

トヨタと地域社会

経営・労務調査研究を素材として

猿田正機

はじめに

地域社会を経営・人事管理や労使関係論の視点から論ずることはこれまでほとんどなかったのではないか。今回、「トヨタと地域社会」という報告を依頼されて、すぐに、かつて筆者も参加していた地域構造研究会がその成果として出版した『トヨタと地域社会』（都丸他、1987）を思い出したが、ハッキリ言って何を語ったらよいのか困ったというのが本当のところである。しかし、新しく何かを調査研究するという余裕は全くなかったもので、これまでの研究の蓄積を幾分加工して報告させていただくということになった。また、本稿は特定テーマに絞った報告というよりは、「トヨタと地域社会」の全体像を、巨大企業トヨタと地域の労働者・住民・市民の関係を筆者なりの視点で描き出すことに重点をおく内容となったことをお断りしておきたい。ただし、報告以後、アメリカに端を発した金融・経済危機は日本の自動車産業にも及び、トヨタが赤字に転落するという、いわゆる「トヨタ・ショック」が生じ日本・世界を揺るがす事態となった。そこで、トヨタの「経営危機」が地域の労働者の雇用・生活にどんな影響を及ぼしているのかを、報告にはなかった内容であるが、追加することにした。

今回のトヨタや関連企業のいち早い「雇い止め」「派遣切り」はトヨタシステムの当然の帰結といってよく、報告の際に触れた過密労働やパワハラなどによる「過労死」「過労自殺」や「うつ病」の蔓延などと同様に、トヨタシステムが必然的にもたらさざるを得ない他の一面といってよいからである。トヨタ経営者は労働者の雇用を守ると常々、声高に宣言しているが、現行のシステムである限り期間工や派遣労働者全体の雇用を守ることは考えられないだろう。

トヨタはなぜこれほどまでに世界から注目されるか。世界各地を歩いていると愛知県や名古屋市は知らないが、トヨタを知っている人は多い。なぜトヨタは世界的に有名になったのか。第一には、世界一の自動車企業にのし上がったトヨタの車の質が賞賛されており、その結果としての好調な販売、高成長、高収益が世界的にも注目されているといつてよいだろう。それだけに、各国の経営者や研究者が、その高品質・高収益の背後にあるものは何なのか、を知りたくなるのは必然であろう。石油危機やバブル崩壊をものともせず躍進を続けるトヨタに注目が集まっても不思議ではない。

そこで注目されたのが「トヨタ生産方式」（リーン生産システム）であり、「トヨタウェイ」であった。当初は、「トヨタ生産方式」のみに注目が集まり、その手法を学び導入することが多くの企業の目標となった。しかし、その後、それだけではトヨタに追いつくことはできないことが明らかになってきた。かくして「トヨタウェイ」が新たに注目されることとなった。これは私なりの言葉で言うと、トヨタ生産方式からそれを支えている人事管理・労使関係へ関心が拡大・深化したということである。それはトヨタ的な「人づくり」

(=「トヨタマンづくり」)や労使関係なくしては「リーン生産システム」は有効に機能しないということを企業経営者が自覚し始めたということでもある。

本稿の課題は、このようなトヨタ生産方式・人事管理・労使関係が、そこで働く労働者や工場が立地する地域の住民・市民の生活に与える直接・間接の影響を明らかにすることである。西三河・豊田市の地域社会を考える場合、大事なことは第1に、トヨタ労働者がどこから採用されているのか、そして離職した多くの労働者がどこへ流れていくのか、という点である。第2に、トヨタの働かせ方、とりわけ長時間過密労働と健康問題についてである。労働者の健康破壊、人命軽視の風潮については本文で「過労死」などの事例を挙げ、少し詳しく触れた。第3に、それを生み出すトヨタ生産方式、人事管理とトヨタウェイについて、そして第4に、それを許しているトヨタの労使関係について論ずる。第5に、トヨタ生産方式・人事管理・労使関係の結果として余儀なくされるトヨタおよび関連企業労働者の働かされ過ぎのメカニズム、「動機づけ管理」について明らかにする。

その上で、第6に、トヨタの「人づくり」を容易にしている社会的条件としての地域の「管理教育」について触れたい。これは筆者が「教育」をその社会を考える上での基本と意識しているからである。第7には、トヨタ「企業城下町」・豊田市の市民生活について簡単にみておきたい。最後に、金融・経済危機下での労働者の雇用・失業の実態について追加し補足としたい。

1 トヨタによる労働力の吸引と矛盾の他地域への拡散

トヨタは、高度成長期以降、主に地元東海三県や九州各県から従業員を採用し、季節工(期間工)は九州や東北・北海道などから採用してきた。また、トヨタや関連下請企業は好景気の時代にはいつも多数の季節工(期間工)やパートなど非正規労働者を利用してきた。新規学卒者を正規社員として採用した場合にも、多い時には1年で2〜3割程度退職という時期もあった。入社してすぐ止める労働者をわれわれは「流動的労働者群」と呼び、残って耐えて働き続け昇格・昇進していく労働者を「中核的労働者群」と名づけた。そういう点では、2〜3割の非正規などの未熟練な不安定労働者というのはトヨタや関連企業にとってはそう異常なことではない。しかし、トヨタにとって従来と異なるのは非正規労働者が歴史的にみてもピークの状態にあったことと、とりわけ下請企業を含めた派遣労働者の異常な増大であり、その任期切れが「100年に1度」といわれる急速な経済・経営危機と重なったことであった。これまでトヨタは1973年末の石油危機も1990年代の、いわゆる「失われた10年」も、赤字を出すことなく無難に乗り越えて高収益を上げ続けてきた。最近の有効求人倍率は図表1のごとくであり、2004年以降は2倍を超えていた。愛知県内を除く県外からの豊田職安による「受入数」(図表2)は、2000年以降は常用、季節、中卒者、高卒者を合わせると6000人から9000人に上っていた。このほか、特にデンソー以下のトヨタ関連下請企業は民間の求人誌などにより沖縄、九州、北海道など雇用情勢の厳しい県から多くの派遣労働者を受け入れていたのである。金融危機の影響が及ぶまではトヨタは期間従業員の選考会を、たとえば杉山直氏の整理によれば、2008年3月3日から18日の16日間に、全国で795回、一日平均53回行っている¹⁾。その上、事業協同組合を利用して中国やベトナムなどの研修生・実習生を無権利の低賃金労働力として長時

図表 1 有効求人倍率

年度別	有効求人倍率
1990	3.48
95	0.45
96	1.02
97	0.94
98	0.56
99	0.54
2000	0.95
01	1.04
02	1.16
03	1.59
04	2.05
05	2.13
06	2.09

図表 2 受入数（愛知県を除く）

受入数年度別	常用	季節	中学	高校
1990	1,284	5,254	159	2,723
95	69	279	96	585
96	228	2,228	97	868
97	2,094	2,585	89	1,431
98	241	732	84	1,374
99	1,292	458	44	747
2000	4,702	1,938	45	734
01	6,295	2,510	40	856
02	3,385	2,380	6	632
03	3,519	1,614	0	656
04	3,316	1,362	45	736
05	3,682	1016	36	981

（注）トヨタ公共職業安定所『業務年報』（各年度版）による。

間酷使していた。これらからも明らかなごとくアメリカの金融危機以前は、本工の採用を極力抑え、非正規労働者の雇用を拡大したが離職者は後を絶たず、期間工を募集しても募集しても足りない状況であった。そのため、労働力の豊富な九州や東北・北海道への工場進出を図り「国内三極体制」の確立を狙うことになったのである。

西三河地域や豊田市にはトヨタを頂点とする階層的労働市場が形成されているが、それに沿った賃金・労働条件の格差構造（図表 3）をトヨタは長い利用してきた。その底辺では、最近の労働力不足時には日系ブラジル人などを中心に多くの外国人労働力が利用されてきた。そのため図表 4 にみられるごとく、豊田市内の外国人は年々増加し、2005 年度で総数 14,458 人にのぼり、その内 7,006 人がブラジル人であった。それが金融・経済危機以降は一転して、後に述べるごとく、トヨタや関連企業は期間工や派遣労働者の「雇い止め」「派遣切り」に先頭切って突っ走ることになるのである。これまでもトヨタは離職者の多くを出身地や名古屋・大阪などの他地域へ排出してきている。

2 安全・健康問題からみたトヨタ労働者

トヨタの「長時間・高密度・不規則労働」が安全・健康問題に与える影響は肉体的にも精神的にも深刻なものがある。筆者が 1979 年に中京大学へ赴任し、トヨタ調査を始めた時に驚かされたことは多い。

トヨタ調査を始めて間もなく豊田市内のお寺で行われたトヨタ労働者との集まりで、ある労働者が「身体の弱い労働者はまだ良い。身体がおかしくなったら働けなくなるので、精神的におかしくなることはない。健康が回復したら再度戻ってくることもできる。しかし、頑健な人は大変だ。肉体的に頑強な人ほど精神的におかしくなるまで頑張って働くので、一度おかしくなったら二度と回復しない」。これを聞いて大変なショックを受けたこと

図表 3 平均年収の格差

	平均年収	格差 (円)	指数
トヨタ	8,222,000	—	100.00
500～999 人	5,829,612	-2,392,388	70.90
300～499 人	5,949,934	-2,272,066	72.37
200～299 人	5,025,081	-3,196,919	61.12
100～199 人	5,129,993	-3,092,007	62.39
50～99 人	3,982,791	-4,239,209	48.44
30～49 人	3,742,660	-4,479,320	45.52
20～29 人	3,372,637	-4,849,363	41.02
10～19 人	3,480,681	-4,741,319	42.33
4～9 人	3,095,262	-5,126,738	37.65
1～3 人	3,255,254	-4,966,746	39.59

(出所) 1 トヨタの年収は 2004 年度の『有価証券報告書』による。

2 豊田市のデータは豊田市『豊田市統計書 平成 17 年度版』から作成した。

3 猿田編著, 2008, 杉山稿, 157 ページによる。

図表 4 外国人国籍別人口 世帯数

年度別	総 数	うちブラジル	韓国・朝鮮	中国	フィリピン	世帯数
1996	7,219	3,806	1,940	462	259	3,721
1997	8,535	4,976	1,942	547	300	4,201
1998	8,774	4,972	1,887	587	338	4,262
1999	8,561	4,613	1,847	611	455	4,167
2000	9,190	5,074	1,786	695	502	4,513
2001	10,581	5,883	1,794	875	597	5,310
2002	11,162	6,065	1,790	974	659	5,656
2003	11,789	6,270	1,735	1,118	797	6,157
2004	12,717	6,497	1,663	1,410	963	6,878
2005	14,458	7,006	1,675	1,741	1,161	7,984

(注) 1 2004 年度までは旧豊田市域の数値である。

2 『豊田市統計書』(平成 17 年度版) 30～31 ページによる。

を覚えている。

また、当時ベストセラーであった鎌田慧『自動車絶望工場』をゼミのテキストに採用したところ、教え子の学生が親(トヨタマン)から「なんでこんなもの(本)を読んでいるんだ」と怒られたという話を聞いて、これまたショックを受けた。これは大変な所へ来たなという思いであった。

県の労働部に委託された ME 化調査でトヨタ関連下請企業を訪問した際に、過労死について質問すると経営者が「うちみたいな企業は死ぬ前に退職するので過労死はない」と答えたので仰天したのを今でも思い出される。並行して愛知の「管理教育」の調査を始めて

いたのだが、これも北海道の山育ちの筆者には驚嘆することばかりで、よほど覚悟しなければと思ったものである。

トヨタ研究を続けて 10 年を経過して間もなく、豊田法律事務所の弁護士が突然、私の研究室へ訪れてきた。1992 年 8 月 27 日に起こったトヨタマンによる「妻子（4 人）殺人事件」の証言の依頼であった。一瞬「私が何で殺人者のために証言しなければならないのか？」と思ったが、詳しく話を聞いていると、私の当時の研究テーマ（トヨタの労務管理と愛知の「管理教育」）とピッタリと一致している事例であることが分かってきた。豊田市内の中学校を卒業し、そのままトヨタ工業高等学園に入学し、卒業後トヨタで働きはじめて 25 歳の時に、妻のお腹にいる子を含めて妻子 4 人を殺害し山中に捨てたという悲惨な事件であった。彼は上郷工場第一機械部保全課に勤務する「模範的なトヨタマン」であった。QC 活動などで多くの賞をもらっていた。この事件について、私がトヨタ労働者による殺人事件と事前に気がつかなかったのは、新聞は「豊田の夫、会社員を逮捕」と報道していたからであった。

弁護士は私に労務管理研究者としてトヨタの労務管理について証言してほしいという依頼であったので、弁護は抜きでトヨタの調査研究から言えることを証言しようということで、依頼を受けることにしたのである。この時は、二度証言に立ったがこの間の経緯は青木慧氏の『トヨタ人間管理方式』や当時の雑誌のルポに少し詳しく掲載されている。この時の傍聴席には殺された妻の母親など 2 人と殺した夫の母親と新聞記者が 2 人の 5 人がいるだけで、ほとんど社会から注目されることはなかった。この時の裁判も新聞に報道されることはなかった。

次は、「過労自殺」裁判である。この裁判は結審まで長い時間がかかった。1988 年 8 月 26 日に、家族を愛していた若き 35 歳のトヨタマンが自ら命を絶った。その当時は、シャシー設計部第 1 車輛設計課第 1 係長であった。旭丘高校を出て東工大・大学院修了し、トヨタへ入社したエリートであった。ただでさえ忙しい仕事に加えて海外出張や、いわゆる「自主活動」、職制会の役員、労働組合の職場委員の仕事が押し付けられ、真面目な彼はあまりにも多い仕事がこなせず責任を感じて自殺の道を選んだのである。悲劇というほかはない。

最も有名な事件は、最近結審した、いわゆる「内野過労死裁判」である。歴史的にみても実名を挙げてトヨタと対峙した「過労死裁判」はこれ以外にはない。2002 年 2 月 9 日、堤工場車体部品質物流課で EX（旧班長クラス）として働く 30 歳の真面目なトヨタマンが突然倒れて病院へ着く前に亡くなった。「夫があれだけトヨタに尽くしたのに、ほんとうに死ぬまで働いたのに、職場で死んだら一顧だにされない」というトヨタの仕打ちに、妻が怒りを感じたとしても不思議ではない。「夫の労働をなぜ認めてもらえないのか」という奥さんの訴えは聞く者の心を揺さぶらずにはおかなかった。この裁判は勝利しただけではなく、「自主活動」とされている「QC サークル」を「業務」と認定した点で日本の裁判史上、画期的なものとなった（猿田、2007）。

最近の事件としてはデンソー・トヨタ「うつ病」裁判がある。2000 年 8 月末、デンソー・ディーゼル噴射技術部で働く労働者がトヨタ本社第 4 開発センター第 3 機能設計室へ長期出張を繰り返す中、長時間にわたる、あまりにも過酷な労働やパワーハラスメントにより、さらには「業績・成果主義」による差別的処遇により「うつ病」になり訴えた事件

である。この事件は、グローバル競争が激化する中で、その最前線で働く設計労働者の過酷な実態を如実に示している。この裁判も2008年10月、名古屋地裁はトヨタとデンソーの「安全配慮義務違反」を認める判決を下し結審した。原告は引き続き国を相手に労災認定を求め裁判を続けている(猿田編著, 2009)。

これ以外にも、期間工の「突然死」や関連下請企業で働く外国人労働者の過労死・労働災害や研修生・実習生の低賃金労働や人権無視など枚挙にいとまがない。女性技能員(出身・鹿児島)の「自殺」や関連企業・関東自動車の派遣労働者による秋葉原無差別殺人事件なども忘れ難い事件である。

このような中で注目すべきは、2006年1月2日に「カムリ」のハイブリッドの開発責任者が「過労死」した事件である。これは、2008年6月30日、豊田労働基準監督署が労災と認定して決着がついた。これはこれまでの運動の成果ともいえよう。しかし、このように公になる事例はまさに氷山の一角である。以上のようなことも影響して、たとえば、警察庁の「自殺統計原簿」をもとにした東大大学院の澤田康幸氏の整理によると、豊田警察署管内の「被雇用者」(93人)や「管理者」(5人)「無職」(139人)「学生生徒」(11人)の自殺者数はすべて全国1位である。また岡崎警察署管内が「管理者」(5人)の自殺が豊田と同数の全国1位で、「被雇用者」(67人)と「学生生徒」(9人)が2位、「自営業者」(18人)が全国3位、「無職」(101人)は6位となっている。

3 トヨタ生産方式・人事管理、「トヨタウェイ」

トヨタでは、いわゆる「トヨタ生産方式」の「進化」が絶えず図られているが、トヨタ労働者の心身の健康破壊は、このトヨタ生産方式とこれを支える人事管理、そしてトヨタ労使関係の結果として生じているとみることができる。

① トヨタ生産方式

トヨタは世界的な多国籍企業として有名なだけでなく、独特な生産方式、いわゆる「トヨタ生産方式(リーン生産システム)」として世界的に注目を浴び続けている。トヨタ生産方式の詳細については大野耐一『トヨタ生産方式』(ダイヤモンド社, 1978年)などを参照して頂くとして、では、トヨタ生産方式とはどんなものなのか、ごく簡単化すると次のように言うことができる。

流れ生産方式や膨大な在庫と単能工で有名なフォード・システムと比べると、流れ生産方式でありながらジャスト・イン・タイム(必要な品物を、必要なときに、必要なだけ手に入れる)生産の下で可能な限り在庫を持たないことを原則としている。その手段とされているのが、いわゆるニンベンのついた「自働化」である。異常が発生したら作業員などがラインをストップさせることによって品質は工程で造り込まれることになっている。そのため残業が恒常化することにもなる。しかし、実際には、労働者が度々ラインをストップさせることはできず、それによる過緊張は労働者にストレスをもたらしもとなっており。また、労働者は複数の工程を持つ、いわゆる「多能工」化されており、いわゆる「少人化」の下でぎりぎりの人数で応・受援やローテーションなどで高密度・長時間労働を担うようになっている。トヨタ生産方式を人の面から一言で言うと、「ジャスト・イン・タイ

ム」と「自働化」による徹底したムダの排除、徹底したコスト削減、そのための「少人化」と「多能工化」によるいわゆる「人間カンバン」方式といえる。

② トヨタの人事管理

この生産システムをスムーズに運行するにはトヨタが重視してやまないトヨタ的な「人づくり」が必要になる。家庭生活などを犠牲にしても、トヨタのために日々、継続的な改善を続け生産性向上に邁進する「トヨタマン」の育成が課題となる。そのためにはトヨタでは徹底した人事管理がなされ、「人間性尊重」という概念の意味すらトヨタ的に歪めて使用されている。

トヨタの「人間性尊重」の意味は門田安弘氏の次の言葉が端的に表現している。「トヨタでは、人間性の尊重とは、ムダな作業を排して、人間のエネルギーを意義ある有効な作業に結びつけることにほかならない、と位置づけられている。もし作業者が自分の職務は重要であり、自分の作業には確かな価値があると感じるなら、その作業者の職場士気（モラル）は高まる。逆に、自分の時間は無意味な職務に費やされていると感じれば、その作業者の職場士気は損なわれるだろうし、職務の遂行も不十分なものになるだろう」²⁾。このような「人間性尊重」と「継続的改善」、つまり「トヨタウェイ」の体得がトヨタマンになるには不可欠とされている。そのための様々な手法が人事管理システムとして用意されている。その詳細については、後掲した参考文献の拙著を参照いただきたい。

トヨタは労働者像として、いわゆる「トヨタマン」を描いている。トヨタウェイを身につけた労働者ということだが、「T字型人材」とか「プロ人材」、「L字型人材」とか様々な言い方がされている。例えば、現場では「T字型人材」と呼び、これは色々な仕事が出来て、尚且つ、一つの仕事に精通している、なおかつグローバルであれと教育している。単純に考えても、人間の成長を経営者に任せるとするのは、本来可笑しいことだ。外国人から、「なぜ経営者が人づくりをするのか」と笑って質問されるが、トヨタの場合は本当に、労働者の私生活を含めて何にでも口出しするのが特徴である。その際、一番邪魔になるのが、異質の価値観を持った労働者の存在である。それが集団としての労働組合として存在することをトヨタは最も嫌っている。

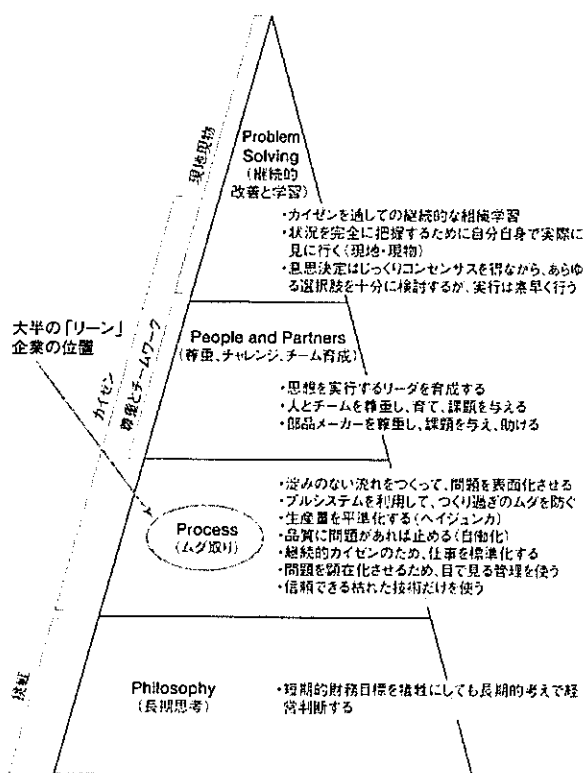
③ 「トヨタウェイ」

では「トヨタウェイ」とは何か、それと「トヨタ生産方式」の関係について触れたい。トヨタは「トヨタウェイ」を労働者ひとりひとりに理解させることを「競争力の基盤」と考えており、それを浸透させるために多大の労力を注ぐことを厭わないことを宣言している。

では今なぜ「トヨタウェイ」なのか。その点は、ジェフリー・K・ライカー『ザ・トヨタウェイ』（2004）が明らかにしている。アメリカのほとんどすべてのリーン企業は4段階のCレベル（図表5）であり、トヨタなど日本企業から学んだとされるフォードやGMですら、現在、経営危機に喘いでいる。それは何故なのか。リーン企業としてのレベルを上げるためには「トヨタウェイ」の経営者の理解と労働者への浸透が欠かせないことをライカーは指摘している。

トヨタの「トヨタウェイ 2001」のなかで、張富士夫社長（当時）は次のように述べてい

図表 5 4P モデルと大半の企業がいる場所



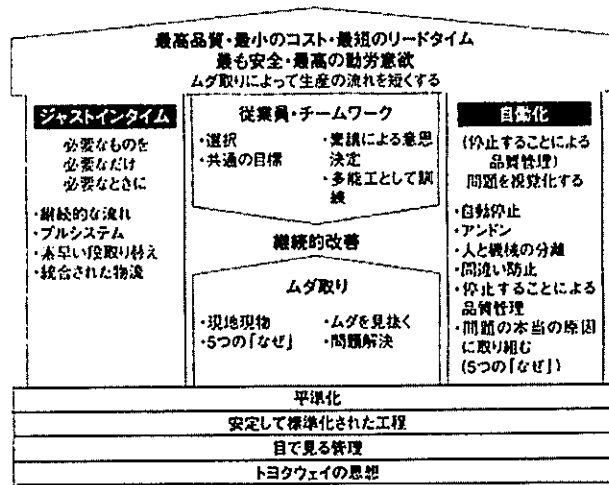
(注) ジェフリー・K・ライカー (2004) 61 ページによる。

る。トヨタは創業以来、独自の経営上の信念や価値観、また経営管理や実務遂行上の手法を編みだし、「トヨタの競争力の源泉として伝承」してきた。「今回、『暗黙知』としてトヨタの中に受け継がれている経営上の信念・価値観を、誰の目にも見え、体系だって理解できるよう、『トヨタウェイ 2001』として整理・集約」した。これは、「トヨタに働く我々の、行動原則となる」ものである。グローバル化の下で、「経営上の信念・価値観を共有することがグローバルトヨタとしてのアイデンティティを確保していく上で必要不可欠」であり、これを「維持・伝承・進化」させていくことが、これからのトヨタの発展にとって非常に重要である。張氏は TPS (トヨタ生産システム) の「家」を図表 6 のように描き、そこでは「トヨタウェイの思想」をその土台としている。

この点は、トヨタの企業内高校である「トヨタ工業学園」の「学園生版トヨタウェイ」には次のように書かれている。『「トヨタウェイ 2001」とはトヨタで働く人がどのような価値観を共有し、どのような行動をとったらよいか、またとるべきかを示したものであり、トヨタで仕事をしていく上での基本的な考え方」(3 ページ) である。トヨタウェイの二本の柱が「知恵と改善」と「人間性尊重」である。

トヨタは「トヨタウェイ 2001」でトヨタの価値観をはっきりと明示し、徹底的なコミュニケーションをもとに、すべての労働者に浸透を図る。これが、トヨタ生産システムによる「高品質・低コスト」「高い生産性と高収益」を支えていることを強く自覚している。「ト

図表 6 TPS の家 (張)



(注) ジェフリー・K・ライカー (2004) 93 ページによる。

「トヨタウェイ 2001」はトヨタの海外工場で働く現地労働者にトヨタの考え方を理解してもらうことを意図するものであるが、同時に海外に赴任する日本人リーダーにトヨタの価値観をより良く理解してもらうためのものでもある。最近、公にされている『トヨタの概況 2008 年』版などでは「人間性尊重」は、「あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味して」(7 ページ) いると説明されている。

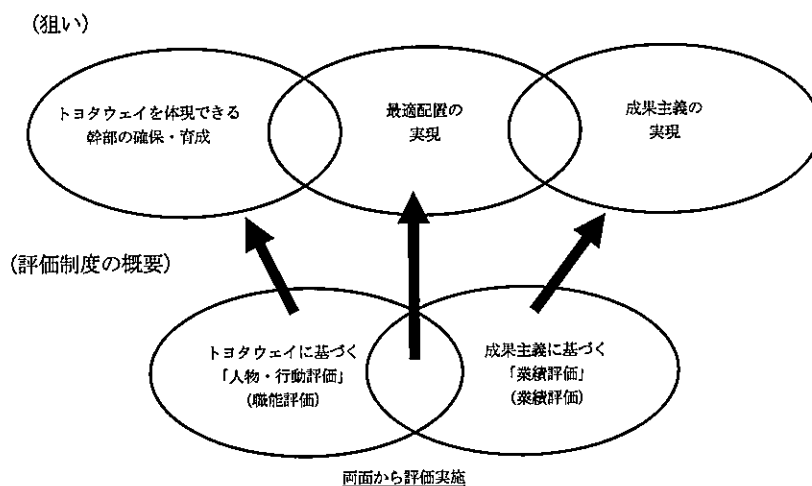
「トヨタウェイ」というのはトヨタの「人づくり」そのものであり、そのための教育システムづくりである。それはトヨタの人事管理のみならず労使関係全般にわたる広範かつ緻密なシステムである。「トヨタウェイ」というのは、筆者なりに言うところ、「トヨタ生産方式を支えるために、トヨタで働く労働者ひとりひとりにトヨタの価値観や理念を徹底的に理解してもらうこと、そして、それを浸透させるためのシステムを人事管理や労使関係のなかに組み込むこと」である。そのための支柱として、トヨタはトヨタウェイの理解度を人事考課の尺度にすることを明らかにしている (図表 7)。

4 トヨタの労使関係

このようなトヨタ生産方式やトヨタウェイ、人事管理を許容しているのが図表 8 にみられるようなトヨタの労使関係である。トヨタは労働者・労働組合に共通の価値観を強要し、あるいは異質の価値観を持った労働組合を極力排除しようとする。トヨタは 1950 年の解雇争議を教訓として労使関係をきわめて重視していると強調しているが、労使関係を重視する理由はそれだけではない。むしろそれ以上に、現在ではトヨタ生産方式の実践によって、トヨタが誇る「健全な」労使関係は不可欠なものであると自覚しているからである。

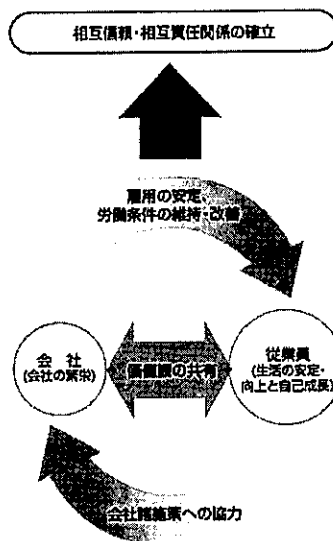
トヨタの労使関係の性格は、いわゆる「労使宣言」に典型的に表現されている。トヨタでは 1962 年に「労使宣言」を結び、会社と労働組合は、「労使関係」は「相互信頼」を基

図表 7 評価制度の狙いと概要



(注) 「(事例 3 トヨタ自動車) 経営哲学「トヨタウェイ」を軸に世界的な配置, 育成, 評価制度を構築」『賃金実務 No.903』2002 年 5 月 1 日号) 24 ページによる。

図表 8 トヨタの労使関係



(注) http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/jyugyoin.html による

盤とすること, 生産性の向上をつうじて企業の繁栄と労働条件の維持・改善を図ること, などを誓った。そして 1974 年になって労働協約が締結され, 労使協議中心の「労使協動的」労使関係が確立することになる。かくして, 現在ではトヨタの労使は一步進んで, 1996 年のいわゆる「新労使宣言」や新「トヨタ基本理念」(1997 年) にそって, 労使で「価値観を共有」し「相互信頼・相互責任」でトヨタの発展に尽すことを約束している。このよ

うな「労使協調的」労使関係の下で日本国内のトヨタ生産方式は全面的に展開することができているといえる。このトヨタ生産方式を「進化」させる力になっているのが、労働者に企業の利益のための「継続的改善」を強制することを受容させる人事管理・労使関係である。

トヨタの労使関係の成立の事情に詳しい、当時、人事課長であった山本恵明氏は、トヨタ的労使関係をつくるうえで努力した点として次の3点を挙げている。①「ノーワーク・ノーペイ」、②「話し合いの原則」、③「労職一体の組合づくり」、である。「ノーワーク・ノーペイ」は現在では「相対的高賃金」政策となっており、「話し合いの原則」はその後、トヨタの緻密な労使協議会体制として整備されてきた。なかでも「労職一体の企業別組合づくり」には、その後も最大の配慮がなされ、これがユニオンショップ制による全員加盟の「企業別組合」に道を開いたとされている。当時、トヨタの労使関係をつくるうえで積極的役割を果たしたと言われている養成工とその出身者でつくる「豊養会」は、今でも重要な役割を果たしており、歴代の組合委員長には養成工出身者が多く就いている。また、組合役員はトヨタの「昇格・昇進・昇給管理」の下での昇進ルートともなっている。

トヨタの労使関係は企業別労使関係で、下請企業や非正規労働者を差別しながら経営がなされているが、労働者連帯とか市民連帯で福祉国家・社会をつくろうという北欧などの産業別労働組合の考え方とは全く相反する考え方である。

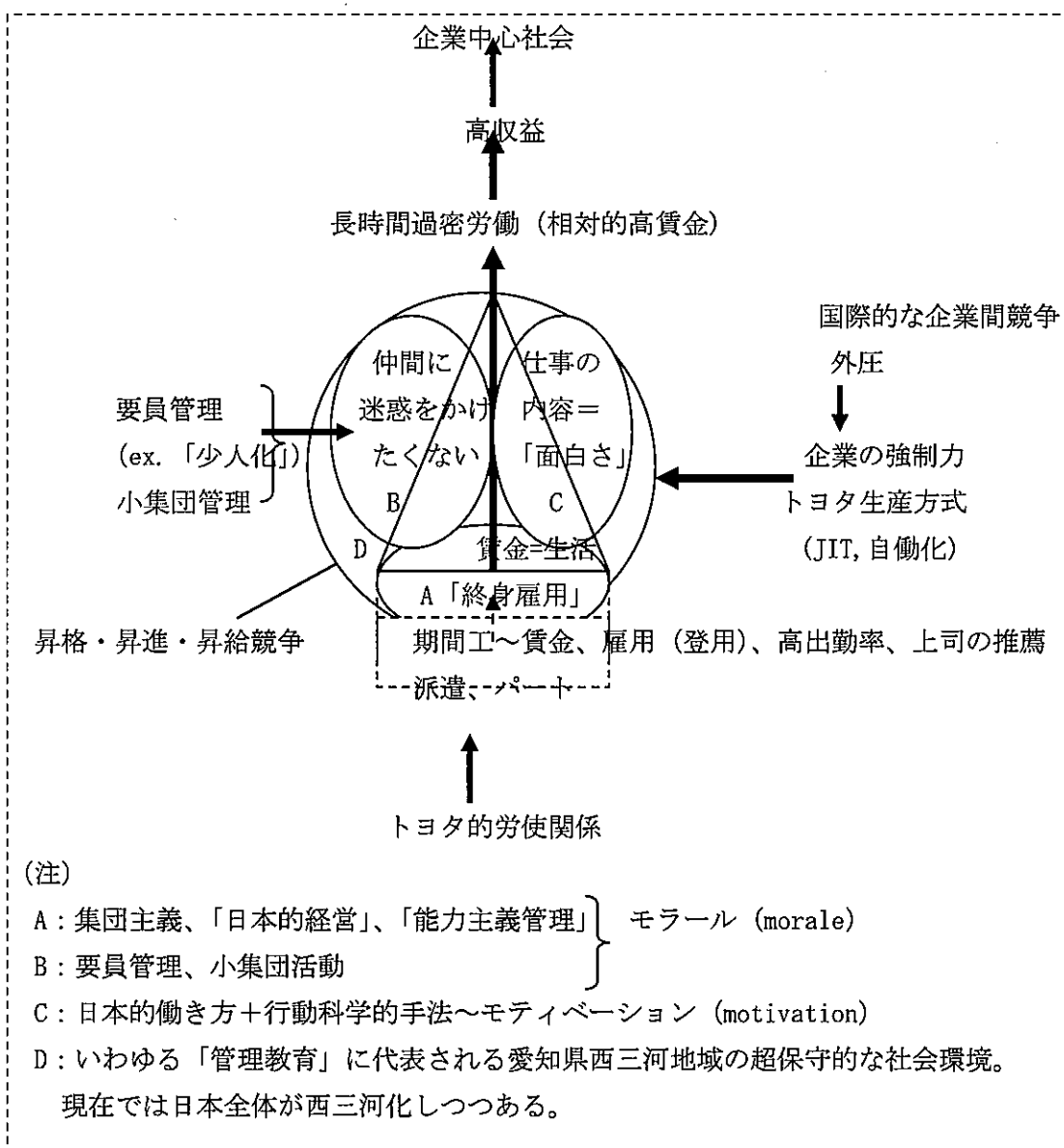
5 トヨタの「動機づけ」管理の構造

トヨタのブルーカラーの「動機づけ管理」のポイントは次の3つからなっている（図表9）。第1は、「日本的経営」で最も重視されてきた年功賃金や「終身雇用」などの経済的刺激による動機づけである。つまり、より良い生活のために一生懸命働くようなシステムづくりをするということである。これまで支配的であった、これらの集団主義的管理は、そのためのシステムとして有効に機能してきたといえることができる。トヨタの場合にも、これまでは年功的な職能資格制度（図表10）を柱とした「昇格・昇進・昇給」競争によりトヨタで働き続けることを選択した労働者からヤル気を引き出すことができた。

第2に、トヨタが労働者のヤル気を引き出し続けるために導入したシステムが、いわゆる「トヨタ生産方式」のなかに組み込まれている「少人化」であり、小集団管理としてのQCサークルや創意くふう提案制度であった。これらを手段とした徹底した要員管理によってトヨタは「トヨタ生産方式」の二本の柱である「JITと自動化」を最少の人員で稼働し続けることに成功したのである。この要員管理のポイントは、徹底した労働時間管理・出勤率管理の下で、職場に組や班という小集団をつくり、そこでのQCサークル・提案制度や懇親会などを利用して、休んだりサボったり、ミスしたりしてサークルや組の「仲間」に迷惑をかけたくない」という雰囲気を意識的に作り出したことである。

第3が、従来、いわゆる「日本的経営」なり「日本的労務管理」の特徴とされてきた労働のフレキシビリティである。日本的労務管理は従来から配転、ローテーションや職務拡大、職務充実などの内容を含んでいたが、トヨタはそれを行動科学的労務管理の導入によって一層整備する。充実した企業内教育システムを整備しつつトヨタは、「昇格・昇進・昇給」管理の下で、労働者の異動や仕事の範囲や権限の付与を労働者のヤル気を引き出し続

図9 トヨタ動機づけ管理の構造（分断＝差別・選別と統合）



ける手段として有効に活用したのである。この点は、いわゆる「フォードシステム」の下での、徹底した分業による労働の細分化によって無内容な労働を労働者に強制し忌避されたのとはかなり異なっている。

これら3つがトヨタ労働者を、現在でも相対的高賃金下での長時間過密労働へ追いやる手段として機能し続けている。これを地域全体で有効に機能させる上で、その社会的バックグラウンドとしての子どものころから浸透しているいわゆる西三河の「管理教育」を無視することはできない。

図表 10 資格体系と賃金等級

(旧資格)	[新資格]	[賃金等級]	[級位]	
CX 級 (30)	CX 級 (30)	技能 1 等級	CL	CX
SX 級 (50)	SX 級 (50)	技能 2 等級	GL	SX
EX1 級 (60)	EX 級 (60)	技能 3 等級	EX	
EX2 級 (7A)		技能 4 等級		
指導職 (7B)	中堅技能職 (70)	技能 5 等級		
準指導職 (80)		技能 6 等級		
一般職 1 級 (9A)	初級技能職 (90)	技能 7 等級		
一般職 2 級 (9B)		技能 8 等級		
一般職 3 級 (9C)	基礎技能職 (FO)	技能 9 等級		

(注)『技能系新人事制度』トヨタ・人材開発部, 1999 年 3 月, 8 ページによる。

6 西三河地域・豊田市の「管理教育」の拡大・浸透

愛知の「管理教育」はひところマスコミを賑わした。いわゆる「管理教育」は東郷町の新設校・東郷高校が発祥の地とされているが、義務教育レベルでは岡崎市や豊田市なども有名である。その名は「集団訓練」、丸刈り頭髪や靴下の色の制限などの厳しい規律などで全国的に知れ渡った。筆者が東郷町へ引っ越して一番驚いたのは、ある学校の学生手帳の規則に生徒の歩くスピードが記載されていたことであつた。その「管理教育」がトヨタの人事管理の手法と極めて酷似していることについては、筆者が以前に明らかにした。その後、トヨタ方式が全国から全世界へ拡大したごとく、「管理教育」も変容しつつ全国へ拡大・浸透しつつある。

現在は、少子化の影響もあって「管理」は緩くなっているといわれているが、「複合選抜入試制度」を柱とした受験競争の下で個性を無視した集団主義的な「管理教育」が行われ

ていることに大きな変化はない。それは昇進管理（主任・教頭・校長など）を柱とする徹底した教員管理によって担われており、職員会議で自由な議論をする雰囲気はまったくないといわれる。それにもかかわらず、愛知のいわゆる「管理教育」は最近ではほとんど注目されなくなっている。その背景としては、いわゆる「管理教育」の他地域への浸透と全国化は急速に進展し、東京都でも石原都政の下で日の丸・君が代の強制に典型的にみられるような「管理教育」が一般化していることがある。

トヨタは、ほとんどの大企業が企業内学園を廃止している現在でもトヨタ工業学園を保持している。これはトヨタの労使関係の歴史において養成工が果たしてきた役割の大きさによるところが大きい。それだけではない。トヨタウェイを身につけた学園卒者を生産現場のリーダーとして生産システムをスムーズに運行する上で欠かせない人材と認識しているからである。

また、地域へのトヨタ的教育の直接的な浸透は豊田工業大学や中高一貫の海陽学園などの「トヨタ立学校」を設立してなされている。またトヨタが影響を与えている具体的事例として、一宮女子短期大学、人間環境大学や愛知県立鶴城丘高校などの事例を挙げることができるが、やはりトヨタの「人づくり」の土壌として最も注目すべきは、筆者が拙著で調査・分析した愛知の小中高校に浸透している競争主義的な「管理教育」であろう。

7 豊田市民の生活

トヨタ「企業城下町」・豊田市の市民生活の状態について簡単にみておきたい。今回は触れ得ないが豊田市には、トヨタ生産方式の二本の柱のひとつと言われている「ジャスト・イン・タイム」生産に支配された地域のリズムがある。これに「トヨタカレンダー」による1年間の時間管理を加えることもできるであろう。このような労働・生活時間管理の下で、日本一企業・トヨタの「企業城下町」の市民は豊かな生活を送っているのだろうか。

トヨタは元気と言われながらも、豊田市民には豊かさの実感は薄い。そればかりか市民の暮らしは貧困層の増大で、生活の質は悪化しているという。所得格差は大きく、4人に1人は年収200万円以下である。全国から、さらにはブラジルなどから仕事を求めて豊田市へ来る人は多い。トヨタ関連下請企業では請負、派遣などの外国人労働者、中国・ベトナムなどの研修・実習生など非正規労働者が著しく増大している。意図的につくられた賃金・労働条件の格差構造の下で、お互いに競争させられ低賃金で酷使されている。非正規社員が増えれば、年金の保険料を払えない人が増え、年金制度も不安定になる。また、躁うつ病にかかっている人も短期間に激増しており（図表11）、自殺者も大幅に増えている。

図表 11 精神障害者等把握状況（疾病別・公費負担通院分）

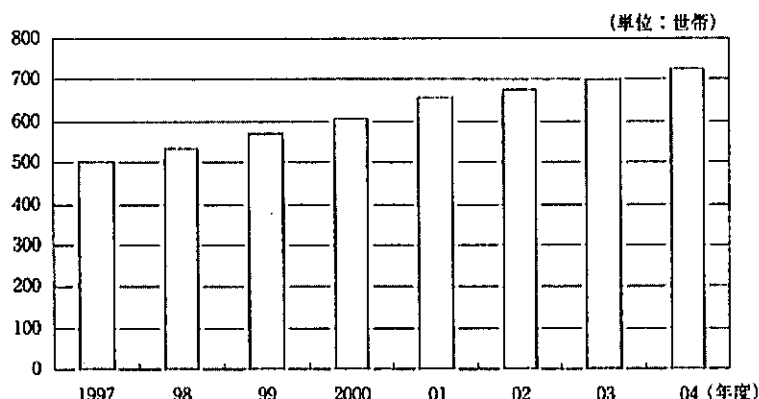
（年度）	1998	1999	2000	01	02	03	04
統合失調症	336	450	519	522	585	632	638
躁うつ病	169	220	278	334	425	471	511

（出所）豊田市『精神福祉レポート』各年度

（注）猿田編著、2008、本多稿、391ページによる。

市民生活では給与所得者の低所得者が増加し、生活保護世帯数(図表 12)も増えている。好況期の 2004 年度でも市営住宅の入居待ちが 300 世帯、特別養護老人ホームの入居待ちが 300 人もいて、日本一豊かな財政を誇ってきた自治体の市民生活としては決して豊かとはいえない。高齢者の年金、医療、税負担の増大で、現在、多数の市民が不安を持っている。

図表 12 生活保護世帯数の推移



(注) 猿田編著, 2008, 本多稿, 390 ページによる。

8 金融・経済危機と非正規労働者の雇用・生活実態

最後に、金融危機・経済危機下で激変するトヨタや関連企業の労働者の雇用・生活実態をみておきたい。トヨタシステムが抱える矛盾、好況期における相対的高賃金と長時間・高密度・不規則労働から不況期に特徴的な低賃金と雇用・生活不安へ一気に落ち込む様子が今回ほど明瞭になったことはない。「安全・健康問題」については先に明らかにしたが、ここでは不況期におけるトヨタ関係労働者の雇用・生活不安についてみておきたい。

サブプライムローンに端を発し、2008 年 9 月のリーマンブラザーズの経営破綻によって金融恐慌は急速に全世界に拡大したが、日本にもその影響の波は押し寄せ、販売減や円の独歩高による輸出への影響は国内の自動車産業へも甚大な影響を与えている。生産・販売で世界一となったトヨタは 2008 年 12 月、2009 年 3 月期連結決算の業績予想を大幅に再下方修正し、通期の営業損益が 1500 億円の赤字になるとの見通しを発表し、世界に「トヨタ・ショック」を与えた。

グローバル競争の激化の下では、「過労死・過労自殺」問題や「うつ病」問題がトヨタや関連企業労働者を脅かしていたが、今回の経済・経営危機は自動車産業の多くの期間工や派遣労働者などを、仕事と住居を同時に失う失業者・生活難民へと一気に転落させた。その背景にはアメリカの金融危機があるとはいえ、日本の自動車産業において非正規労働者の解雇・失業問題が短期間に深刻化した原因は第 1 に、日本の自動車企業に浸透しているトヨタ生産システムやいわゆる「人間かんぱん方式」で有名なトヨタ的な人事・労使関係がある。第 2 に、トヨタ出身の奥田前経団連会長と小泉元首相によって進められた労働

者派遣法の改悪がある。この両者の負の側面がこの経済危機によってもろに露呈することになったのである。

この危機に遭遇してトヨタは、販売減への対応として減産態勢を強化し、最高時には11,000人ほど抱えていた期間従業員を09年3月までに3000人へと大幅に削減すると発表している。また、設備投資を削減し、工場新設や能力増強の実施時期も延期し、生産規模を縮小する。08年11月には社内に「緊急収益改善委員会」を立ち上げ交際費、交通費、広告費の「3K」などあらゆる項目にメスを入れるコスト削減を急ピッチで進めている。

雇用管理面での対応としては、派遣契約の解除や期間工の任期切れ解雇、そのほかに残業の規制や田原工場などの一部ラインの二直制から一直制へ切り替え、さらには、年末の休日を2日増やしたり、2009年1月の金曜日を休日としたり、トヨタカレンダーで出勤を予定されていた土曜日を休日にするなどして、販売の縮小に対応している。

トヨタは海外では「正社員の削減」の検討に入っているという。ただし、米自動車メーカーのような解雇という手法はとらず、退職金の割り増しや再就職先の紹介などの措置をとり社員の生活に最大限配慮する構えと報道されている。トヨタは非正規社員の少ない海外企業の場合、とくに欧米工場の場合には、社会的批判をかわすために最大限の配慮をしているとみることができる。

また、関連下請け企業の経営も深刻である。トヨタが昨年末から取引のある部品メーカーの資金繰りについて緊急調査を実施したところ、トヨタの減産を受けて部品会社の財務状況は急速に悪化していることが明らかになった。トヨタの減産規模は2、3月と月を追うごとに拡大している。3月に入って二次下請企業の「日本高周波」が名古屋地裁支部に自己破産を申し立てることが明らかになっている。トヨタの増産に対応しようとして新工場を建てたところ、トヨタの急減産に直面し資金繰りに窮したのである。

販売不振によるトヨタの減産は、すでに2008年9月時点でトヨタグループ各社の雇用に深刻な影響を与えていた。各社の中で最も多く期間従業員を抱えるデンソーは、約8200人から580人減らした。また、220人を正社員化した。一方、10月上旬に新規採用を停止している。豊田自動織機は期間従業員と派遣社員を合わせて516人削減した。7月末から期間従業員の新規採用を止めているアイシン精機も合計266人を減らした。関東自動車工業は8月以降、東富士工場で生産するカロラの輸出減を見込み、派遣社員を約300人から約200人に減らした。これ以降も、非正規従業員の削減は続いている。トヨタ車体でも08年12月に派遣や期間工の雇い止めの通告がなされている。注目すべきは、トヨタ九州の社員がトヨタ車体に出向し、玉突き的に長年トヨタ車体に貢献してきた派遣や期間工が解雇されていることである。

トヨタや関連下請企業は「中国に負けるな」とばかりに、期間工や派遣労働者を最大限に低賃金で徹底的に利用した挙句の果てに、ここへきて一気に不要労働力とばかりに解雇したのである。このような状況にもかかわらず、技術系などでは相変わらず残業が行われている。

解雇された労働者は、近隣から流れ込む人も含めて、名古屋市中村区役所などに殺到している。(図表13)からも明らかのように、年明け以降、中村区役所に連日100人を超える相談者が押し寄せている。この数は、08年4月～12月の相談者の平均(26.6人)の約4倍という異常な事態である。相談者の過半数は名古屋市外からの流入者であり、しかも、

図表 13 年明け以降の、中村区役所における「住居のない方」の相談状況

区分	1月5日	6日	7日	8日	9日	13日	14日	15日
相談者数	86	107	121	78	100	131	107	100
区分	1月16日	19日	20日	21日	22日	合計		
相談者数	98	99	113	100	103	1,343		

(注) 名古屋市中区役所資料による。

増加傾向がみられる。「派遣切り」で来ている人では、実にその4分の3(76%)が市外からの流入者である。

トヨタの「期間工」が雇い止めでホームレスとなった事例もある。たとえば、次のようである。「彼は、日研総業という派遣会社からトヨタに派遣されていましたが、2008年7月からトヨタ田原工場で期間工として働くことになりました。当然のように期間更新を期待していたのですが、更新がならず、雇い止めにあった3日後の11月初旬には寮を追われました。30万円の所持金があったので、サウナに泊まりながら仕事を探していましたが、『今は、求人は20分の1くらいに減っていて』、仕事が見つからず、支払うものを支払うとやがて手持ちのお金が尽きてしまったのです」³⁾。結局、名古屋市内の区役所へ行って自立支援センターの利用を申し込むことになる。トヨタ系企業を「派遣切り」になり、ネットカフェに暮らし、年明けに上京し、東京の「年越し派遣村」を頼って上京した男性もいる。

厚労省の発表では、08年10月から09年3月までに職を失う非正社員は全国で124,802人に上る見込みだという。なかでも愛知県が20,113人と突出しており、愛知・岐阜・三重の三県で約3万人という多さである。この予測数字は、その後も大幅に増加している。このような状況の下でトヨタ労組は、経営側の08年冬の管理職一時金(賞与)の1割カット、09年度年間賞与の22%削減に続き、組合員の年間一時金の要求額を基準内賃金の5カ月プラス20万円(組合員平均で200万円弱)とする方針を固めている。これは2008年の要求・回答と比べて約53万円の減額となる。また、春闘でトヨタ労組は期間従業員の賃上げ・雇用確保を会社側に求めるとしているが、あまりにも反応が遅く鈍すぎ、本気でやる気があるのかどうか疑われても仕方がないだろう。

一部では非正規労働者の組織化が進み、トヨタ車体やフタバ産業などではJMIU愛知の支部が結成された。JMIUには短期間に300人以上の加入者があり、それも主として日系ブラジル人などの外国人であることから喜び・驚き・困惑している。トヨタ関連企業の光精工では08年12月、組合つづしも狙ってすべての外国人労働者を対象に希望退職の募集を行った。組合員65名のうち約3分の1がこれに応じたが、拒否した組合員は団結して闘っている。1月末時点では、大量退職の結果、人手不足となり管理職も現場に応援に入ってフル稼働で働いているという。

トヨタでは現在、勤続2年以上の期間工2200人が準組合員になっているが、今後、彼らの雇用が守られるかどうかは分からない。少数派組合である全トヨタ労組の結成を追うように2007年4月から期間従業員の組織化に走ったトヨタ労組が、準組合員の雇用を守

るために何をなしうるか、今回の事態はトヨタ労組の性格を判断する良い材料となるだろう。トヨタ労組の幹部が、期間工を大量に解雇した後でよかったと胸を撫で下ろしているという声も聞こえてくる。全期間工を組織化していたら、トヨタ労組はもっと深刻な問題に直面することになっていただろう。

今回の経済危機で世界一企業・トヨタが本当に困っているかという点必ずしもそうではない。営業収益の赤字にショックを受けたことは確かであるが、この機をチャンスと捉えていることは間違いない。GM やクライスラーのように公的資金援助を受けたり、ヨーロッパ諸国の自動車会社のように金融支援を受けたりすることなく、13 兆円超という膨大な内部留保を抱え自前で立ち直るだけの余裕を充分に持っているトヨタが、この危機にただ怯えているとは思えない。このような時に、トヨタが何時もやることは危機を煽り、従業員に徹底的に危機意識やトヨタウェイを植えつけることである。今回の場合に、その象徴的な意味を持つのが創業家・豊田一族である豊田章男氏が6月末に社長に就任するというニュースであろう。「豊田」の旗の下で、拡大偏重主義の元凶となった世界基本計画「グローバルマスタープラン」を破棄し、「マーケットビジョン」という新計画を準備している。大量の「期間工」の解雇は残った本工の結束力を強める作用を果たすことにもなろう。また、一方でトヨタ九州などのように、4月以降の減産終了の見通しということもあり、残っている約千人の派遣労働者全員を正社員か期間従業員として直接雇用する方針を打ち出している工場もある。今後の生産拡大を見越した処置といえよう。ただし、何人が正社員として採用されるのかは不明である。

危機の中にあってもトヨタ生産方式やトヨタウェイは依然として健在である。また、トヨタの環境への対応もハイブリッド車など世界的にみても最先端を行っている。しかし、下請企業や非正規労働者に蓄積されていた技術や熟練の喪失は再び躍進する場合のネックとなる可能性はある。

トヨタ生産システム、トヨタ的人事管理・労使関係というのは、本来、トヨタが勝ち残るためのトヨタ的な「ムダ」のない生産のためには正規労働者や下請労働者・非正規労働者をどれだけ犠牲にしても、それをむしろ「人間性尊重、継続的改善」として「評価」するシステムである。それだけに今回のような世界的な危機の場合には、期間工や下請企業やその労働者には残酷な運命が待っている。とりわけ悲惨なのは日系ブラジル人などの派遣労働者やベトナム人や中国人の研修生・実習生である。解雇されたり、また長時間低賃金で人権無視の労働を強いられ続けている。帰国したくてもお金がなくて帰国できない外国人の場合は悲惨である。

このような雇用・生活危機に直面して注目されるのは「労使関係」の動向である。労働市場の現状は、非正規労働者はいくらでも組織できる状態にあるが、それを受け止める日本の労働組合の非力さが顕著になっている。トヨタ労組をはじめとする大企業労働組合がどこまで労働者全体の立場に立って経営側に要求を突きつけていくことができるのか、また、JMIU や全トヨタ労働組合などの少数派労働組合がどこまで成長していくのか注目される点である。

おわりに

最後に、筆者が研究テーマとしている日本とスウェーデンを若干比較してむすびとしたい。経営学の分野では、世界的にみて日本は「日本的経営」「トヨタシステム」が有名であり、スウェーデンは「スウェーデン・モデル」「ボルボシステム」が有名である。スウェーデンの場合には、税金などすべてが個人単位で世帯という概念がない。児童手当も住居手当も子ども個人に対して与えられる。スウェーデンでは税のみではなく経営者負担金の比率が高いのが特徴である。労働コストでみると経営者負担金が全体の3分の1である。税金が高いこともあって労働者の手取り収入も少ないが、その見返りは国民の目に見えるようになっている。教育費は小学校から大学院まで全て無料であり、医療費もほとんどかからない。国民としての老後の生活保障の水準も高い。基本的なセフティーネットがしっかりしている。日本の場合には、教育、医療、年金など様々な問題があるだけでなく、企業も社会も情報に関しては労働者や市民に対して秘密主義であり不透明である。

筆者の長い間の日本企業社会・トヨタ研究とスウェーデン福祉社会・ボルボ研究から共通に学ぶべき点の一つ上げるとすれば、外国人を含めた労働者や市民・国民の皆が「学習・改善」をしてレベルを上げることのできる会社・社会をつくるのが効率的であるということであろう。そのためには労働者に見える職場をどうつくるか、市民・国民の目に見える社会をどうつくるか、ということではないかと思う。企業や政府の良い点、悪い点が労働者や国民に見える社会をつくるのが大事なのではないか。そうすることによって真に学習すべきこと、改善すべき点も見えてくる。

それを確認した上で、まったく異なる点は「学習・改善」や「見える化」が「日本的経営」やトヨタの場合には、情報が特定の分野に限定されているだけではなく、企業という狭い範囲に視野が限定されていること、スウェーデンやボルボの場合には産業・国レベルの視点から議論され、それが実現していることであろう。この違いが結果として日本において「過労死」や「過労自殺」、「うつ病」を多発させるとともに、雇用・生活不安を深刻化させるもととなっているのである。これは日本では企業別労働組合が主流で、スウェーデンでは産業別労働組合が中心となっていること、そして政権を日本では自民党がスウェーデンでは社会民主党が主として担ってきたことと深い関係があるとみてよい。

というのは、スウェーデンの場合のように、職場で働く労働者や労働組合に支持された政権の下で、教育・医療・福祉などの労働を担う労働者が自覚的に賃金・労働条件の向上や教育・医療・福祉などの職場環境の改善と取り組むことなしに真の福祉社会の実現は困難だからである。われわれはただ企業の発展を目的とするのではなく、労働者・国民が安心して働き、生活できる産業・企業づくり、そして国・社会づくりこそ目指すべきであろう。

[注]

- 1) 杉山 直「トヨタはどのようにして期間従業員を確保しているのか」『所報第 139 号』愛知労働問題研究所、2008年5月15日)
- 2) 門田安弘『トヨタシステム』講談社、1985年、250～251ページ。
- 3) 『れいめい第5号』全トヨタ労働組合をサポートする市民の会、2009年1月15日、7ページ。

〔文献〕

- 愛知労働問題研究所編, 1990, 『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社.
愛知労働問題研究所編, 1994, 『変貌する世界企業トヨタ』新日本出版社.
青木 慧, 1978, 『トヨタその実像』汐文社.
青木 慧, 1993, 『トヨタ人間管理方式』イースト・プレス.
浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦, 1999, 『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社.
伊藤欽次, 2005, 『あなたの知らないトヨタ』学習の友社.
伊原亮司, 2003, 『トヨタの労働現場』桜井書店.
大野耐一, 1978, 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社.
大木一訓／愛知労働問題研究会, 1986, 『大企業労働組合の役員選挙』大月書店.
鎌田 慧, 1973, 『自動車絶望工場—ある季節工の日記—』徳間書店.
クリスチャン・ベリグレン, 1997, 『ボルボの経験』中央経済社.
小山陽一編, 1985, 『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』御茶の水書房.
猿田正機, 1995, 『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会.
猿田正機, 2003, 『福祉国家・スウェーデンの労使関係』ミネルヴァ書房.
猿田正機, 2005, 『日本におけるスウェーデン研究』ミネルヴァ書房.
猿田正機, 2007, 『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会.
猿田正機編著, 2008, 『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房.
猿田正機編著, 2009, 『トヨタの労使関係』税務経理協会.
ジェフリー・K・ライカー, 2004, 『ザ・トヨタウェイ 上』日経 BP 社.
ジェームズ・P・ウォマック他, 1990, 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界.
篠田武司編著, 2001, 『スウェーデンの労働と産業』学文社.
田村 豊, 2003, 『ボルボ生産システムの発展と転換』多賀出版.
鶴本花織・西山哲郎・松宮 朝編, 2008, 『トヨティズムを生きる』せりか書房.
都丸泰助他編, 1987, 『トヨタと地域社会』大月書店.
野原 光, 2006, 『現代の分業と標準化』高菅出版.
野原光・藤田栄史編, 1988, 『自動車産業と労働者』法律文化社.
野村正實, 1993, 『トヨティズム』ミネルヴァ書房.
バンジャマン・コリア, 1992, 『逆転の思考』藤原書店.
マイク・パーカー, ジェイン・スローター編著, 1995, 『米国自動車工場の変貌』緑風出版.
横田一・佐高 信, 2006, 『トヨタの正体』金曜日.

(猿田正機：中京大学)