

地域再生

【第五回】愛知県・豊田市

トヨタグループが取り組む  
活力ある職場づくり

財団法人 中部産業・労働政策研究会  
専務理事(事務局長)

河原真一

経歴◆同志社大学商学部卒。一九七四年トヨタ自動車(株)入社、人事部、組合専従ほか東京本社、東富士研究所の拠点管理部署などを経て二〇〇六年より現職(出向)。



一 はじめに

海外諸国に比べ、日本の労務費が相対的に高いにも拘わらず、日本企業が

高い国際競争力を保っているのは、他では、生み出すことの出来ない価値の創造によるものと考えられる。日本だからこそ実現できる高い生産性は、様々な分野で見ることが出来る。

その代表的な分野が「もの造り」である。しかし、中国、韓国をはじめとした新興国の急速な追い上げがある中、日本企業がこれまで以上に高い国際競争力を確保していくためには、そこに働く従業員の労働の価値を一段と高めていく必要がある。

今後も競争力を高め、かつ働き甲斐を一人ひとりが実感できるような働き方はどうすれば実現できるのか、またそのために企業労使双方はどのような取り組みをする必要があるのだろうか。

二 労働の価値

労働の価値は、大きく分けて①よい製品やサービスを提供することと②働いている人が満足感を持つることの二つが同時に達成されることによつて決まるものであろう。

供給側が、どんなによい製品・サービスだと思ってもそれが、消費者、お客様に受け入れられなければ労働の価値が実現されたとは言えない。また、製品やサービスがどんなに売れたとしても、それを作り出すために働いている人達が、満足感を抱かないような状況にあれば労働の価値は、高まっているとは言えない。

実際、職場集団を構成する従業員は、製品・サービスに対する思い入れや会



トヨタの研修施設

社で働いている誇りによつてモチベーションが高められ、仕事に対する取り組み姿勢が決まる。

一緒に働く職場の仲間との強い共同体意識を持ち、仕事を通じて自分が成長していると感じることが出来るかが使命感、責任感、やる気につながる、そして職場集団の結束は、職場内のコミュニケーション、チームワークがどれだけ取れているかで決まる。

トヨタグループの実情を見てみた。

三 トヨタグループの状況

トヨタ自動車は、一九九九年以降、

順調に生産を伸ばしている。日本自動車工業会が発表している生産台数（乗用車）の推移をみると、二〇〇一年に対前年比五・四万台減少したものの、その後は順調に推移している。企業業績も好調でトヨタグループの主要五社の合計を示した図1を見ると二〇〇〇年以降、営業利益は顕著な増加傾向にある。

図1は、従業員数の推移も示しているが、生産台数の増加ほどには増えていない。  
正社員数は、ほぼ横ばいであるのに対して非正規社員数が大きく増えたことを示している。

二〇〇〇年の五社合計の正社員は約一三万六〇〇〇人、非正規社員は、約二九〇〇〇人だったが、二〇〇六年にはそれぞれ約一三万九〇〇〇人、約二万九〇〇〇人になった。二〇〇〇年以降の生産拡大が非正規従業員の増大によって支えられてきたことを示している。全トヨタ労働組合連合会の把握でもトヨタグループに働く期間従業員、パート、派遣従業員等有期雇用契約労働者は、全体の約三〇％（約一〇万人）を占めており、正規社員のみならず非正規社員の頑張りがある現在のトヨタグループの成長を支えている。

#### 四：職場の調査結果

一般組合員、管理監督者に職場アンケート調査（約三二〇〇人）を実施したのでその一部を紹介する。

**(一) 仕事に対する意欲は、総じて高い**

・仲間と一緒に働くのが楽しいとの

回答

組合員：六八％

管理監督者：八〇％

・会社に対して誇りを持つとの回答

組合員：七七％

管理監督者：八七％

・仕事に対するやりやりの感を持つ

組合員：七八％

管理監督者：八九％

・仕事を通して成長しているとの回答

組合員：七二％

管理監督者：七三％

**(二) 職場のコミュニケーションは、一応とれている。**

「職場で上司あるいは部下とよく話をしていくか」との質問に

・良く話が出来ているとの回答

組合員：七三％

管理監督者：八二％

・職場の非正規社員とよく話が出来ているとの回答

管理監督者：五六％

**(三) 最近三年間の職場の変化について仕事量、求められる能力・知識、チームで協力して進める仕事は、増加している（組合員回答）**

・仕事量は

増えた：六八％

変化なし：二三％

減った：五％

・求められる能力、知識は

増えた：七九％

変化なし：一八％

減った：二％

・他人と協力する仕事は

増えた：六〇％

変化なし：三六％

減った：三％

#### 五：職場コミュニケーション 総点検活動の実施

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。

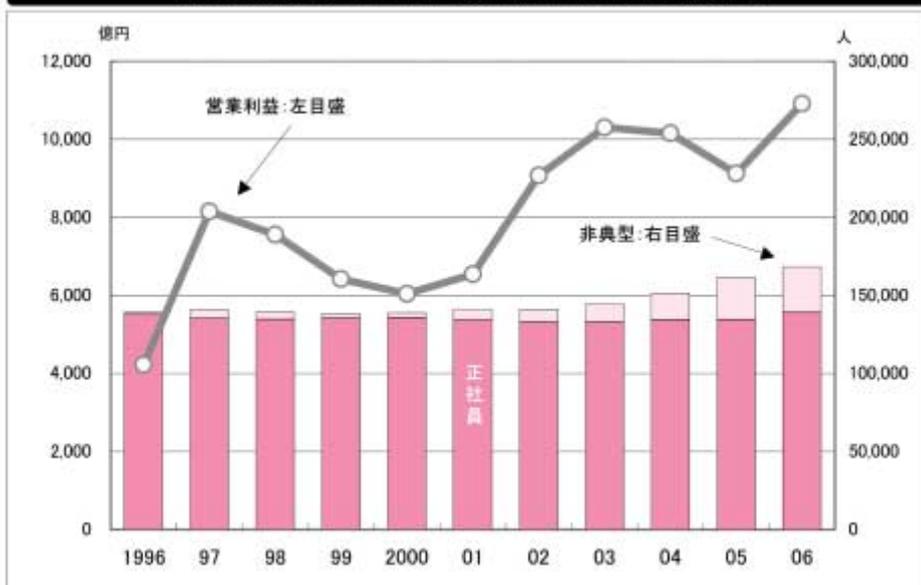
トヨタでは、近年忙しい状況が続いていることや職場の人員構成が多様化していることから「日々のコミュニケーションがおろそかになっていないか」との懸念から、昨年後半より「職場コミュニケーション総点検活動」を展開している。

話し合いの制度や2WAYコミュニケーション、始業前ミーティング、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・ツールがあるが、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、一部形骸化されていないか」点検するものである。コミュニケーション

とは、分かり合おうとするプロセスである。今回のアンケートで組合員の四六％が、課題を達成したときに上司からよくやったというねぎらいの言葉をかけられたことがないと回答したのに対し、管理監督者は九二％が部下に対しねぎらいの言葉をかけていると回答している。このギャップが持つ意味を重く受け止める必要があると思う。

労働の質、価値向上の妙薬はない。仕事の基本一つ一つを「愚直に、地道に、徹底的に」実践するほかない。

図1 トヨタグループ主要5社の営業利益と従業員数の推移



# 図書館だより

## 1月の主な受け入れ図書

<p>①乙部由子著『中高年女性のライフサイクルとパートタイム』ミネルヴァ書房 (v+277頁,A5判) 女性雇用労働者の3分の1強がパートであるが、小売業、サービス業での就業が大半を占めている。本書はスーパーの有子女性パートの理論、歴史、制度等を詳述している。著者は、パート女性と正社員男性の働き方の相違に義憤を感じ研究を始めたと吐露しているが、当人の人生という視点も加味した分析となっている。</p>	<p>④川喜多喬他著『キャリア支援と人材開発』経営書院(x+238頁,A5判) 労働と人生ではあるものの、一生のキャリアデザインを描くことは並大抵ではない。ブランド・ハブ・スタンス・セオリーではないが、個々人の自律的なキャリア形成は困難であり、企業内の研究事例も少ない。著者たち3人は、事例研究、アンケート調査等によってキャリア形成支援と人材開発の実態を明らかにしている。</p>
<p>②福井秀夫他編著『脱格差社会と雇用法制』日本評論社 (xvi+245頁,A5判) 良かれと思って行った保護が、逆に労働者に不利益をもたらすという。編者たちは、格差と雇用法制との関わりを法と経済学を用いて分析し、当事者の合意した意思に基づく契約の尊重、という結論に達している。しかし、これはあくまで学問上の結論であって、諸々の利害関係の妥協の産物というのが法制度の常である。</p>	<p>⑤白木三秀著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣 (v+337頁,A5判) 多国籍企業グループ間の人材移動を、従来多国籍企業には適用されなかった「多国籍内部労働市場」と捉え、その視点から、日本企業の国際人的資源管理の特性を明らかにしようとしている。長年の文献研究、アンケート調査、事例研究の成果を遺憾なく披露しており、この分野の参考文献となることは間違いなくであろう。</p>
<p>③樋口美雄他編著『転換期の雇用・能力開発支援の経済政策』日本評論社 (xiii+439頁,A5判) ITの発展は、瞬く間に保有スキルを陳腐化していく。あと数年の職業生活であれば逃げ切れることもできようが、将来の社会を担う若者のためには、腰をすえた対応が必要である。本書は、多様化する就業形態の下、諸外国の事例も参考に、個人の能力開発に対する社会的支援の必要性を説き、そのあり方を模索している。</p>	<p>⑥佐藤博樹他著『ヘルパーの能力開発と雇用管理』勁草書房 (viii+184頁,A5判) すでに高齢社会真只中の日本ではあるが、今後さらに高齢化の度合いは深まり、介護需要は増大するばかりである。外国人労働者導入の検討も必要だが、まず足もとの介護職の定着と能力開発が喫緊の課題である。本書は人事処遇制度や雇用管理のあり方から、サービス提供者責任者の重要性を認め、対策を提起している。</p>
<p>⑦谷口智彦著『マネジャーのキャリアと学習』白桃書房 (xii+351頁,A5判) ⑧鈴木銀治郎編著『事例に見る解雇効力の判断基準』新日本法規出版 (14+440頁,A5判) ⑨小塩隆士他編『日本の所得分配』東京大学出版会(viii+241頁,A5判) ⑩府川哲夫他編著『年金改革の経済分析』日本評論社 (vii+251頁,A5判) ⑪伊藤善典著『プレア政権の医療福祉改革』ミネルヴァ書房 (viii+291頁,A5判)</p>	<p>⑫京極 宣著『生活保護改革の視点』全国社会福祉協議会(156頁,A5判) ⑬弓野匡純著『社歌』文藝春秋 (189頁,B6判) ⑭武井麻子著『ひと相手の仕事はなぜ疲れるのか』大和書房(248頁,B6判) ⑮トム・ルッツ著『働かない』青土社 (488+31頁,B6判) ⑯内山節著『戦争という仕事』信濃毎日新聞社 (334頁,A5判)</p>

(新着受け入れ図書の詳細は、当機構ホームページの「労働図書館」内「新着図書情報」をご覧ください)

望んでいます。配架されたいので、ご来館をお待ちいたしております。

「H.S.Mane's『古代法』」を必要とします。配架されたいので、ご来館をお待ちいたしております。

### 今月の耳より情報

書架をみればその図書館の状況がわかると言われています。書架こそ図書館の顔であり、スタッフはそれを支える体のようなものです。色がすぐれないときは、体に問題がある場合が多いのではないのでしょうか。当館の書架は健康な顔色を利用者の皆さんに見せているのは、勿論です。色を左右するのは、勿論ではないですが、選書作業が重要になります。何回か当欄でご紹介したように、当館の選書行程には当機構の研究員等が深く関わっています。毎月オンライン書店のURLを全役職員に送信して選書をお願いし、既刊のものでも当館が所蔵していないものも、購入の提案をしてもらっています。しかし、研究員も多忙で、いつ使うかもしれない資料の整備まで手が回らない人も多いためです。当館スタッフが目を凝らしていますが、神様でもない限り、日々膨大に刊行される資料をきれいに目配りすることはできません。整備しておくべき資料を見落としている可能性があります。来館者の皆さんのご意見を伺う理由がここにあります。そこで、当館閲覧室に設置している「みんなの声」に希望図書を書いて投函していただければ幸いです。ご来館いただかなくとも当機構のホームページの「労働図書館」の中の「レファレンスサービス」のご要望も受け付けています。当館の資料の充実にご協力ください。なお、先般目安箱に「H.S.Mane's『古代法』」を必要としますが、配架されたいので、ご来館をお待ちいたしております。

インターネット時代を迎えて、情報があつという間に広範囲に流通し、その影響が計り知れないところから、不正使用に備えて個人情報管理を厳格にしなくてはならないのは時代の要請である。自己情報のコントロール権とも言われるプライバシー権と同様に、個人情報全体も当該個人のコントロール下におかれるべきものである。しかし、当該個人以外はその情報を利用できない、またはどのような利用であつてもそのつど了解をとるといふことになると、社会全体のコストは莫大なものとなる。そこで利用にあつての基準を前もって定めておく必要がでてくる。当該個人と利用者の利害のバランスが求められるが、このネット時代には、利用者の不便を忍んでも、個人情報保護法が個人の側の権利擁護に軸足を置くのはいたし方ないところであろう。未成年容疑者の実名掲載紙の閲覧に関しては、日本図書館協会は、原則閲覧との案を昨年とりまとめたが、原則閲覧、書架から撤去、実名に張り紙など、各館の対応は分かれた。個人情報保護法を編纂した名簿の閲覧に際しては、他館の状況はどうなのだろうか。各図書館で判断するには荷が重過ぎる問題なので、図書館界としてどう考えるかは議論を尽くしておく必要がある。その基準をどう運用するかは、実名報道と同じく、各館の見識にかかってくる。基準があるからといって、判断を回避することはできないのである。インターネット時代は、図書館のあり方を日々悩まなければならぬ時代でもあるということでもある。

### 図書館長のつぶやき

インターネット時代を迎えて、情報があつという間に広範囲に流通し、その影響が計り知れないところから、不正使用に備えて個人情報管理を厳格にしなくてはならないのは時代の要請である。自己情報のコントロール権とも言われるプライバシー権と同様に、個人情報全体も当該個人のコントロール下におかれるべきものである。しかし、当該個人以外はその情報を利用できない、またはどのような利用であつてもそのつど了解をとるといふことになると、社会全体のコストは莫大なものとなる。そこで利用にあつての基準を前もって定めておく必要がでてくる。当該個人と利用者の利害のバランスが求められるが、このネット時代には、利用者の不便を忍んでも、個人情報保護法が個人の側の権利擁護に軸足を置くのはいたし方ないところであろう。未成年容疑者の実名掲載紙の閲覧に関しては、日本図書館協会は、原則閲覧との案を昨年とりまとめたが、原則閲覧、書架から撤去、実名に張り紙など、各館の対応は分かれた。個人情報保護法を編纂した名簿の閲覧に際しては、他館の状況はどうなのだろうか。各図書館で判断するには荷が重過ぎる問題なので、図書館界としてどう考えるかは議論を尽くしておく必要がある。その基準をどう運用するかは、実名報道と同じく、各館の見識にかかってくる。基準があるからといって、判断を回避することはできないのである。インターネット時代は、図書館のあり方を日々悩まなければならぬ時代でもあるということでもある。



### ご案内 労働図書館(資料センター)

当図書館は、社会科学関係書を中心に和書97,000冊、洋書25,000冊、和洋の製本雑誌20,000冊を所蔵している労働関係の専門図書館です。労働関係の分野には、労働法、労働経済、労働運動、雇用職業、女性労働、パート派遣、高齢者労働、障害者労働、外国人労働、社会福祉などがあり、これらで、蔵書の半数以上を占めています。その他にも、経済書をはじめ経営学、心理学、教育学、社会学など関係分野に及んでいます。また、和雑誌(490種)、洋雑誌(220種)、紀要(500種)、組合機関誌・紙についても、受け入れています。

特色としては、厚生労働省をはじめとする官公庁発行の統計類などの逐次刊行物、日本経団連など経営者団体の刊行物や民間研究団体刊行物、社史があり、労働組合に関しては、労働運動史、ナショナルセンターや産業別組合の大会資料などを継続的に収集しています。洋書については、特にILO(国際労働機関)総会の議事録やOECD(経済協力開発機構)の刊行物、各国政府の労働統計書などを収集して閲覧に供しています。特殊コレクションは、戦前・戦後を通して労働組合の歴史的に貴重な原資料を収集、保管しています。

開館時間:9:30~17:00  
休館日:土曜日、日曜日、国民の祝日、年末年始(12月28日~1月4日)、その他  
電話番号:03(5991)5032/FAX:03(5991)5659  
利用資格:どなたでも利用できます  
貸出:和書・洋書とも2週間、5冊までです  
※身分証明書(運転免許証、健康保険証など)をお持ちください  
レファレンスサービス:図書資料の所在調査などのサービスを行っています