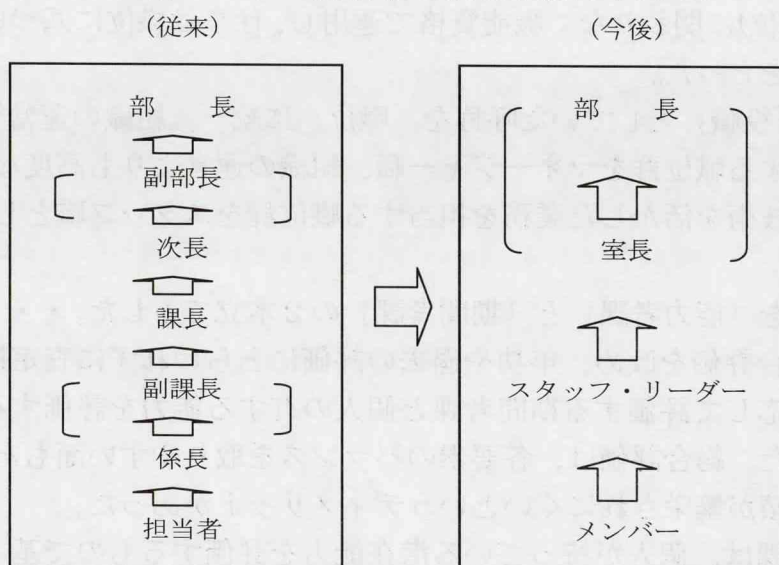


図 3 部長、室長、スタッフ、リーダーの役割

区分	部長	室長	スタッフ・リーダー
業務の遂行	(1) 方針・テーマの決定 ・部長方針の立案 ・重点テーマの決定 ・グループの編成決定	・室長方針の立案 ・各グループのテーマ設定 ・室内のグループ編成起案	・テーマ設定及びグループ編成に関する意見具申
	(2) テーマおよび日常業務の推進 ・部付グループ、部付主査～担当員のテーマ進行チェック ・室長以下への権限委譲が図れない業務の決済	・室内グループのテーマの進行チェック ・日常業務の遂行にあたっての決定	・テーマ推進 ・日常業務の推進
	(3) 点検・評価 ・室長方針の点検	・各グループテーマの点検	・各メンバーのテーマの点検
2 人事・育成	・スタッフ・リーダーの決定 ・部内ローテーションの促進・決定 ・部内教育の推進 ・考課案の部内調整	・スタッフ・リーダーの人選 ・室内ローテーションの決定 ・室員の教育・育成 ・考課案の作成	・メンバーの教育・育成 ・考課案の作成
3 予算	・部予算案の決定	・室予算案の立案	
4 職場管理	・部の職場管理全般に責任を持つ (人事・安全衛生・職場秩序の維持等)	・室の職場管理全般に責任を持つ	・職場管理の第一線としてグループの職場管理全般に責任を持つ ・勤務管理、時間外労働の指示・認定 ・メンバーの出張管理

③人事制度では

- ・職能資格制度における資格区分や呼称を見直し、全ての処遇は資格で、仕事は職位で行うようにした。・・・図 4

職能資格区分は、従来の 15 区分のままだが資格呼称を「参事 1 級→部長級」「参事 2 級→次長級」と変更すると共に、これらに対応する職位を管理職：マネージャー、専門職：スタッフ職とし資格と職位の関係を緩やかにしたのである。これにより昇格・賃金・肩書き等全ての処遇は、ポスト(職位)に関わりなく職能資格で運用し、仕事は職位に基づいて遂行する形態をとった。

- ＊ 従来「役職」としていた呼称を「職位」に統一。組織の運営管理を担当する職位群をマネージャー職、組織の運営よりも高度な専門知識や技術を活かした業務を担当する職位群をスタッフ職とした。

- ・人事考課を「能力考課」と「期間考課」の 2 本立てとした。・・・図 5

従来の総合評価を改め、年功や過去の評価にとらわれずに査定期間の発揮能力に応じて評価する期間考課と個人の有する能力を評価する能力考課に分けた。総合評価は、各要素のバランスを取りやすい面もあるが、直近の業績が繁栄されにくいというディメリットがあった。

- ＊能力考課は、個人が持っている潜在能力を評価するもので基本給昇給や昇格に反映される。

*自己申告時に「テーマ管理シート」に登録したテーマや考課要素としての日常業務に対する「取り組み姿勢」「達成度」が評価される。

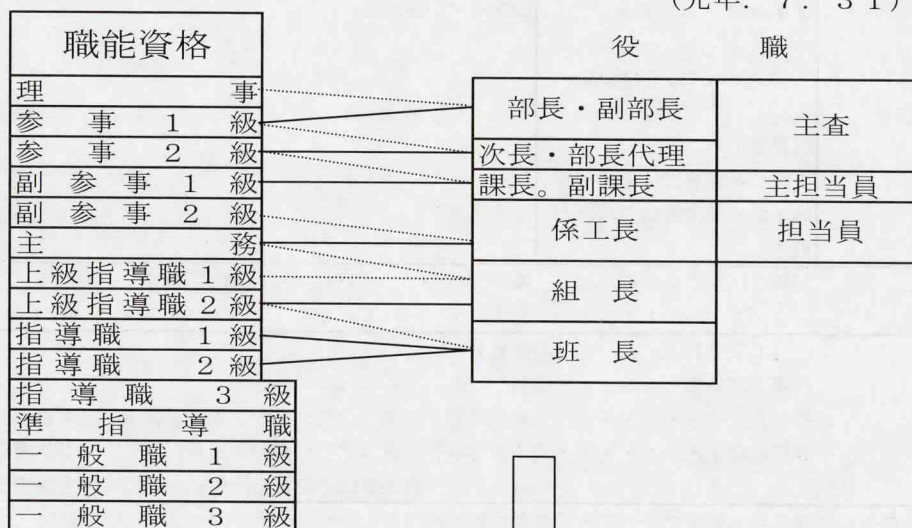
査定期間は、職能給考課が前年2月～当年1月、賞与考課が夏は、前年11月～当年4月、冬は当年5月～10月。

・・・図6

図4 職能資格・職位体型の見直し

(従来)

(元年. 7. 31)



(変更後)

(元年. 8. 1)

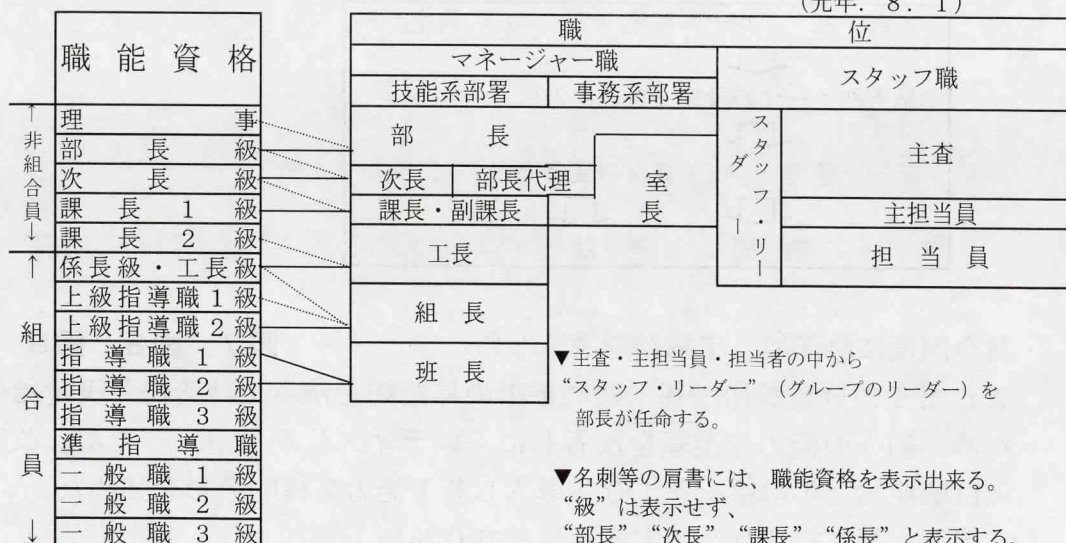


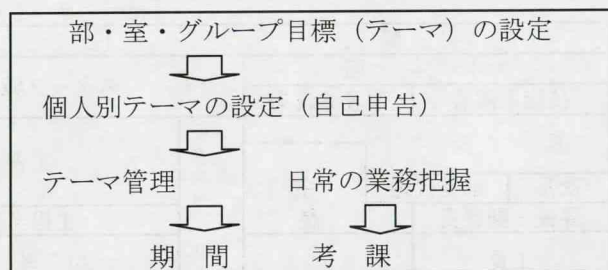
図 5

新人事考課制度の概要

考課の種類・ 名 称	能力考課	期 間 考 課			
		職能給考課	夏賞与考課	冬賞与考課	
考課の考え方	保有能力を評価	発揮能力（業績）を評価 （過去の業績や 年功を問わない）	← （←）	← （←）	
考課の反映	・基本給昇給 ・昇格	・職能給	・夏賞与	・冬賞与	
考課要素	①専門知識・技術 ②革新力 （チャレンジ・マインド、 企画創造力、判断力、 行動実行力） ③指導力 上記の考課要素は上級指導 職1級～準指導職の場合の 例	①テーマへの取り組み姿勢（チャレンジ度） ②テーマの達成度			
査定期間	前年 当年 2 / 1 ～ 1 / 3 1	前年 当年 2 / 1 ～ 1 / 3 1	前年 当年 1 1 / 1 ～ 4 / 3 0	当年 当年 5 / 1 ～ 1 0 / 3 1	
考課者	【対象者】 理事・部長級・・・・・・役員 次 長 級・・・・・・〔1次考課〕スタッフリーダー、室長、部長〔2次考課〕役員 課長級以下・・・・・・〔1次考課〕スタッフリーダー、室長、〔2次考課〕部長 （ただし、考課者は下位資格の者についてのみ考課する）				

（注）技能系の考課要素・考課グループ・考課者は若干異なる。

図 6 期間考課のステップ（事技員）



・賃金制度に職能給、年齢給を導入した。・・・図 7. 図 8. 図 9

これまでの賃金が初任基本給に毎年の昇給額を積み上げる総合決定給のため、個人の能力や業績を反省しにくいディメリットがあったが、改訂後は職能給と年齢給を各 1 0 % 導入し若干能力業績の色彩を強めた。

現行：基本給 4 0 %、生産手当 6 0 %、

変更：基本給 4 0 %、生産手当 4 0 %、職能給 1 0 %、年齢給 1 0 %

図7 新賃金体系の構成

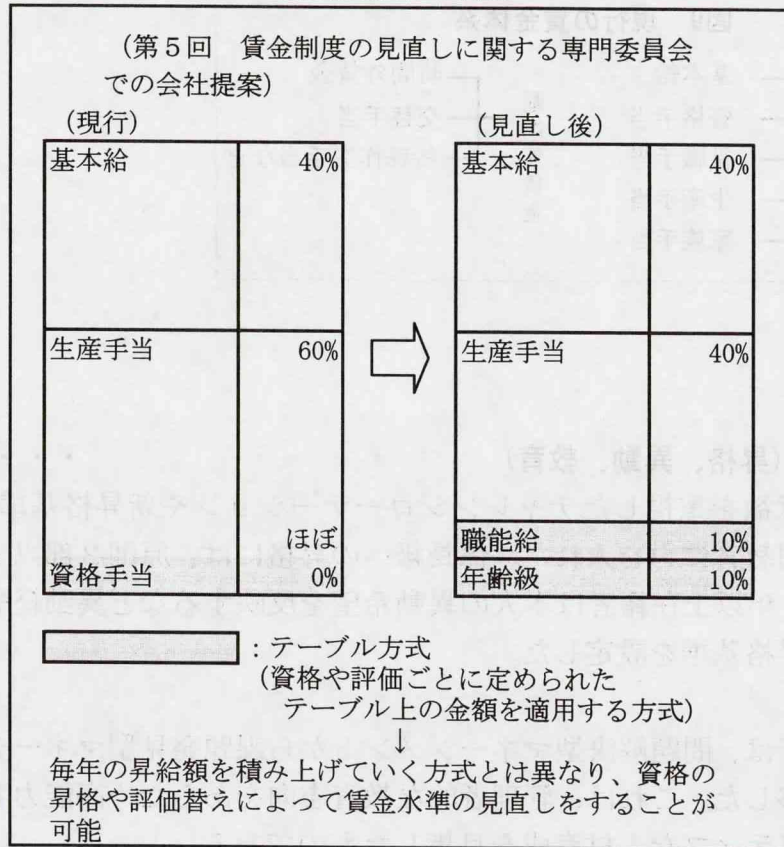
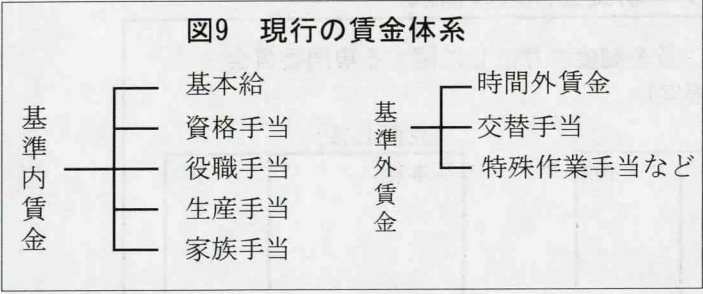


図8 資格手当と職位手当の水準

資 格 手 当		職 位 手 当	
		マ ネ ー ジ ャ ー 職	ス タ ッ フ 職
理 事	事		
部 長	級	部 長	主 査
次 長	級	次 長	
課 長 1	級	課 長	主担当員
課 長 2	級		
係 長 級 ・ 工 長 級		工 長	担当員
上 級 指 導 職 1	級		
上 級 指 導 職 2	級	組 長	
指 導 職 1	級		
指 導 職 2	級	班 長	
指 導 職 3	級		
準 指 導 職			
一 般 職 1	級		
一 般 職 2	級		
一 般 職 3	級		



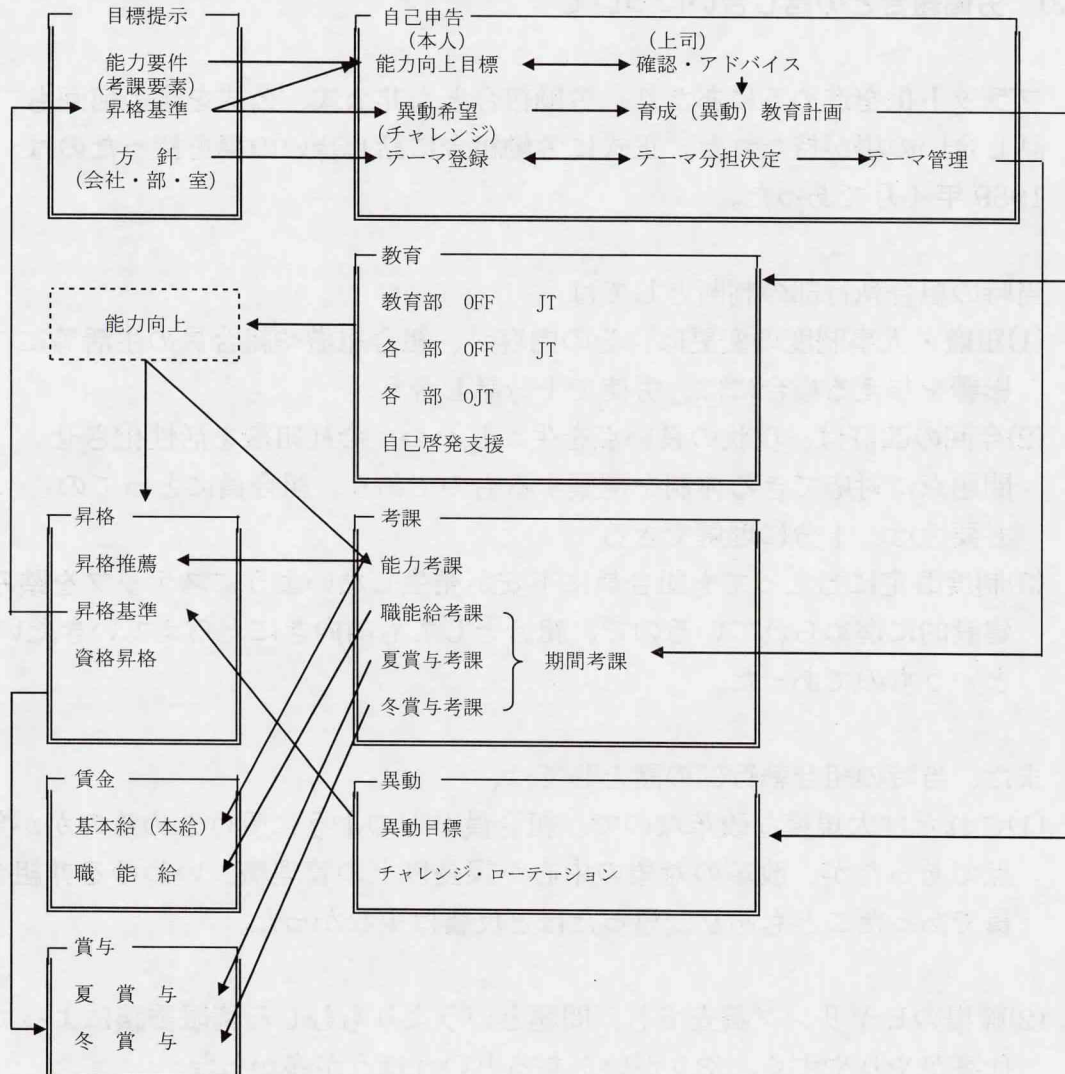
④その他(昇格、異動、教育)

・・・図10

社員の意欲を重視したチャレンジローテーションや新昇格基準を設定し、特に専門教育に力を入れた。係長級への昇格には、原則2部以上の経験が必要、5年以上在籍者は本人の異動希望を反映するなど異動経験を盛り込んだ新昇格基準を設定した。

教育面では、問題解決型マネジメントから課題発見型マネジメントへ重点を移した。これは、管理者的な教育志向をあらため高能力者活用よりクリエイティブな人材育成を目指したものである。

図 10 新人事諸制度の関連



以上のように、組織のフラット化を契機に、かなりの数の管理職が主査若しくは主担当員というスタッフ職になった。また、係長の仕事も全面的になくなったのである。係長は人を管理するのではなく、自ら専門性を発揮して会社の利益に直接貢献することが職務になったのである。

木下現副社長は、「職位が部長・室長・S L という 3 つになったため、少なくともこれまでの係長クラスは長ではなくなり、戦力化されたことが一大きかったと思う。
それから、課長クラスもマネージャー的に働く人とスタッフ的に働く人に分かれたことが、その後の課長クラスの戦力化の走りとなったと思うと語っている。

(3) 労働組合との話し合いについて

フラット化を進めるにあたり、労働組合とも非公式、公式を含め何回も話し合いの場が持たれた。正式に労働組合に話し合いの場を持ったのは1989年4月であった。

当時の組合執行部の判断としては

- (1)組織・人事制度の変更は、その内容が、組合組織や組合員の生活等に影響を与える場合には、労使で十分話し合う。
- (2)今回の改訂は、現状の良い点を生かしつつ、会社組織を活性化させ問題点に対応できる体制を構築するものであり、組合員にとっての必要性は、十分に理解できる
- (3)制度改定に当たっても組合員に不安が発生しないようにステップを踏み建設的に進められているので、組合としても前向きにとらえていきたいというものであった。

また、当時の組合執行部の話としては、

- (1)これだけ大規模な改革なので、組合員がどのように受けとめるのかが焦点であったが、改革の対象の中心が課長以上の管理職、いわゆる非組合員であったこともあり、思ったほど反響は少なかった。

- (2)職場のヒヤリング調査でも、問題というよりもむしろ権限委譲によって仕事がやりやすく、やりがいがあるというほうが多かったとのことであった。

次に、第2ステップとなる1990年4月の人事・賃金制度の見直し(第1弾)並びに1993年の更なる見直し(第2弾)を見てみたい

2. 人事・賃金制度の見直し(第1弾)について

「組織のフラット化」を機に90年4月の賃金制度の変更において新たに「職能給」を導入し能力査定を取り入れて、まさしく年功序列賃金体系の変更に着手し、成果主義導入の第1歩を印したのである。

まず、1990年3月以前の賃金をみると

基準内賃金の大部分が基本給とこれに比例する生産手当によって決定されていた。

- ・基本給は、能力、勤続、業績を総合的な勘案し決定する総合決定給で毎年昇給時に積み上げによって見直されるもの。

（勤続が長いほど高くなるという性格を持つ）

- ・生産手当では、生産性の向上、低下を賃金に反映させる性格のもので基本給に職種別、職場別に決定する生産手当支給率を乗じて算定する。

（生産手当には、生産性反映という側面もあるが係数を乗じる対象が基本給であるため勤続給的性格もあわせもっているといえる）

＊従来のトヨタの賃金制度は、年功的、勤続の要素が大きいものであった

見直しの方向としては次の3点であった。

- ①個人の頑張りがある程度リアルタイムで反映していくことで目標に継続的にチャレンジしていく意欲を誘引する
- ②個人の能力に見合った賃金格差をある程度つける 年功要素の縮小
- ③賃金の決定基準を従業員に一層分かり易くする

それでは、見直しの内容を見てみよう

（1）新人事・賃金制度の見直し内容

▽見直しの対象は、賃金制度、賞与配分、人事考課制度全般

但し賃金制度の見直しは、急激な変化・変動による従業員の不安と混乱を出来る限り小さくするため、段階的に実施した。

主な変更点と狙い（1990年4月見直し）は、次の通りである

〔賃金制度〕

- | | |
|---------------------------|------------|
| ・生産手当の割合を2／3に縮小 | ←年功要素の縮小 |
| ・個人の直近の頑張りに対応する
職能給の導入 | ←直近の頑張りの反映 |
| ・生計費に対応する年齢給の導入 | ←安心感の確保 |

[賞与配分]

・・・図 1 1

- ・ 従来の基本給比例部分を基礎賃金
(≡基準内賃金) 比例に変更 ←年功要素の縮小
- ・ 職能配分の割合を拡大 ←直近の頑張りの反映

[人事評価]

- ・ 人事考課を基本給考課 (能力評価)
職能給考課 (期間考課) の 2 種類 ←年功要素の縮小
- ・ テーマ管理、話し合い制度の導入 ←分かり易い評価制度

図 1 1 賞 与 配 分		
平成 2 年 3 月以前	基本給比例分 (75%)	職能配分 (25%)
平成 2 年 4 月以降	基本給比例分 (60%)	職能配分 (40%)

(2) 1993 年の見直し(第 2 弾)

今回の見直しの趣旨は、年功あるいは勤続要素を一定限度縮小させ個人の能力・業績をより一層反映することである。そのため次の点を見直した。

①賃金制度 (年功要素の縮小、分かり易い制度) ・・・図 1 2

- ・ 職種に応じて賃金項目を変更 → [事務、技術職]
- ・ 生産手当の割合を更に縮小し
基本給比例から職能資格別基準額
比例とする
- ・ 職能給の割合を拡大する → [技能職]
- ・ 年齢給の割合を拡大する一方で
年齢給のカーブ計上を変更する
- ・ 生産手当を廃止し職能給の割合
を 4 倍に拡大
- ・ 年齢給の割合を 2 倍
- ・ 生産手当を生産給と改め割合
を半分に縮小
- ・ 職能給の割合を 2 倍に拡大
- ・ 年齢給は、事務、技術職と同様

図 1 2 基準内賃金の構成					
(平成 5 年 4 月以降)	(平成 2 年 3 月以前)	基本給 (40%)	生産手当 (60%)		資格手当 役職手当 家族手当
	(平成 2 年 4 月以降)	基本給 (40%)	生産手当 (40%)	職能給 (10%) 年齢給 (10%)	職位手当 家族手当
	事務・技術職	基本給 (40%)	職能給 (40%)	年齢給 (20%)	家族手当
	技能職	基本給 (40%)	生産性給 (20%)	職能給 (20%) 年齢給 (20%)	職位手当 家族手当
	医務職	基本給 (40%)	医務職給 (20%)	職能給 (20%) 年齢給 (20%)	職位手当 家族手当

②人事考課制度について

▽今回の見直しにより、賃金が職能資格にリンクする割合が大きくなったことと人事考課による個人差が拡大したことにより「能力に対応したより公平な評価制度のあり方」について検討する必要性が高まった。1990 年の見直し時にこれまで 1 本であった考課を基本給考課（能力考課）と職能給考課（期間考課）の 2 種類にわけ、対応する賃金項目の特性を生かせる考課制度とした。

- ・基本給考課は、個人の保有能力を評価、職能給考課は、直近の発揮能力業績を評価するもの。
- ・考課結果を本人にどこまで知らせていくかについては、直接考課結果(点数)を本人に知らせることはないが、自分がどのように評価されているかその内容を知らせることにより頑張る意欲に結び付けていくようにした。具体的には、本人の評価の伸ばしてほしい点を伝えることにより今後の取り組むべき点を明らかにし、目標を持たせることにした。また、考課の際、ともすれば減点的な見方になりがちであるが加点的な見方で評価するように考課者に意識付けを行っている。特に、1990 年以降導入した「上司との話し合い制度」をより充実した。

3. チャレンジプログラム(1996 年 7 月：管理職新人事制度)

(1) 進め方

1996 年の 7 月に「チャレンジプログラム」という 1989 年の「組織のフラット化」以来の大幅な組織、人事制度改革に着手した。組織のフラット化によってまず、古い制度や旧来の企業風土、価値観などを

壊し、その後、激変する経営環境に適応した、すなわち 21 世紀に向けた新組織、新人事制度、新たな価値規範体系や行動様式といった中身の構造改革に取りかかったのである。その大きな取り組みがチャレンジプログラムである。それも一般の社員から着手するのではなく、まず管理職の改革から手を付けたのがポイントである。すなわち、痛みを伴う改革は、管理職から洗礼を受けるということである。組織のフラット化で人事改革の「仏」を作り、チャレンジ改革で「魂」を入れたというように一つ一つ着実に進めていった。

進めるにあたっては、何はさておき、従業員に改革への合意を得なければならない。古い人事制度の問題や企業のあるべき姿の明確なイメージ及びブランドデザインを従業員に示し、新しい人事システムが如何に優れているかを理解・納得してもらわなくてはならない。トヨタは、その作業を一つ一つ着実に進めていった。

チャレンジプログラムの説明を役員のみならず部長級全員、そして、これからまさに対象となる管理職全員に対し説明会を実施した。多大な時間と労力をかけて実施したのである。

職場内では「これからの管理職のイメージは、マネージャーのみならずスタッフ職もある」といっても、これまでは、どちらかというと単独で業務をこなすのがスタッフとの認識があった。

また、マネージャーになるのがサラリーマンの勝ち組というように捉えられていた面が強く、こうした思い込みをディスカッションする中で意識変革を推進していったのである。

トヨタの人事改革の特徴は、会社と従業員が十分に話し合い、理解しあって共通の基盤に立って改革を進めることである。

会社の方向性を無理やり従業員に押し付けるのではなく、一人でも多くの者に会社のビジョンに共感してもらい、自発的に改革を推し進める機運を作っていく進め方が大事なのである。

チャレンジプログラムは、ホワイトカラーを対象とした総合的な人事制度改革であり「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生き活きと働く企業造り」を目指すと共に労働力の流動化を前向きにとらえ、年功的処遇や終身雇用を一部見直す内容となっている。

次に、その背景と内容を整理してみたい。

(2) 制度改革の背景

- ① これまでは、右肩上がりの成長を前提とした量的拡大と効率性の追求にウェイトを置いた経営・人事戦略であった（業績の拡大→組織拡大→大量採用→計画的なOJT）。誰もが管理職を目指し、マネジメントにおいては、ゼネラリストの育成に重点を置き、組織効率面では全社的に意識を統一して同質化・標準化を目指す。そして処遇については、年齢と共に資格・職位が上がる年功的処遇であった。
- ② しかし、国内市場の成熟化、高齢化・高資格化の進展、更には事業活動のグローバル化など経営環境が大きく変化してきており、人材育成の仕組みの限界や新たなニーズの発生。そして組織機能の低下等組織上の課題が現れつつあった。
- ③ 今回は、これまでの均質な人材を前提とした集団としての効率性の追求も大切にしつつ個々人の特性を見極め、異質、多様な人材を活用してブレークスルーしていく方向性を示したものである
- ・人材育成の転換
 - ・マネジメントの変革
 - ・組織の変革

(3) 資格呼称の変更

・・・図13

管理職イメージを払拭、スタッフとして専門能力の発揮を促す
→高資格・高能力者といえども知識・経験・専門性を活かして第一線で活躍することが求められる

（これまでのように全員が管理職を目指すのではなくコアコンピタンスをもったプレーヤーを目指す）

従来の部長級→基幹職1級、次長級→基幹職2級、課長級→基幹職3級へと呼称を変更し、管理職イメージを払拭し更に資格と職位を分離して脱ポスト意識志向を進めようというものである

〔図 1 3〕 管理職層の資格呼称の変遷		
8 9 年以前	8 9 年改定	9 6 年 7 月
理事	理事	理事
参事 1 級	部長級	基幹職 1 級
参事 2 級	次長級	基幹職 2 級
副参事 1 級	課長 1 級	基幹職 3 級
副参事 2 級	課長 2 級	

(4) 制度の概要

①人事考課制度

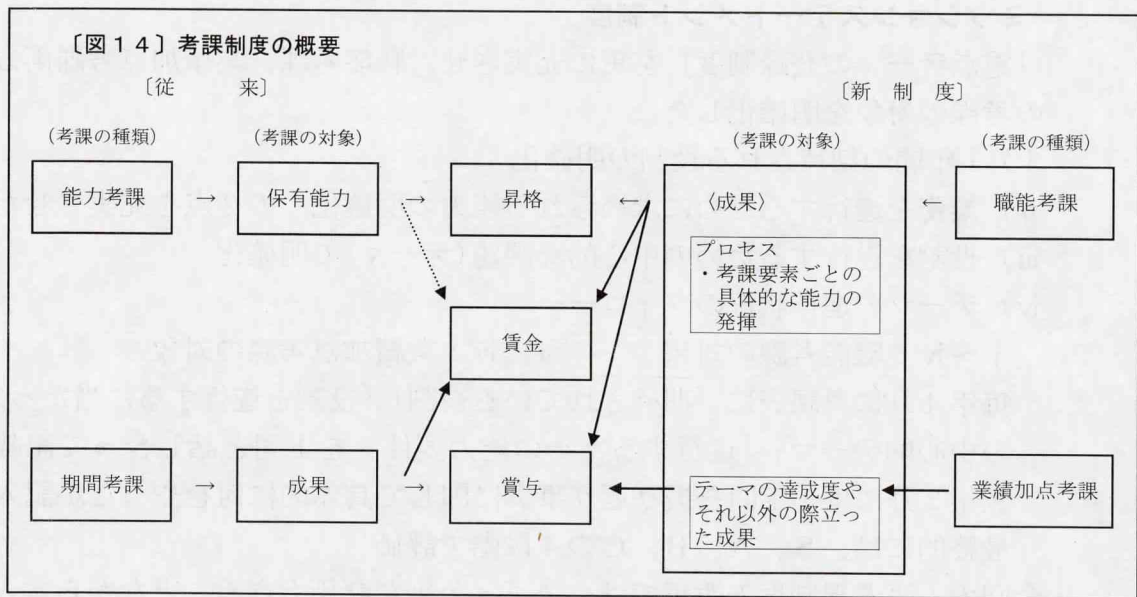
・・・図 1 4

▽人事考課の変更：年 1 回の職能考課で成果をダイレクトに処遇に反映

- ・これまでの「能力考課」「期間考課」を新たに「職能考課」「業績加点点考課」へと再編し、プロセスを含めた成果を重視してダイレクトに処遇に反映する仕組みとした。
- ・今回、「職能考課」という新しい概念を取り入れた。これは、処遇への反映において、いつ、どのように発揮されているか分からない保有能力よりも過年度の成果を重視したもの。

「職能考課」の考課期間は、「前年 4/1～当年 3/31」で年 1 回、毎年 2～3 月に実施。考課結果は、賃金体系の「職能給」及び賞与のベース分に反映される。いわば、この職能考課は、処遇全般を決定する中心的なシステムであり給料は毎年上がるものではなく、成績が下がれば下がることを基本にしており、成績次第では、処遇格差が大きくなる仕組みになっている。

- ・また、「業績加点点考課」は、考課期間における個人のテーマ達成度等を評価するもので期間考課は、夏が「前年 10/1～当年 3/31」、冬が「当年 4/1～9/30」で年 2 回、5 月と 10 月に実施



▽人事考課表の改訂マネージャー層とスタッフ層の考課要素、項目自体は
同じであるが、評価ウエイトを変えた …… 図 1 5

- ・ 組織のフラット化前後では、考課要素と考課項目については、改訂せず、旧制度を踏襲したため旧来の管理職を評価する視点から脱しきれていなかった。そのため形式的には、フラット化の実施によってマネージャーを削減したにも拘わらず各個人の意識を変えるまでにはいかなかった。
- ・ 今後は、スタッフ職の活用がキーポイントになるため
 - i) 「専門能力の発揮」の項目を新設
スタッフ職は、特定領域の業務を遂行する上での専門性にウエイトを置き、各部門ごとに作成している専門能力要件に従いながら上司と話し合い決定。
 - ii) 考課要素、考課項目は改訂せず評価ウエイトをマネージャーとスタッフ職で変えた。
- ・ 評価ウエイト
マネージャー職は、課題創造力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用力、人望の 5 項目で 100% 評価するのに対して、スタッフ職はそのウエイトを 50% とし、残り 50% は、専門能力の発揮で評価する。

・ ミッションステートメント制度

「重点テーマの登録制度」を更に充実させ、職能考課、業績加点考課両方の考課の対象を明確化した。

- i) 1年間の期待される役割の明確化
- ii) 業務を遂行するために求められる能力の明確化 の2点を充実させた
- iii) 役割を遂行するための中心的な課題(テーマ)の明確化
- iv) テーマの進捗状況のフォロー

i ～ iv : 職能考課の対象 iii、iv : 業績加点考課の対象

毎年4月に考課表に「期待されている役割」「役割を遂行するに当たっての中心的テーマ」「遂行するための能力要件」を上司と話し合って記載、翌年2月には1年間を振り返り事実即して具体的に何をやったか記入。最終的には、S、A、B、Cの4段階で評価

- ・ 今回の人事考課制度の改正では、公正・公平な評価もさることながら本人の納得感を重視したため考課基準、考課プロセスを本人に開示し本人を巻き込むことで考課結果に対する納得性を担保。

来年度(1997年)から考課結果のフィードバックを行う

〔図15〕人事考課における考課要素と考課項目 (評価割分)

考課要素	考課項目	マネージャー	スタッフ
①課題創造力	①慣例にとらわれない革新的発想 ②中長期的な展望を踏まえた企画立案・提示	20	10
②課題遂行力	③適切な状況判断 ④決断 ⑤粘り強さ	30	15
③組織マネジメント力	⑥リソースの重点投入と業務の改廃 ⑦仕事の枠組み・仕組み作り	20	10
④人材活用力	⑧適正な評価とフィードバック ⑨計画的な指導育成	20	10
⑤人望	⑩メンバーの信頼力、活力	10	5
⑥専門知識・能力		—	50
合 計		100	100

▽昇格：年次管理を撤廃し、多面評価、アセスメント等で総合決定

新制度では、昇格における入社年による年次管理を撤廃。

- ・ 具体的には、入社年次、昇格年、資格経験年数を問わないこと
若手抜擢を促進すると共に年齢や昇格年に拘わらずチャレンジが可能な運用にした。
- ・ 昇格の判断は、他部門からの多面評価や能力適性を見極めるためのアセスメントを実施し、更に上司の推薦等を考慮し決定。

- ・ 基幹職 3 級では、各人のマネージャー職、スタッフ職の適正を見極めながら緩やかに育成、活用を図る
基幹職 2 級以上では、能力、適性に応じてマネージャー職、スタッフ職それぞれの候補者から選抜を行い役割の分化を行う。
多面評価やアセスメントの結果を踏まえて 1 月の昇格に反映する。

②賃金制度

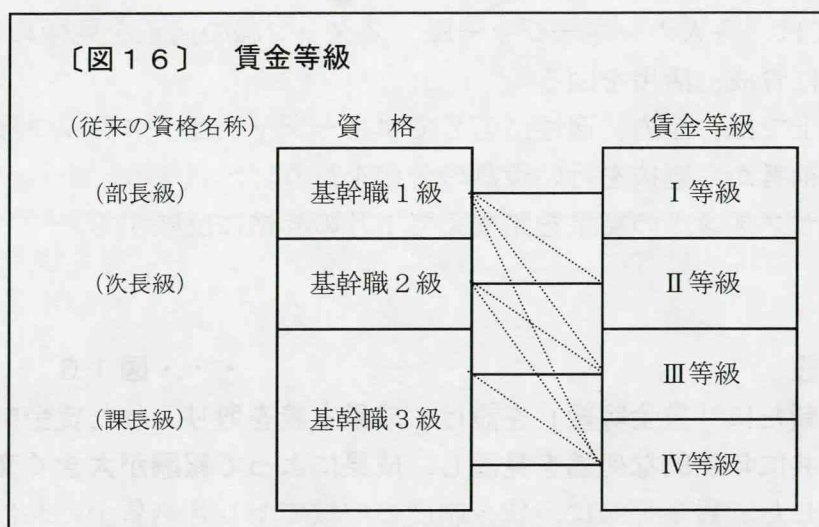
▽賃金等級の創設

・・・図 16

新制度では、新たに「賃金等級」を設け、成果主義を取り入れた賃金制度へ改訂すると共に年功的な処遇を見直し、成果によって報酬が大きく変動する仕組みとした。賃金等級は、賃金制度の中核であり月例賃金における「職能給」賞与の「ベース分」を決定するための基本となる。

資格とは別に賃金等級を設定したことによって資格に制約されずに賃金を変動することが可能となった。

- ・ 賃金等級は、全体で四つに分けられ、資格で言う基幹職 1 級は、賃金等級のⅠ等級、基幹職 2 級は、Ⅱ等級といったように資格に対応して設定。
基幹職 3 級は、今後対象者が急増することを考慮しⅢ、Ⅳ等級と二つに区分している。
- ・ 賃金等級は、資格の昇格に連動して上昇し、その後は毎年の職能考課の結果で下がることもありえる。但し、あくまでもこの仕組みは、コストとパフォーマンスに明らかにギャップがある社員に対して適用するものであって賃金を下げることを主目的にしているものではない。また、設計上、賃金等級が下がっても資格が連動して下がることはない。
- ・ 今後は、業務の遂行において資格等級に見合うだけのパフォーマンスを発揮しなければ賃金等級が下がることもありえる。
賃金等級は、月例給与の職能給と賞与に連動しているため、賃金等級が下がることは、年収ダウンを意味する。



▽月例賃金

・・・図 17

資格給と職能給の 2 本立て、同資格・同成績なら年齢に関係なく同額

- ・これまで課長級以上の賃金体系（月例賃金）は、「本給＋職能給」によって構成。「本給」は、毎年 2 月に行われる能力考課の結果によって、個人別の期間考課によって資格ごと、成績ごとのテーブル方式によって決められていた。
 - ・新制度では、年功的要素の強い積み上げ方式の本給を廃止し、新たに資格給を新設。金額は、資格別のシングルレートとし、同じ資格であれば年齢に関係なく同額となる。なお資格給は、退職金のベースにもなっており、3 年に 1 回書き換え。
 - ・一方、職能給は、名称はそのままだが、決定要素の変更を行った。これまで資格ごと、成績ごとのテーブル方式で決められていたものを賃金等級ごと、成績ごとのテーブル方式に変更した。職能給は、毎年テーブルを書き替えることにしておりシンプルで処遇差がダイナミックにつく点が特徴。
- この新制度への移行によって同資格、同成績であれば月例賃金において年齢に関係なく同額となり賃金面での年功的要素を完全に払拭した。
- なお、資格給と職能給の比率は、おおよそ 4 : 6 の割合で、従来の本給＋職能給のときと大きく変動していない。

▽賞与

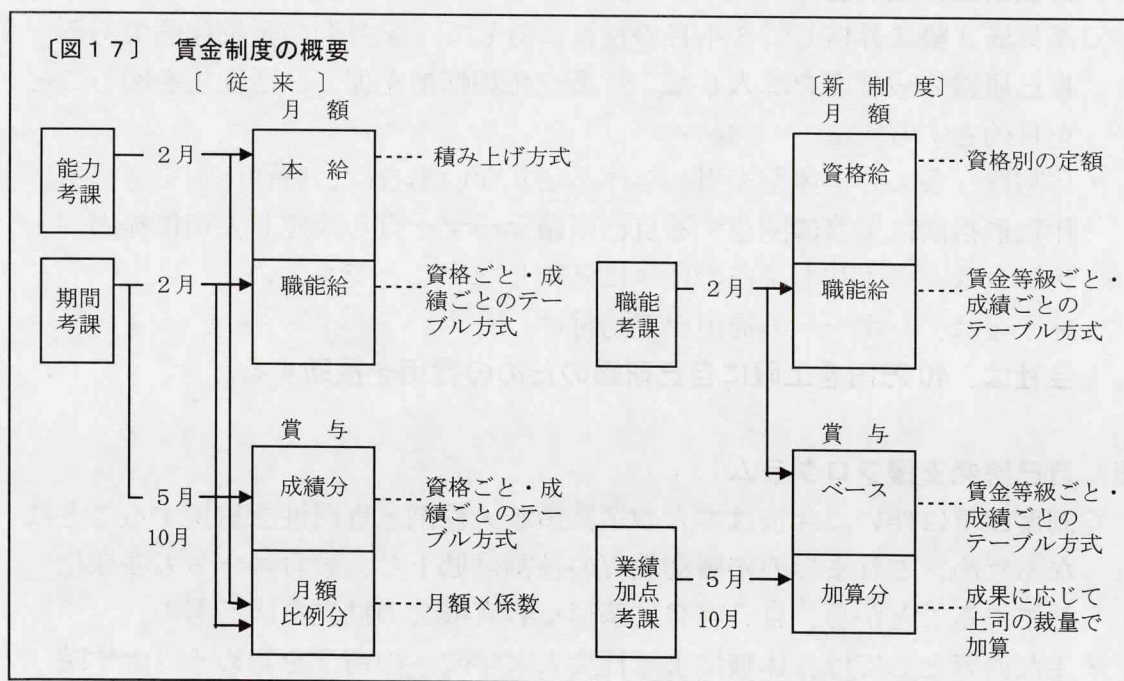
職能考課によってベース分は、自動的に決定

- ・従来、賞与は「成績分＋月例比例分」によって決定。このうち「成績分」は、5月、10月に行われる期間考課によって「職能給」同様、資格ごと、成績ごとのテーブル方式で決められており、残りの月例比例分は、「月額×係数」によって算定されていた。

- ・新制度における賞与は、「ベース分＋加算分」で構成。ベース分は、企業業績に応じて賃金等級ごと、成績ごとのテーブル方式によって決定。

いわば、毎年2月の職能考課が決定すれば職能給が決定されるのと連動して決まる。加算分は、業績加点考課において、半期におけるテーマの達成度やそれ以外の際立った業績を評価して決定。

なお、加算分は、基幹職一人一律の額を決め、賞与の総原資の中から差し引きそれを部門ごとに配分して原資の範囲内で加算できることにしている。



③その他関連施策：1996年7月]

i) チャレンジキャリア支援

▽勤続年数15年以上の基幹職3級以上の社員を対象に転職・独立支援施策であるチャレンジキャリア支援制度を導入。

これは、主体的な生活設計を支援することを目的とし新天地で活躍する選択の余地を広げ、前向きにチャレンジしていく社員を金銭、情報の面から支援していくもの。

- ・会社は、新しい勤務先の収入が同社の収入を下回る場合には、その差額を年収の3年分を限度に退職金に上乘せする形で補填する。
- ・転職先は、自分で探すことが基本だが、転職を検討している社員に対する情報の窓口として人材開発部内にチャレンジキャリア相談室を開設。

ii) 自己研鑽休暇制度

▽基幹職3級に昇格して3年目の社員に対して1ヶ月間の長期休暇である自己研鑽休暇制度を導入した。意識や発想転換を促し、活性化を図ることを目的とする。

- ・休暇は、各人の年休を充当。年休が足りない場合は、特別休暇を認める。休暇取得前に業務に関連する自己研鑽テーマを自ら設定し上司に提出。テーマは、必ずしも現在の仕事に直結しないことでもよい。
- ・終了後は、レポートの提出を義務付け。
- ・会社は、40万円を上限に自己研鑽のための費用を援助する。

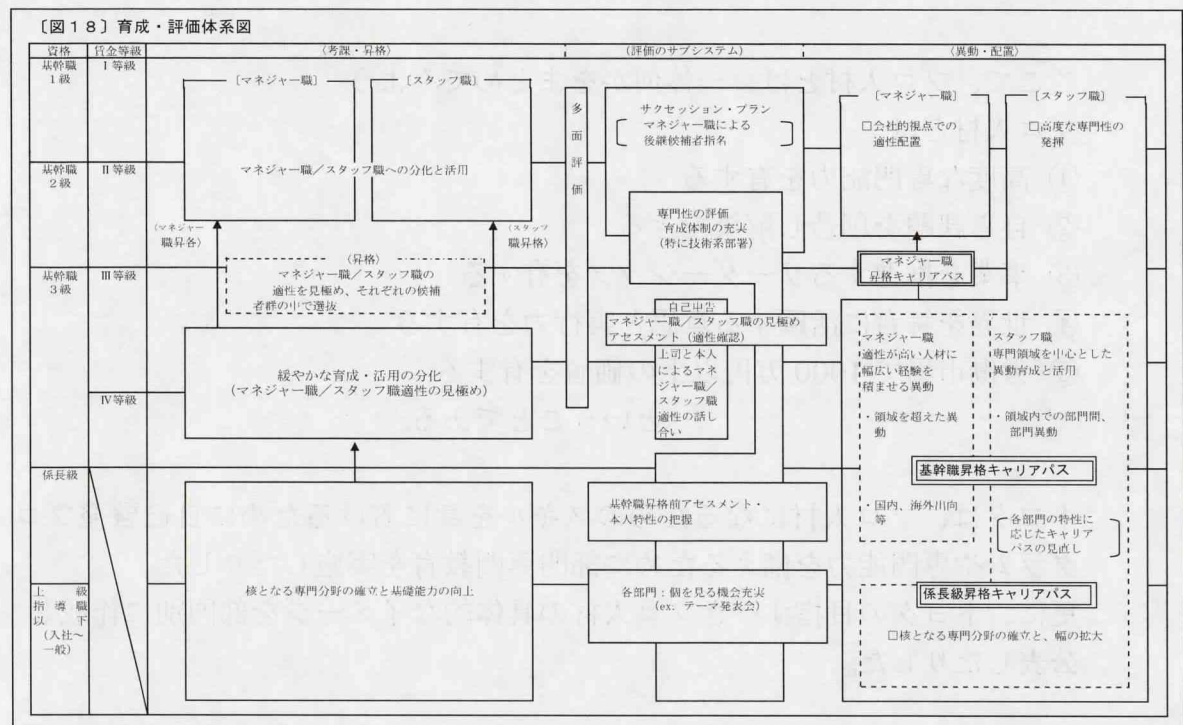
iii) 自己啓発支援プログラム

▽制度改革に伴い、今後は本人の業務領域・役割・専門性を重視することになるため、これまでの階層別教育の役割は低下し、教育ニーズも多様化してくることから、自己啓発に基づく教育機会の拡充を図るもの。

- ・主な内容としては、休職による社会人大学院への留学を認める「大学院留学休職制度」や公的資格取得者への金銭的な支援をする「公的資格取得促進制度」など。

全体の育成・評価体系図は、次の通りである

・・・図 1 8



4. プロ人材開発プログラム (事技系 上級専門職以下の人事制度)

(1) プロ人材とは

トヨタが 1999 年にスタートさせたプロ人材開発プログラムは、上級専門職以下(現係長級以下)の新人事制度である。

言い換えれば、30 代前半までの若手従業員の新しい働き方を提案したものといえる。キーワードは、「プロ人材」である。

トヨタでは、定期的に社員のモラールサーベイという意識調査を実施しているが、当時若手社員の意識に少し変化が起きていた。

若手社員からは、マネージャーになるよりもプロジェクトリーダーをやりたいという意識が芽生えだしてきていたのである。

若い社員は、今後は、管理職志向ではなく、専門性を身に付けたいという意欲、意識に変わりつつあったのである。

それでは、「プロ人材とは」一体何か。

一言で言えば、プロとは、仕事に対してより自律的に関わり自らのキャリアデザインや自らの目標を設定し、自己責任の下で能力向上や自己研鑽を図ることが出来る人材である。そのキーワードは、自立である。

ここで、プロ人材とは、一体何かをまとめてみよう

プロ人材とは、

- ① 高度な専門能力を有する
 - ② 自ら課題を創造し解決できる
 - ③ 事業を推進するリーダーシップを有する
 - ④ 世界を舞台に活躍する意思と実行力を有する
 - ⑤ 労働市場で 1000 万円以上の価値を有する
- ということである。

トヨタは、プロ人材になるためのスキルを身に着けるために自己啓発プログラムや専門能力を備えるために部門専門教育を実施したりした。

更に、トヨタの目指すべきプロ人材の具体的なイメージを部門別に作成し公表したりした。

プロ人材になるためには、積極的に自己のキャリアを考え、そのために何をするべきか、何が必要かを各自が見出す意欲を持つことが必須である。それではプロ人材の概要を見てみよう。

(2) プロ人材制度の概要

プロ人材開発プログラムは、全員が自立し競争力のある「プロ人材」を目指す総合的な人事制度改革である。

従来の人材育成との相違点は、次の通りである。

①基本は、創造性と高度な専門能力

基本的には、1989 年に実施した創造性と活力ある組織を目指すフラット化の考え方を一層強化し創造性と高度な専門能力を持った人材が活躍する姿を目指す

②プロ人材として成長／活躍する場づくり

海外事業体や国内関係会社を含む多様な活躍の場でマネジメントや高度なスタッフ業務など様々な活躍の姿が求められるため、核となる専門能力

を身に付け、発揮できる場が重要となる。

(マネージャー職としての育成、選抜は基幹職の中から実施)

特に事技系については、従来は、幅の広い異動を促進してきたが今後は核となる専門能力を一人ひとりが明確に持てるように各部門での異動育成プログラムを整備する。したがって、今後は、原則として配属された部門で核となる専門能力をきちんと確立した上でプロ人材としての成長、活躍を一人ひとりが目指す仕組みとした

③プロ人材の育成を支援する枠組み作り

目標となるプロ人材の具体像、そのための成長の道筋を従業員に明示できるように各部門においてプロ人材に向けた異動育成の枠組みを整備する。更に、各人の成長の度合いが本人に分かりやすいように資格、考課、昇格等の人事制度を改訂する。

④本人の意欲と能力に応じた選択と選抜

従来は、会社からポストや役割が与えられてきたが、今後は、従業員一人ひとりがプロ人材開発プログラムの枠組みの中で自己の働き方を選択し自己の能力を向上させ、自らの課題を創造して成果を生み出すことが出来るプロ人材になることが必要。その成長度合いや成長の発揮度に応じて、会社から選抜を受け処遇される。

また、会社の提示した枠組みの中でプロ人材になれるかどうかは、各人の意欲、能力が重要であり、選考、学歴、性別、職種等は問わない。

そして、基幹職になれば、更に「成果主義の徹底」、労働力流動化への前向きな対応等を基本的な考えとした人事制度の中で、マネジメント業務や高度なスタッフ業務に従事し、多様な活躍の場で創造性を発揮することが求められる。

このように、プロ人材開発プログラムは、従業員の自発性や自主性をきわめて重視しているのである

(3) プロ人材の人事制度の枠組み

プロ人材を目指して成長、活躍できるように、人事制度の枠組みを次の3点について整備した。

- ①人事制度を層別し、上級専門職以下は、成長／育成を常に意識しながら活躍する、基幹職は、能力を発揮する中で更に成長を目指す

[上級専門職以下]

- ・プロ人材を目指す成長／活躍の枠組みや選択肢を会社が整備し、従業員に提示する
- ・各人は、プロ人材を目指して、自己の能力を向上させ成果を発揮すべく努力する
- ・節目では、能力とキャリアのたな卸しを行う機会を設け、自己の成長度合いを確認。更に次の目標に向けて能力向上に取り組むことの出来る評価、教育制度とする
- ・毎年度の考課においては、上司は各人の能力発揮に対する評価を本人にきちんと説明し、指導する

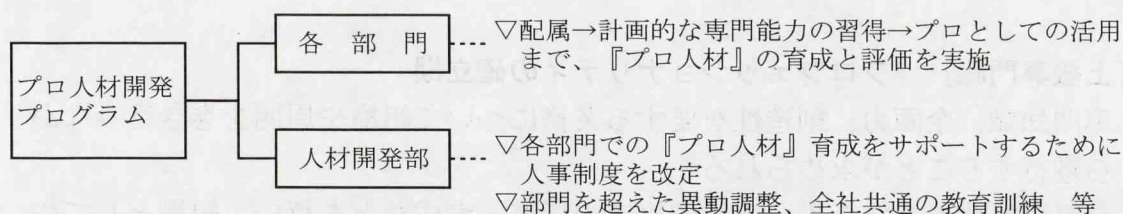
[基幹職]

- ・基幹職は、全員がプロ人材であるとの前提で、マネジメント業務や高度なスタッフ業務に従事する
- ・毎年度の成果に応じて、年収が決定される仕組み(年功的処遇の払拭)とする。成果の度合いが期待水準に満たない場合は、賃金等級ダウンがありえる仕組みとする
- ・基幹職 1 級、2 級昇格は、資格人員を定員管理することにより、厳選する。基幹職 2 級昇格において「全社のマネジメント人材」と「部門の専門領域人材」に分化する。

基幹職は、多様な人材が多様な活躍の場で創造性を発揮しながら生き生きと働く、そして、上級専門職以下は、核となる専門分野の確立と基礎能力の向上を目指すのである。

②各部門が主体となってプロ人材育成の枠組みを整備する

- ・まず、目標となるプロ人材の姿やプロ人材にいたる道筋を提示する(エントリジョブ、全員に習得させることを目指すコアキャリア、代表的な育成パターン)
- ・そして、部門内を中心とした異動育成のプログラム整備する
専門能力向上を狙いに、部門独自の教育を必要に応じて実施する
- ・上級専門職以下は、各部門による評価を基本とする(考課、昇格)



③上級専門職以下は、成長のステップに応じて、3つのステージに分けて役割付与・処遇を行う(上級専門職、専門職、業務職)

- ・プロ人材を目指して段階的な成長／活躍ができるよう、成長／活躍のステップに応じて資格を3つに大括り化する
- ・3つの成長／活躍のステージに応じて、役割付与、考課、昇格、異動育成、教育を行う
- ・従来の職種、学歴、年次管理から今後は、資格を中心とした管理へ移行し、どの働き方、処遇を選ぶかは、従業員各人が考え、目指すものであり、会社は各人の意欲と能力に応じて選抜し、処遇を行う

〈新資格体系〉（99年10月に新資格体系へ移行）

上級専門職	プロフェッショナルリティの確立期 (旧 係長級) 30
専門職	核となる専門能力の確立期 (旧 上級指導職1級・2級、指導職1級・2級・3級) 40 50 60 7A 7B
業務職	基礎能力の習得期 (旧 準指導職、一般職1級・2級・3級) 80 9A 9B 9C

資格によって求められる働き方・役割が異なるので、今後、各人はどのような働き方・役割を通じて会社に貢献し処遇を受けるのか自己の働き方や目標を自ら選択し、その実現に向けて能力向上に真剣に取り組むことが必要となる資格体系に応じた成長・活躍イメージは、図18の通り・・・図19

[上級専門職] プロフェッショナルリティの確立期

- ・ 専門知識、企画力、創造性を要する業務について組織や周囲を巻き込みながら遂行することが求められる
- ・ 自己の業務のみならず、下位資格者の指導・育成などを行い、組織としての成果を向上させるために貢献することが必要。
- ・ 裁量労働制度、U-TIME制度が適用され、自己の仕事を自ら管理・遂行していける能力、実力が必要。
- ・ プロ人材として、どういう領域・役割で自ら成果を生み出していくのかを現在及び将来の目標として各人が自己定義できていなければならない

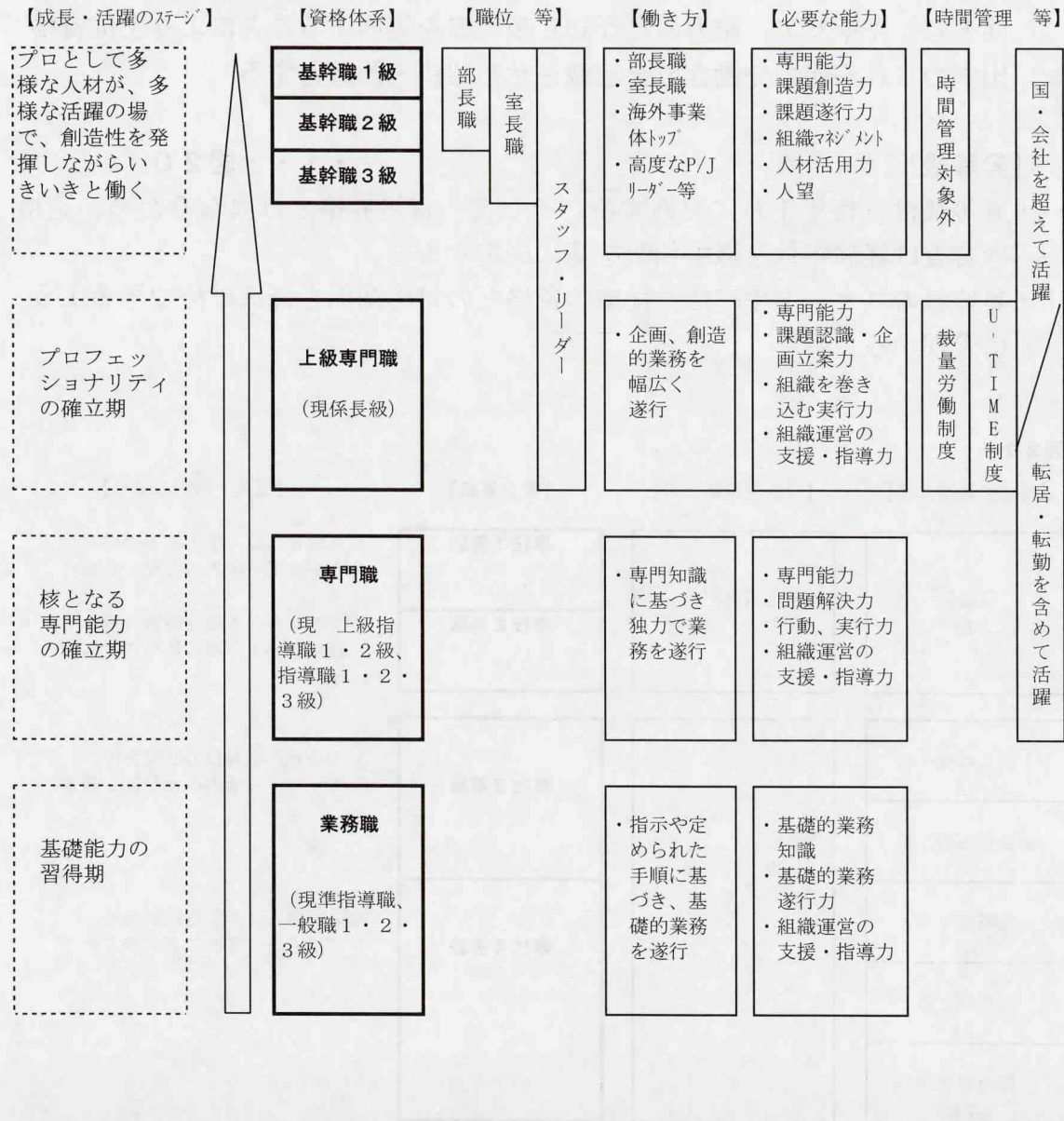
[専門職] 核となる専門能力の確立期

- ・ 専門職以上は、従来の事技職並みの基礎能力・専門能力を必要とする業務を遂行
- ・ 専門知識に基づいた判断を要する業務について、上司からの包括的な指示を受けながら独力で遂行できることが求められる
- ・ 自己の担当業務のみならず後輩への指導などを行い、組織運営に対して積極的な貢献することが必要
- ・ 専門職にふさわしい仕事、キャリア形成を積むために、転居、転勤を含めて活躍の場を広げる意思のあることが必要条件

[業務職] 基礎能力の習得期

- ・ 上司の指示や定められた手順に従って、基礎的、補助的、定型的な業務を遂行することが求められる
- ・ 業務マニュアルを整備するなど業務の標準化、効率化、改善、情報の共有化等に積極的に努めなければならない
- ・ 自己の担当業務のみならず、後輩への指導などを積極的に行うことが必要
- ・ 大卒については、専門職以上として活躍することを前提に採用選考を実施しているため、業務職であっても専門職のエントリージョブも併せて遂行しなければならない

図19



(4) 賃金、昇格等について

次に賃金、昇格面を見てみよう

資格は大括り化するが、従来の賃金水準の変動を緩和すると共に、資格内での昇給感の維持をある程度考慮し、賃金等級の区分を設定した。

そして、賃金等級は、成長／活躍の節目と連動する

【賃金等級】

- ・ 賃金等級とは、毎年度の賃金・賞与の処遇を決定するベースとなる区分で処遇の水準ベースとしては、従来の資格との対応関係を維持できる水準とする

- ・ 1 等級、3 等級、5 等級であることがそれぞれ上位資格に昇格する必要条件とし、キャリア、能力のたな卸し教育等を実施することにより上位資格出求められる能力や働き方を意識させる契機・節目とする

[昇等級]

・・・図 20

- ・ 昇等級は、毎年 1 月に実施する。そして、資格昇格とは異なるため、適格者審査は経験年数と職場判断を基に決定する
- ・ 昇等級のスピードや率は、従来の資格との対応関係をほぼ維持できるように管理する

図 20

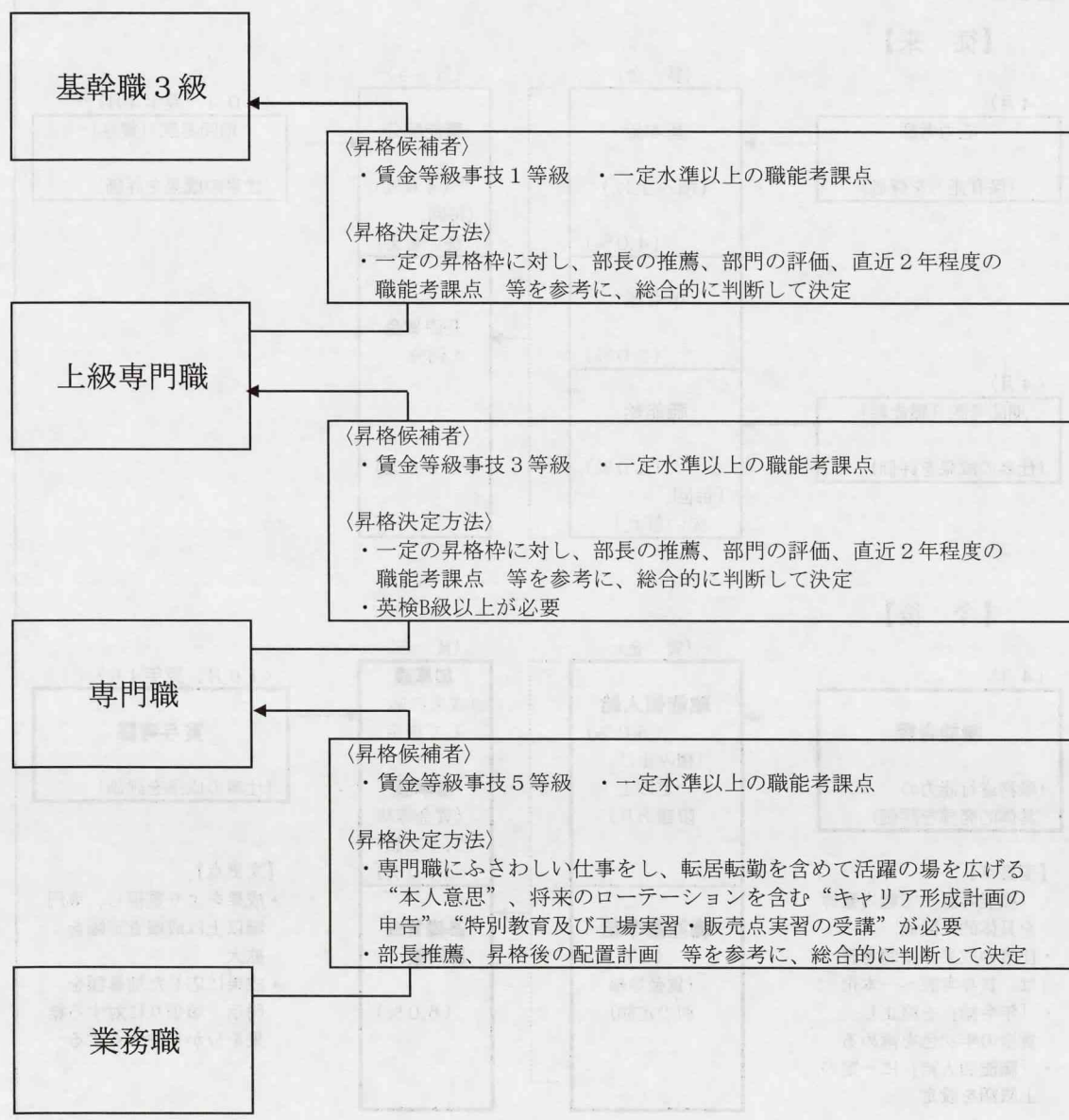
【従来の資格体系】	【今後の資格体系】	【賃金等級】	【成長／活躍の節目】
係長級 30	上級専門職	事技 1 等級	▽基幹職 3 級昇格の必要条件 ▽キャリア・能力のたな卸し教育
		事技 2 等級	▽ 2 等級を 4 年程度経験の後、 適格者を 1 等級に昇格させる
上級指導職 1 級 40	専門職	事技 3 等級	▽上級専門職昇格の必要条件 ▽キャリア・能力のたな卸し教育
上級指導職 2 級 50		事技 4 等級	▽ 4 等級を 4 年程度経験の後、 適格者を 3 等級に昇等級させる
指導職 1 級 60			
指導職 2 級 7 A			
指導職 3 級 7 B			
準指導職 80	業務職	事技 5 等級	▽専門職昇格の必要条件 ▽大卒新人のスタート地点
一般職 1 級 9 A		事技 6 等級	▽高専・短大卒新人のスタート地点 ▽ 6 等級の内、一定比率を 5 等級に 昇等級させる
一般職 2 級 9 B		事技 7 等級	▽高卒新人のスタート地点 ▽ 7 等級を 2 年程度経験の後、 適格者を 6 等級に昇等級させる
一般職 3 級 9 C			

[昇格]

・・・図21

学歴や従来の職種区分等による管理を廃止、各人の意欲と能力に応じた昇格を行う。但し、一定の年数をかけてきちんと育成するという考え方から一定の学令に到達した層の中から上位資格への昇格に相応しい人材の選抜を行う

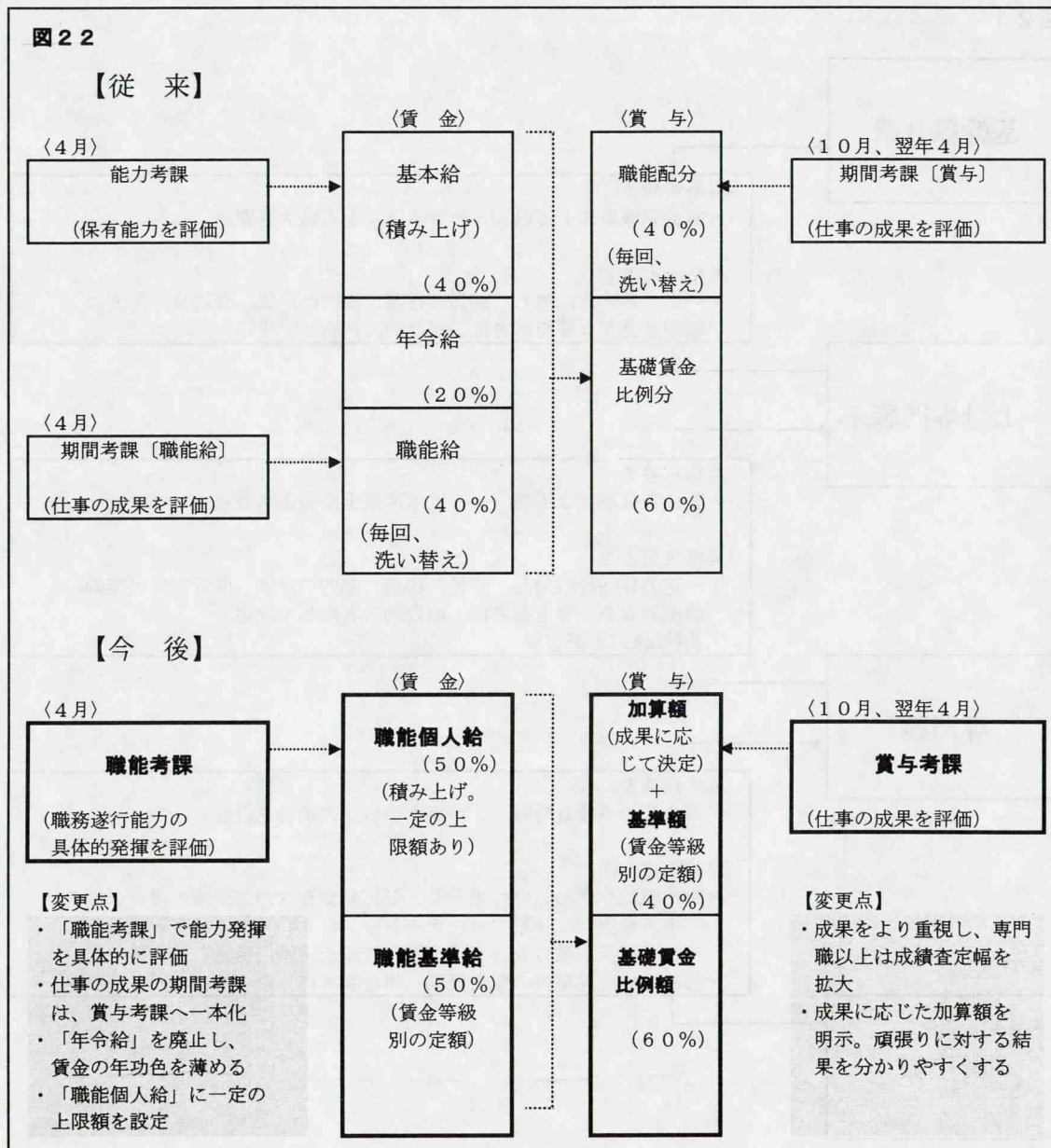
図21



[賃金、賞与]

・・・図22

資格ごとに期待する役割、働き方、能力を明確化し計画的な育成を行うと共に資格に相応しい成果を求めるという考え方にに基づき次の制度改訂を行う。



賃金、賞与の見直しのポイントは、次の通りである

賃金

- ①昇格、昇給時に、より昇給感があるようにする
 - ・資格を大括り化して賃金等級を設定
 - ・職能給の期間考課を廃止(統一考課を解消)
- ②賃金等級が同じであれば職能基準給は、同額
 - ・職能給の期間考課を廃止(賞与考課に一本化)
- ③年齢・勤続によって昇給する賃金項目を廃止・縮小
 - ・年齢給を廃止(職能個人給へ統合)
 - ・基本給の昇給配分比率を縮小して職能基準給の昇給配分比率を拡大
- ④個人の昇給額の位置づけが分かるようにする
 - ・資格毎に職能個人給の標準昇給額を社達に掲載
- ⑤資格に見合った年収水準を考慮するようにする
 - ・資格毎に職能個人給の上限額を設定
- ⑥過去の成績差を用意に挽回できるようにする
 - ・職能個人給の成績査定幅を上位資格ほど拡大

職能基準給 (50%) : 期待される職務遂行能力に対して定額を支給

- ・職能給から期間考課を廃止して設定
- ・今後の昇給配分比率を10%拡大

職能個人給 (50%) : 職務遂行能力を毎年評価して決定した昇給額を積み上げて支給

- ・基本給と年齢給とを合算して移行
- ・資格毎に上限額を設定
- ・今後の昇給配分比率を10%縮小

賞与

- ①仕事の成果・頑張りを一層賞与に反映するようにする
 - ・加算額の成績査定幅を拡大
- ②個人の賞与額の位置づけが分かるようにする
 - ・賃金等級ごとに基準額を社達に掲載
 - ・加算額を辞令に表記(上級専門職・専門職)

加算額 ：半期ごとの仕事の成果・頑張りぶりを加点的に評価して
支給

（職務配分から考課反映部分を分離）

基準額（40%）：期待される職務遂行能力に対して定額を支給

（職能配分から資格・賃金等級反映部分を分離）

基礎賃金比例額：各人の基礎賃金に比例乗数を乗じて支給

（40%）（従来どおり）

(5) その他（評価サイクル、職種）

[1年間の評価サイクル]

・・・図23

年度初めの4月に資格に相応しい役割・業務を設定し、その仕事を通じた能力発揮と成果の発揮を評価し、賃金・賞与を決定する。上司の評価の内容は、本人に説明・指導すると共に翌年度の適切な役割・業務付与につなげて能力開発を促進する

役割・業務の設定については、

S Lから部下に対し資格に相応しい役割・業務の付与を行う

設定された役割・業務に対していかに必要な能力を発揮したか

いかに期待される成果を挙げることが出来たかが評価の基準となる

したがって、次の3点を明確にしてS Lと部下の間で資格に相応しい期待水準を具体的に共通認識として持つことが重要

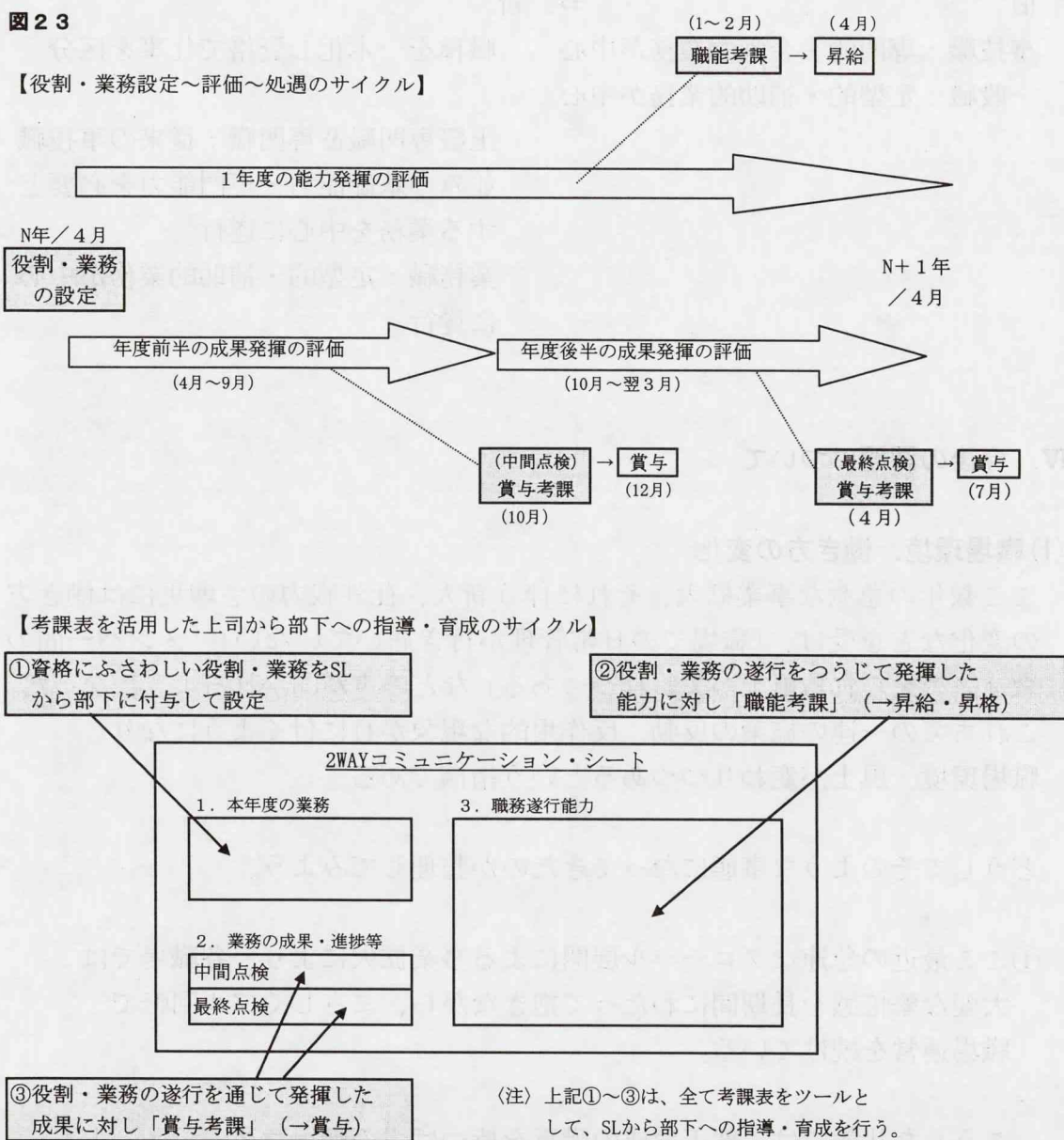
①部・室方針や日常業務の達成、後輩指導など組織運営への貢献など

個人に期待する役割

②役割を遂行するための具体的な担当業務と中心的なテーマ

③個人の役割を遂行するために発揮すべき能力

図 2 3



〔職種〕

女性のみを定型・補助業務の専門職種「一般職」に固定化する仕組みを払拭し 99 年 4 月 1 日から「一般職」「事技職」の区分を廃止し、資格別に業務や役割を区分。今後は、旧一般職だったか事技職だったかは問わず、それぞれの資格に相応しい意欲と能力を発揮しているか否かで評価、昇格、処遇等を決定するようにした

旧	⇒	新
事技職：専門的・企画的业务が中心		職種を一本化し資格で仕事を区分
一般職：定型的・補助的业务が中心		上級専門職&専門職：従来の事技職並みの基礎能力・専門能力を必要とする業務を中心に遂行 業務職：定型的・補助的业务が中心に遂行

IV. 今後の課題について

(1) 職場環境、働き方の変化

ここ数年の急激な事業拡大、それに伴う新人、社外戦力の急増更には働き方の変化などを受け、「職場での日常管理が行き届いていない」「メンバー間の教え／教えられる風土が失われつつある」などの声が聞かれるようになった。これまでの一連の施策の反動、反作用的な現象が目につくようになり職場環境、風土が変わりつつあるという指摘である

どうしてそのような事態になってきたのか整理してみよう。

- ①ここ最近の急速なグローバル展開による事業拡大により、各職場では大変な繁忙感を長期間にわたって抱きながら、まさしくフル回転で職場運営を続けている。

こうした状態では、部下育成の職責を持つはずの職場マネジメントもまた、自らの意思で成長しようとする部下もOJTに取り組む、あるいは受けるだけの物理的な時間を持てなくなっているのが実情である。

- ②人材育成にかける教育機会の減少

人材育成の焦点は、全員が一律同じように教育を受けるということから時代を担うリーダーに対象が絞られるようになってきた。従業員の増大と教育工数、教育費の負担が大きくなってきたことによる。しかも、教育機会も対象が年功等にとらわれない受講者選抜型が増えてきた。その結果、教育機会が一部の選抜者層や階層別に特化した対象者に限定されつつある。

また、人材育成がよく大事だとよく言われるが、人材育成の成果は目に見えないだけに業務結果になかなか反映されにくい。その分、職場の多忙などを理由に後追いになりやすい。

③ 成果主義的な要素で評価され、賃金もきまり、昇進もなされるため上司もなかなかリスクを犯してまでも部下に仕事を分散したり、思い切って権限委譲できにくい。管理者も評価されるとなればどうしても仕事の出来る部下に業務を集中せざるを得ない傾向がある。また、チームで業務をしていても評価は、個人でなされるためチーム内でのメンバーさえもライバル視する傾向は否めない。個人間の競争意識が協働意識の低下になり、人間関係が希薄化、ドライな関係になりつつある。

④ 非正規社員が職場に急増しており、これまで正規社員のための職場を前提として形をつくられてきた制度、慣行がうまく機能しなくなりつつある。こうした従業員構成の変化や勤務形態・働き方が多様化したことにより職場でのコミュニケーション不足による業務効率の低下や社内への技術、ノウハウの蓄積低下をもたらしているのではないかなどが考えられる。

現実に、会社を取り巻く背景、課題としては

- ・ CSR活動の着実な推進
- ・ コンプライアンス遵守
- ・ 品質に関する重要問題の発生
- ・ 収益構造上の問題
- ・ 人材育成ニーズの高まり
- ・ メンタルヘルスの問題 などがある

こういった背景からコミュニケーションの必要性が求められ、新たな取り組みが始まった。

(2) 新たな取り組み

① 「8万人職場コミュニケーション総点検活動」

トヨタ社内では、2006年6月から「8万人職場コミュニケーション総点検活動」と銘打って社内で働く全員（社員、期間従業員、派遣社員等）を対象としたコミュニケーション活動が展開され現在も推進している。

コミュニケーションは、チームワークやお互いの信頼感といった精神的な基盤を築くだけでなく、質の高い仕事を組織全体で確実に行うための「仕事の基本」である。

トヨタでは、近年忙しい状況が続いていることや職場の人員構成が多様化していることから、「日々のコミュニケーションがおろそかになっていないか」との懸念から、昨年後半より「職場コミュニケーション総点検活動」を展開している。

この問題意識としては、一つは、働く社員一人ひとりが「部下や同僚、あるいは、社外の方に対し手、相手の立場に立った、双方向コミュニケーションを行っているか」ということ。

「他人に対して関心を持つ、節度を持って接するあるいは、相手の人間性や人格を尊重した言動に心がける」といったことは、人としての基本的な所作であると同時に企業としてコンプライアンスの実践など、CSR活動を進めていく上での基本であるという考えである。

二点目は、「仕事上のコミュニケーションを通じ、トヨタの強みであるチームワークを最大限発揮しているか」という点である。

これは、トヨタを支える関係者は、社内では、開発、生技、製造、開発・サービス、あるいは、社外では仕入先や販売店の方たちなど世界中の多くのパートナーがおり、世界に誇れるチームワークがある。

しかし、最近の品質トラブルや仕事のやり直しなどの原因を調べてみると

「仕事を任せたり、まったくフォローしていなかった」「メールで連絡したから、用件が伝わっているものと思っていた」などちょっとしたコミュニケーションが取れていなかったために、トヨタが、本来もっていた強みであるチームワークを十分に発揮できなかったということがしばしば見受けられるためである。

こうしたことから、特に次の2点をポイントに展開している。

1点目は、「コミュニケーションの仕組み、ツールの総点検」である。

トヨタ社内には、話し合い制度や2WAYコミュニケーション、始業前ミーティングや昼礼など、職場での双方向コミュニケーションを促すための様々な仕組み・ツールがある。そうしたものが本来の狙い通り、十分に活用されているか、あるいは、一部形骸化しているものがないかといったことを、管理監督者が中心となってしっかり点検し、改善を進めるということである

2点目は、「活発な職場コミュニケーションを通じた、チームワークに富んだ職場づくり」ある。

コミュニケーションの輪は、日頃の挨拶や声かけなど地道に行うことによって、自然と広がるもの。実際に、こうした地道な取り組みによって良き職場風土を守り続けている職場も多い。

こうしたトヨタの良き伝統をどのように伝承・発展させていくか、職場のメンバー全員で知恵を出し合っていこうというものである。

木下現副社長は、次のように語っている。

「職場力というのは、①人材の育成、②チームワークとそれを取り巻く③マネージメント、この三つの掛け算である。そして、この三つを上手に繋げていくのがコミュニケーションである。

トヨタの強みの源泉は、チームワーク、すなわち個人の力や思いを結集し、個々の力の総和以上の成果を出していくことにある。」

②「ポスト・フラット化の人事・組織改革」

2007年から事技系 職場力向上を強力に支える人事・組織改革を展開している。このようにしている。「ポスト・フラット化の人事・組織改革」という正式な総称で施策を展開していく。

これは、これまで大括りでフラットな職場体制で専門性・専門技能に重点を置いた育成を推進してきたが、一方で、グローバルな事業拡大、人材の多様化、働き方の変化など様々な環境変化が急激に進み、職場において日常管理や人材育成が徹底できていない状況が深刻化してきたことによる。

成長の基盤は、人材育成であり、チームワーク、組織・集団としての総合力を高めることである。

トヨタが、今後 20～30 年後も永続的に成長を遂げられる会社であるか否かは「人材育成が最大の鍵」となる。それは、先輩が後輩を育てることを通じて自分自身も一回り大きく成長するということである。

改革の方向としては、「強固な職場マネージメント」と「教え／教えられる職場風土」を構築していくことがその狙いである。

2007 年 7 月より「ポスト・フラット化の人事・組織改革」が、具体的にスタートする

事務・技術系職場の組織面、人事制度面の主な取り組みは、次の通り

[組織面]

- ▽ マスター(親方)を中心とし、先輩・後輩の強い絆で結ばれた小集団の集合体を目指す

・・・図24

組織の小集団化の主な取り組みとしては、

① グループ管理スパンの適正化

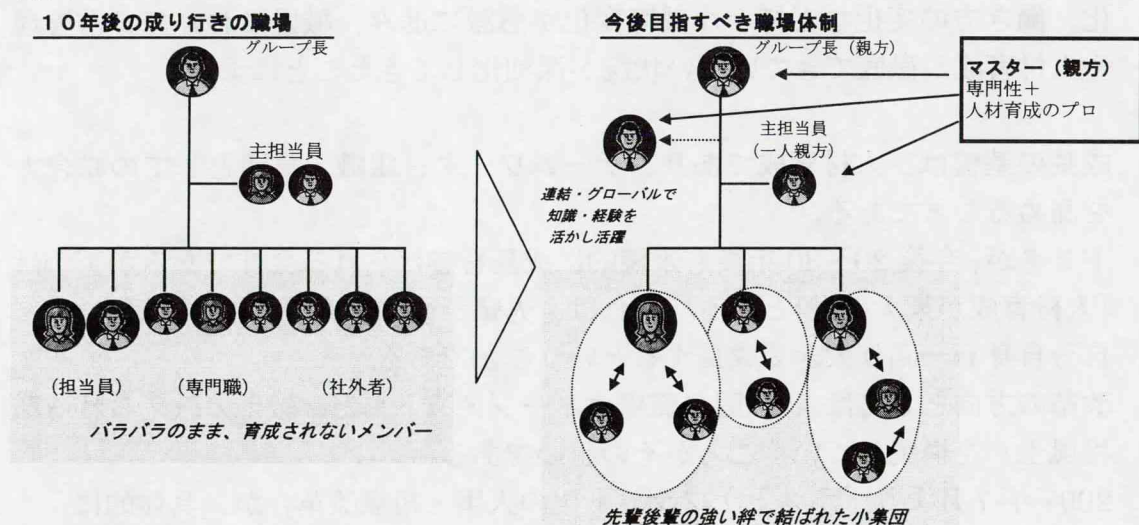
グループの管理スパンを原則 10 名程度とし、過大なグループの管理スパンを見直す

② グループメンバーの小集団化(ペアーチーム制)

適正な管理スパンとなったグループの中で小集団を形成し、その中で互いに教え／教えられ、業務を遂行していくという取り組みである

このように先輩・後輩の強い絆をベースに「教え／教えられる関係」を日常の職場運営にあらかじめ組み込んだ体制作りを行う

図24



[人事制度面]

▽目指すべき人材像を「プロ人材」から「マスター(親方)」に見直す

・・・図25

「マスター(親方)=専門性+人材育成のプロ」と位置づけ、人材育成に関する役割意識を高めて行くことを狙いとする
そのため

①資格体系・名称を見直す

・・・図26

②人材育成をより重視した評価制度とする

・・・図27

③全社階層別研修の内容および受講タイミングの見直し を行っていく

図25

	現在	今後(07/1~から順次導入)
名称	プロ人材開発プログラム	マスター(親方)養成プログラム
具体策	▽人材育成のベクトルは、 「全員スタッフ職 (専門性のプロ)」	▽人材育成のベクトルは、 「マスター:親方 (専門性+人材育成のプロ)」
	▽専門能力の発揮を重視した 評価・昇格	▽人材育成力をより重視した 評価・昇格
	▽「専門職(資格)」、 「担当員(職位)」等、 専門能力の発揮を喚起する 資格・職位呼称	▽「指導職(資格・仮称)」、 「主任(職位・仮称)」等、 人材育成の役割意識を 喚起する資格・職位名称

事技職の新資格体系・名称

図26

(現行の資格体系)

資格	賃金等級
上級専門職	事技1等級
	事技2等級
専門職	事技3等級
	事技4等級
業務職	事技5等級
	事技6等級
	事技7等級

(07/7以降の事技職新資格体系)

資格	賃金等級
主任職	事技1等級
	事技2等級
指導職	事技3等級
準指導職	事技4等級
担当事技職	事技5等級
	事技6等級
	事技7等級

評価制度の見直し

図 2 7

新資格 名称	職場後輩／組織運営 支援へのテーマ登録	考課の重み付け（期待される働き方を示すガイドライン）			
		役割	専門性	問題解決	人材育成
主任職	全員必須	グループ長	30%	35%	35%
		小集団リーダー／職場先輩	40%	35%	25%
		その他	50%	40%	10%
指導職	全員必須	小集団リーダー／職場先輩	40%	35%	25%
		その他	50%	40%	10%
準指導職	職場先輩は登録	小集団リーダー／職場先輩	—	—	—
担当事技職					

〔参考〕 技能系職場における、組織改革
(組織面)

▽ グループリーダー(組長)の下に少人数のチームを設定し、監督補助を担う正式職位として「チームリーダー」を設置(2007.1 月～)

今後、目指すべき職場体制としては

- ・仕事の基本(手順ルールなど)が職場の隅々まで浸透
- ・明確な指揮命令系統の元、GLが職場を把握
- ・若手の面倒見が十分され、面倒見する側もリーダーを経験

図 2 8

【組】

GL※

【チーム】

T

L

T

L

第一線の
ブレイキングリーダー

木下現副社長は、従業員に次のように呼びかけている。

「事技系職場では、1989 年以降、大括りでフラットな職場体制づくりや個人の専門性・成果により光をあてた人事制度などを通じて個人の力を更に高め、引き出すことを主眼に置いた諸施策を展開してきました。この間、職場風土や個人の意識は、ねらい通りに確実に変わりました。しかしその一方で、グローバルな事業の急拡大など経営環境が激変する中、コミュニケーションや人材育成を基盤とした職場力、チームワークは、弱まりつつあるのではないかと懸念しています。

私は、今こそ、トヨタで働く皆さん一人ひとりが組織・集団として力を高めることの大切さを再認識すべき時期だと考えています。トヨタウエイにもある通りトヨタの強みの源泉はチームワーク、すなわち個人の力や思いを結集し、個々の力の総和以上の成果を出していくことにあります。将来の更なる飛躍に向けた磐石な基盤づくりのためには、この強みを更に高い領域まで伸ばしていくことが重要です。

技能系職場では現場力の向上をねらい、今年 1 月からチームリーダー制を導入しました。事技系職場においても、今後ポストフラット化の人事・組織改革を順次展開し、これまでの人事諸施策で得られた良さは残しつつも強固な職場マネジメントの復活、教え／教えられる職場風土の再構築を進めていきます。

今後、この取り組みの趣旨を浸透・定着させていく上で皆さんに特に認識いただきたい点があります。それは後輩を育てることを通じて自分自身も一回り大きく成長するということです。後輩をしっかりと育てチームの力を高めるためには、後輩よりも幅広く、かつ高い専門性を持つと共に、それを分かりやすく伝える深い論理性とコミュニケーション能力が要求されます。ですから自分一人で仕事を進める時よりも一層の精進が必要です。言い換えれば、人を育てるプロを目指す気概が、真のプロを育てるということです。また、上司や先輩は、部下・後輩に教えることを通して、相手から多くを学び、吸収するものです。私自身もこれまで、部下から大変多くのことを教わったと実感しています。

今後、組織の小集団化、人材育成をより重視した人事制度などを通じて教え／教えられる職場風土づくりを進めていきますが、この改革を加速させる原動力は、皆さん一人ひとりのトヨタをより良くしていこうとする改善魂にほかなりません。皆さんの前向きな取り組み、変革に対する高い志を期待します。」

V. 労働組合の関わり、役割

トヨタは、新制度を導入したり大きな制度変更をする場合、じっくり準備を整えてから実行に移す。「経営のスピード」を求められるが、変革に当たっては、拙速を避ける。準備期間の各段階で職場に情報を流し、しっかりと議論をする。各種の諸問題をひとつひとつ職場とキャッチボールしながら進めていく。その繰り返しで、結果として職場との間に信頼関係をつくることになる。その時に、一番大きいのが労働組合の関わり、役割である。

企業変革というのは、従業員一人ひとりの意識改革が必要である。企業を生き生きとしたやる気集団にしていくためには、従業員全体が会社方針に沿ってまとまって進んでいくことが必要である。そうした中での組合運動の果たす役割、機能は大きい。

日本の労働組合は、世界でもまれな教育機能を持った組織である。例えば年1回、運動方針を組合員全員が集まって議論し決める。そして春闘、賞与(一時金)とかいろいろな交渉時には、世界情勢、景気動向、産業・企業業績の状況、会社の抱える課題等を分析し、これを組合員を巻き込んで勉強している。こういう素晴らしい特徴を持っている。しかも、交渉状況をきちんとその都度伝えていく活動を行っている。企業別組合なので経営のパートナーとしての存在でもある

人事制度改革は、直接賃金や、働き方に影響するので働く者にとって働き甲斐、生きがいのよりどころになるので当然労働組合としては、深く関わることになる。そのため、組織のフラット化、チャレンジプログラム、賃金制度の見直しの変更時には、その都度、内容を職場展開し何度も何度も労使で話し合いを実施した。

企業労使で、忌憚なく、喧々諤諤と議論する。会社の職制組織を通じては、聴取できない意見、声を率直に聞くことが出来るのが強みである。いろいろな視点、立場の意見が出てくる。執行部は、職場役員を通じて、職場の組合員一人ひとりの声を聞く、まさに一対一の対話を通じて物事を進めていくのである。時間はかかるが、最も民主的であり、確実な活動である。もちろん組合意見によって当初の会社施策を見直す。

いろいろな意見を調整し、みんなで決めて、みんなで実行していくのである。こうした組合の職場意見の傾聴活動、合意形成の力がなんと言っても一番大きい。

ハンコ3つ運動

1998年8月から決済ルートの短縮化を図るため起案者→確認者→決裁者の3人で決裁を済ませる「決裁のハンコ3つ運動」を展開。

トヨタの本格的な構造改革の前史に当たる90年代前半の経営革新への地ならしがスタート。

(本格的な構造改革は、1989年8月の組織のフラット化)

故磯村巖は、当時を次のように語る。

「あれは、寮だったか何だったか、要するにある施設をつくろうとした。ところが、その決裁に半年もかかった。そんなことがあるのか……。自分がOKしたから、もうええと思っていたからびっくりした。これは、いけない。結局関係部署全部からハンコをもらって歩いているうちに、半年経ってしまった。こんなことばかりしていたらあかん。これは組織を変えないと大変なことになると思った。」

[時代背景]

バブル絶頂期でトヨタ内で大企業病、「ゆで蛙」現象が生じていた。組織が肥大化し硬直化してきていた。いわゆる官僚的に前例に倣うという風潮が強く、時代の流れを見て施策を柔軟にかえるという発想がなくなっていた。

ハンコの数に見る官僚度合い

従来は、決裁者が1部署に7～8人もあった。決済に過大な時間と労力を要し支持待ち人間がいた。それをハンコ3つ運動を地道に続け、迅速な意思決定をもたらす。

参考 2

NOW21 (New Office Way 21)

－意識革新運動－

[狙い]

1991年8月からはじめたNOW21では、事務部門の人数を増やさずに、同時に時短も図りながら21世紀に向けた新しい働き方を確立するために一人ひとりの意識改革を目指した。

特に、21世紀を担う若い世代の従業員の意識を探るための活動で、若い世代を主なターゲットにした意識改革である。

[活動]

組織の肥大化とともに事務部門は、本来やらねばならない仕事以外にあまり意味のない様々な資料作りや調整的業務を抱え込んでしまっているケースが多い。そのことに注目させるためにNOW21では、最初に各人に仕事の進め方について意識調査を行った。

事務局(経営企画部)が中心になって若手従業員に対して数回のアンケート調査や座談会を行い、仕事に対してどのような思いを持っているか、どんな不満や問題を感じているか、どこをどのように改善したいと考えているかなどを把握し、その結果を部毎に集約し、部長にフィードバックし。それをもとに部単位で対策を練り、資料や会議の効率化・簡素化、あるいはコミュニケーションの緊密化などに工夫が払われた。

「下の者の意識を揺さぶると同時に、上の者も下の意識を知って業務改善をリードしていくが当初は、上は、下の者が文句ばかり言っているとか、上を批判する前に自分たちのやるべきことをやれなどといった。そのように議論しているうちに管理職はいかに部下を教育していくか、管理能力が欠如してのではないかと等様々な問題提起がされてきた。」

→質問を投げかけて従業員の意識を刺激し、考えさせ喋らせるという一連の揺さぶり行為を通じて、ぬるま湯に浸かりがちな従業員の意識の活性化を図った。しかし、この段階では、本当は、もっとやるべき仕事があるということを各人に気づかせただけで仕事そのものの中身を変えるところまではいかなかった。

事務部門の業務改革活動：BR93

[意味合い]

BR93：ビジネスレボリューションのRは、他にリフォーム(再生)、レビルド(再構築)などの意味を含んでおり、それらを合わせて仕事のやり方を質的に変革するという意味を込めている。1988年の組織のフラット化、1991年に始めたNOW21の個人の意識改革に続く事務部門の改革

[背景]

(1) 収益環境への対応

国内販売への不振と急速に進んだ円高によって自動車産業の収益は、著しく悪化している。そのために、社内では、中長期的、あるいは、短期的な各種の収益確保策が展開されているが、これを確実に推進していく体制を取る必要がある。更に収益改善の一環として労務費を抑制する必要がある、特に事務系職場では、これ以上人を増やさずに、より効率的な業務の改革を目指す必要があった。

(2) 部・部門を越えた課題取り組みの推進

自動車産業を取り巻く環境の変化によってこれまでの方法や組織では対応できない課題が目白押し。そこで従来の部門の枠組を超えた取り組みが

必要になり、トップのリーダーシップの下で横断的な推進体制を作り、それに重点的に人を投入する必要があった。

(3) 労働組合からの提案への対応

間接的な要因の一つとして労働組合から会社に対して仕事の進め方について様々な提案が寄せられており、これに応えていくためにも従来の仕事の進め方を見直す必要があった。

[活動の概要]

(1) 基本方針

厳しい環境に対応して危機回避的に人員を削減するというものではない。厳しいからこそ将来に向けて必要な仕事に重点的に人を配置するという考え方。

- ①部や部門を越えた重要課題についてプロジェクトを設定しそれに人を重点配置する

- ②従来の業務を徹底的に見直し、低付加価値業務を削減して重点プロジェクトに人を振り向ける
- ③それによって新たな時代に向けた高効率職場の構築を目指す
- ④そのために具体的な課題、目標、フォローの仕組みを決め、トップのリーダーシップの下でスクラップ&ビルドを推進する。

(2) 全体目標

- ① 既存の業務量の30%を削減する。そのうち20%は、新規・重点課題の推進に振り向け10%は、時短に振り向ける。
具体的には、現在の体制から20%の人員を分離して新しいプロジェクトに取り組ませ、これまでのルーティン業務は残った80%の人員で対応しつつなおかつ現在年間2029時間の総労働時間の10%削減するというもの。
- ② 目標を掲げてその実現に向かって少しずつ達成していくというのではなく、初めから20%の人を分けて、日常業務を80%の人員でやる、その上に10%の効率化を目指した。

(3) 対象部署

全ての事務間接部門（除く技術、製造部門）：約8000人
活動期間：1993年6月から1年間

取り組み定着状況をみて次年度以降ローリングを行う

(4) 活動の進め方

1993年年初から企画案を作成し4月には、全部長を集め説明、その後5月末までに新規重点テーマを選定し、それに携わる20%の人員を選抜。6月より全プロジェクトと80%の人員による既存ルーティン業務の推進が一斉にスタート。

(5) 重要課題の抽出(新規重点テーマの決め方)

当該年度の経営方針に新規の課題を加えたものの中から特に収益改善のために緊急度の高いテーマを最優先。テーマは、全社テーマ、部門テーマ、部内テーマの3段階。全社テーマは、各部から出たテーマを事務局がまとめ専務会に提案し決定。

- ①収益対策を重点的に取り上げる
緊急の収益対策及び中長期的な観点からの具体的な収益対策テーマを取り上げた。
- ② 従来の管理システムを見直す
車種別、地域別、工場別など管理スパンをきめ細かく見直す

③組織のスリム化、大ぐくり化

会社全体、あるいは部門の組織のあり方、人員の配置の仕方、仕事の進め方の見直し

④ルーティン業務の効率化

会議の効率化、業務の簡素化、他部門との重複業務の廃止、低付加価値業務の廃止、用紙サイズの統一化（A4サイズに統一）

参考 4

オープンでフェアな職場づくり
－真の男女雇用機会均等を目指して－

1999年4月より男女雇用機会均等法とそれに関連する法律が大幅に改正される。法改正対応という受身の姿勢ではなく前向きかつ抜本的に女性の望ましい働き方と真の男女雇用機会均等を実現し、男女双方の力を最大限に引き出せる仕組みを作っていく（99/4月より）

(1) 事務職、一般職の職種区分の廃止

①一般職（＝補助職、定型業務専任）に女性のみを固定化する仕組みの廃止

②職種別管理から資格別管理に移行し、全員にチャンスのある仕組みに構築

(2) 時間管理等の勤務ルールの変更

①女性の時間外・休日労働・深夜業に関する労働基準法の規制が解消され男女同一条件化

②育児や家族介護を行う一定範囲の労働者が請求した場合の深夜業の免除制度の創設

(3) セクシャルハラスメントへの対応強化

男女雇用機会均等・セクシャルハラスメントに関する苦情処理体制の構築

[参考文献]

トヨタは、いかにして「最強の社員」をつくったか 片山 修
労政時報 : 第 2944 号 第 3129 号 第 3167 号 第 3312 号
トヨタ自動車社内資料

事技系

トヨタの人事制度・組織改革の変遷

—1989 年組織のフラット化以降について—

2007 年 4 月 20 日

著者 全 河原 真一
発行者 東 正元
印刷所 第 1 プリント社

発行所 財 中部産業・労働政策研究会
〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目 131 番地
Tel 代表 (0565) 27-2731
