



『トヨタシステムと労務管理』

平沼 高

猿田正機教授の労作『トヨタシステムと労務管理』（税務経理協会刊）は、「企業城下町」に君臨するトヨタ自動車会社の労務管理に関連する膨大な事実を丹念に調べてあげ、そのことによって、本書はトヨタを中心に展開する「企業社会」の管理・統制の仕組みを明らかにしているのみならず、トヨタ支配地域における公教育、自治体行政へのトヨタ的労務管理の浸透といった問題をも全面的に解明している。

重厚な本書の構成を以下に示す。

第1部 トヨタシステムと労務管理

第1章 トヨタという企業

第2章 トヨタシステムと労務管理

第2部 トヨタの労務管理

第3章 雇用管理

第4章 労働時間管理

第5章 賃金管理

第6章 小集団管理

第7章 自動車産業の教育・訓練管理

第8章 人間関係諸活動

第9章 企業福利・厚生＝企業福祉

第10章 労働組合対策＝労使関係管理

第11章 仕事意識の変化と労務管理

第12章 女性労働者の人事管理

第13章 労働過程の変化と労働および生活の質

第3部 トヨタ的労務管理の関連下請企業への拡大

第14章 下請企業の労務管理

第15章 賃金・労働条件の格差構造

第4部 トヨタ的労務管理の地域への拡大

第16章 地域社会に浸透する「管理教育」

第17章 「管理教育」を支える教員管理

第18章 自治体職場へのトヨタ的労務管理の導入

第5部 変貌するトヨタの労務管理

第19章 トヨタの海外・地方進出

第20章 「国際化」と労務管理

第21章 リストラ「合理化」と労務管理

第22章 トヨタシステムの「革新」と労務管理

以上のように、本書は第1部第1章から第5部第22章に及ぶ構成をとっており、しかも、本書は511頁にも及ぶ大作である。紙数上の制約がある書評では、筆者に本書の全容を紹介することは不可能である。そこで、第2章「トヨタシステムと労務管理」を中心にして、また、筆者の興味・関心をひいた第7章「自動車産業の教育・訓練管理」をも加えて、簡単に本書の特徴とその意義について考えてみたい。

第2章「トヨタシステムと労務管理」では、トヨタシステムとの関連においてトヨタの労務管理の全体構造が明らかにされている。猿田教授は、まず初めに、「トヨタシステムと労働者を結び付けているのが、労務管理である」ととらえ、しかも、「トヨタの場合には、西三河に工場、下請企業を集中立地し、『企業城下町』を形成している。トヨタの地域支配は自治体や公教育を

書 評

もトヨタのために動員することを可能としている」と指摘している。

次に、猿田教授は大野耐一氏の著書『トヨタ生産方式』を踏まえつつ、「トヨタ生産方式」の二つの柱が「JIT（ジャスト・イン・タイム）」と「自動化」であるにとらえ、トヨタの労務管理の特徴をその「柔軟性」にあるにとらえている。猿田教授はトヨタの「柔軟化」政策に触れて、「雇用、労働時間、賃金のみならず人間関係や投票行動までもが自由に操作しうる。何時いかなる時にも生産に対応しうる生活の強制である。」「柔軟化」は「労働者から見ると生産の硬直化を意味している」という。

第3に、第2節「トヨタの労務管理の構造・体系」では、猿田教授は、労務管理の構造を人事管理（personnel relations）と労働組合対策（Industrial Relations）とに分類して、この分類を基にして「トヨタの労務管理」と「トヨタの人事管理」とからなる「トヨタ的労務管理の全貌」をとらえようと試みている。

第4に、猿田教授は「トヨタ生産方式と労務管理」との関係を見る時のポイントを、「品質管理と労務管理との関連」「納期の厳守」「コストの削減」「多能工化」「トヨタ流の『人間性尊重』」の5点に理解している。

第5に、第3節「トヨタ的労務管理と地域社会＝企業社会」では、猿田教授は「『トヨタシステム』は生産システムとして独自に存在しているわけではない」として、「現実には『トヨタシステム』を担っているのは、トヨタや関連企業で働く労働者である。さらには部品などの生産・搬送を担う地域社会によってシステムは支えられている」と指摘し、トヨタの高蓄積を支える条件として、地域社会との関連性を無視してはならないと警告している。

第7章「自動車産業の教育・訓練管理」では、

トヨタの企業内教育・訓練の全体構造が事実的に則して解明されている。日本の民間大企業がつ最大の特徴は、企業内教育・訓練の「充実」「徹底」である。猿田教授は、本書で「今までほとんど明らかにされていないトヨタの集合教育に焦点を当ててみる」と指摘しておられるが、そのような言葉通り、本章は、トヨタ企業内教育・訓練とりわけ「職場教育」、「自主管理」となる重要な「集合教育」を全面的に解明している、といっても過言でない。

猿田教授は、日本の企業内教育・訓練が排他的な『経営権』の一環として遂行されてきたことを指摘したうえで、第1に、第1節「トヨタの企業内教育体系」で、労務管理の一環として機能する企業内教育・訓練は「トヨタの高蓄積を支えてきた主要な要因」であり、その体系は「『職場教育』を中心とし、これを『フォーマル教育』と『インフォーマル活動』が側面から支えることによって成り立っている」と指摘している。そして、「職場教育」にはOJTとOFF・JTとがあり、前者が基本であること、「フォーマル教育」には、階層別教育と職能別教育とがあること、「インフォーマル活動」とは従来「人間関係諸活動」といわれてきたものであること、それは、①社内団体諸活動、②PT運動、③明るい寮作り運動、④トヨタクラブ活動からなっていると指摘している。

第2に、猿田教授は、トヨタの人事管理の中心は『能力開発主義』であるにとらえ、トヨタは①「自主技術開発の強化」②「管理・監督者の決断力・統率力の一層の向上」③「若年層を対象とした健全を企業人づくり」を能力開発面で重視していると指摘している。

しかも、この能力開発の基本は「豊田左吉の遺訓を集めた豊田綱領」の精神であり、その一節は「研究と創造に心を致し、常に時流に先ん

ずべし」であることを紹介している。ちなみに、「豊田綱領」は「上下一致」の労使協調、産業報国の愛国思想のみならず、神仏尊嵩、温情友愛、質実剛健など道徳的な徳目をうたったものであり、いずれも思想教化 (indoctrination) を狙ったものである。

第3に、猿田教授はこの「研究と創造」という伝統精神がトヨタ能力開発の基本的狙いであると指摘し、それは①「考える人間」②「根性と実行力のある人間」③「企業人意識の醸成」の3つにまとめられるとしている。訓練受講者に「道ゆく人に頭をさげ、断られても炎天下で1日アンケートをお願い」されるのも、②「根性と実行力のある人間」を育成するための教育の一環であるという。

本章は更に、「技能員教育」で「一般技能教育」「管理・監督者教育」「高齢者教育」を、更に「事務・技術員教育」「管理者教育」「女子社員教育」等について詳細な分析を行っているが、紙数の限界で、これ以上詳述できない。

最後に、本書のもつ意義に触れよう。第1に、本書がトヨタの労務管理に関する膨大な事実を

丹念に調べてあげていることである。トヨタの城下町に住み、地域社会での運動に支えられながら研究してこられた猿田教授だからこそ、果たすことができた貴重な業績である。第2に、詳細・膨大な事実を収集していることもさることながら、それらの事実を理論的に体系立てて分析・検討しているということである。一人の研究者がトヨタの労務管理に立ち向かい、これだけ体系的に研究したものは他に類例を見ない。

本書は、トヨタを中心に展開する「企業社会」の管理・統制の仕組みを明らかにし、しかも、公教育、自治体行政へのトヨタシステムの導入・浸透といった問題にも分析の目を向けている。

「本書を読まずしてトヨタは語れない」と言っても決して過大評価ではない。本書は本格的なトヨタ研究の金字塔であり、トヨタの労務管理、トヨタの労使関係、トヨタ式管理教育、悪名高い愛知県下の管理教育、能力主義教育、臨調行革下の自治体職場の動向を研究する研究者、運動家にとっての必読の書である。

(税務経理協会、1995年7月刊)

(会員・明治大学教授)

岩田正美著

『戦後社会福祉の展開と 大都市最底辺』

庄谷 怜子

10月18日の朝、大阪難波の繁華街で毛布にくるまり台車の上で寝ていた63歳の藤本さんが、若者2人に道頓堀川に投げ込まれて間もなく水死した。藤本さんは飲食店などから夜間に出される段ボールを朝まで8時間近くかけて集めて、

回収業者に納める。引き取り相場はキロ6円程度で1日集めても数百円にしかない。大阪の釜が崎でも野宿を余儀なくされる不安定就労の高齢労働者が増加している。

本書にいう「不定住的貧困」はこのような極貧状態の人々を中心とするが、何故このような人達が生活保護も受けられず、ホームレス化して、しかも大量に放置されているのかを、また何故今日、「貧困研究」が「貧困グループ」とともに「周辺化」されているかについて、この書は正面からとりあげ、実証的な研究によって構造的、総体的に明らかにしている重要な研究成果である。第2にこの研究は、貧困研究にとど