

トヨタシステムと労災・過労死・自死

猿田正機 (愛知健康センター理事長、中京大学名誉教授)

はじめに

本報告は、トヨタの過労死・自死の主たる原因をトヨタシステムに求め、それとの関わりで「労災・過労死・自死」問題に接近することを目的としている。

1. トヨタシステムとトヨタ生産方式

大野耐一『トヨタ生産方式』は生産管理が中心に扱われているが、そのなかには、人の働かせ方など人事労務管理に関する部分も多く取り上げられており、さらには労使関係についても触れられている。三者が渾然一体となっているのが特徴である。

このトヨタ生産方式は「リーン生産システム」という名で、世界に広がっているが、両者は、決して同じものではない。本報告ではそれを意識した上で、「トヨタシステム」という用語を、いわゆる①「トヨタ生産方式」のみならず、トヨタの②人事・労務管理、③労使関係を含む概念として使っている。全体を規定しているのが、「トヨタ生産方式」であり、それを支えているのが人事・労務管理、労使関係である。そして、「トヨタ生産方式」の二本の柱が、「ジャストインタイム」とニンベンの付いた「自働化」である。ただし、本報告ではトヨタシステムについて詳しく触れる余裕はないので、必要な限りで触れておきたい。

自動車生産の「流れ作業方式」で有名な、いわゆる「フォード生産システム」が単純・繰り返し労働を基本とし肉体労働の徹底的利用がその特徴であるのに対して、トヨタの場合には、一歩進んで、同じライン労働でも、労働者の肉体的能力のみならず精神的能力をも経営目的に徹底的に利用しようとするところに特徴がある。たとえば、「自働化」や「継続的改善」などがその手段である。

そのために必要とされているのが企業内教育などによる「人づくり」、トヨタの企業目的のために働きつづけることを厭わない、「トヨタウェイ」（人間性尊重と継続的改善）を身につけた、いわゆる「トヨタマン」の育成であり、その「働かせ方」「働き方」の手段となっているのがトヨタの人事・労務管理である。

トヨタは能力開発の基本的なねらいを、豊田綱領を体現しているとされる次の三つまとめている。①「考える人間」づくり (5Why)、②「根性と実行力のある人間」づくり、③「企業人意識」の醸成 (5S)。

本来、労働者の要求を集約し、労働者の立場から経営者と交渉するのが労働組合であるが、トヨタ労組の場合には、いわゆる「労使宣言」を締結し、生産性の向上には責任をもって積極的に協力することを約束しているため、たとえば、労災・過労死が発生しても、ほとんどは私病・自己責任として扱われ、労

働者を守るができなくなっている。

2. トヨタシステムは、なぜ労災・過労死・自死を生み出すのか

第1には、生産方式との関係であるが、トヨタの場合には、同じライン労働であっても、欧米の単能工とは違って、「**多能工**」化（多工程持ち）が取り入れられている。狭い範囲ではあるが、モチベーションを高めるといわれる職務拡大・職務充実が図られている。

そして、とくに注意すべき点は、「**標準作業票**」の作成が、欧米では生産技術者によって行なわれているのに対して、トヨタの場合には、現場のベテラン技能工である製造技術者（上司）も参加している点である。そのため、たとえばかなり高密度の「標準作業票」が作られても、一般作業員には反発や批判はできにくいようになっている。これが結果として、高密度・過重労働を労働者に強制することになっている。

その一方の支柱である、**ジャスト・イン・タイム**方式では残業時間や雇用量の変動は常態である。需要の変動に応じて、臨機応変に労働時間や雇用量の増減を必要とするトヨタ生産方式は、いわゆる「少人化」による「標準作業量」の高位平準化と相まって労働者に過重な負担を要求することになる。トヨタカレンダーや連続二交替制などの厳格な労働時間管理はトヨタの体質と言える。しかも、**要員管理**は厳しく、相互監視体制の下で、風邪やうつ病などで具合が悪くても、なかなか休めないようになっている。部品納入・搬送を「小ロット化」と「多頻度小口配送」で行い、過重な負担を労働者に与えるとともに、道路の混雑や環境にも悪影響を与えている。

そして、もう一つの「**自働化**」（不具合：**ミス・ムダの発見**）に欠かせないのが、労働者の肉体的能力のみならず精神的能力（認知能力）の全面的な動員であり、それを担うトヨタマンの育成（「**人づくり**」）である。その役割を担うのが、人事労務管理である。とくに重視されているのは、職場教育、フォーマル・インフォーマル教育を通じた、トヨタウェイを身につけたトヨタマンの育成である。労働者の身体・精神・心の掌握とその全力発揮はトヨタシステム下の労働では日常である。時間外にも、精神労働は稼働し、心を病んでいるものも少なくない。

第2に、人事労務管理については、**個人・小集団・集団主義管理**の緻密化・一体化が進められてきたが、それは一言で言うと、雇用の柔軟化、長時間・過密・過重・不規則労働、賃金の柔軟化と不安定化、不透明化であり、安全・健康問題の軽視である。それが、**モチベーション（動機づけ）管理**として一体化させられている。その柱となっているのが「**昇格・昇進・昇給**」管理であるが、その本質は、低い基準内賃金と昇格・昇進する程に大きくなる賃金格差である。

しかも、それが「雇用身分差別」ともいべき非正規・下請企業などの異常な低賃金によって、「**相対的高賃金**」を保障されているということである。

さらに特徴的なことは、たとえば、職制教育などにも**自主活動**が積極的に利用されていることである。また、**QCサークル**や**創意くふう提案**にしても、裁判での敗訴以来、一部は業務化されているが、依然として、多くは自主的という名の強制であり、拒否できない。これらは、結果として、長時間拘束となり、過労死や自死を生み出す原因ともなっている。

最近目立つのは、従業員・職制の心の余裕の欠如・指導力不足と原理原則の異常な強調と罵倒・叱責（パワハラ）である。その背後には、グローバル競争の激化や能力・業績主義の強化がある。

第3に、トヨタでは労働組合での活動は、実質、業務と言える。それは労災・過労死・自死の対応の仕方にもみられる。内野さんが労災申請を決意した理由のひとつとして、「通夜の直前に退職手続きの話をする会社や、見舞金を持ってきた組合の無神経な対応」であったという。そして、その「虚しさと悔しさ」が、「労災として認めてあげないと彼の努力が報われない!!」と労災申請を決意させたのである。

「**労使相互信頼・相互責任**」を謳うトヨタ労組は、労働者の健康・安全を守るうえでは、まったく機能していない。健康チェックや人間関係などによる「不適合者」の社外への排除・放出、とりわけ目につくのは、期間工の健康チェックによる再契約拒否の容認である。（⇔全トヨタ労働組合・ATU）

以上は、主として、企業内のトヨタシステムに関することであるが、ここで忘れずに指摘しておきたいのは、第4の、地域に浸透する「**管理教育**」「**人づくり**」容認の体質についてである。この点で無視できないのは、1960年代後半から70年代にかけて大学紛争が激化した際に、実験県と言われる愛知県で導入された、いわゆる「**管理教育**」（最低の進学率）である。これは、公教育をどう性格づけ、生徒たちを、穏健で、従順な子どもたちにどう育て配置するかという「**人づくり**」であり、「**教育・地域づくり**」である。その手段として使われているのが、いわゆる「**ヒラメ教員**」であり、トヨタ的な「**報連相**（報告、連絡、相談）」の徹底である。トヨタの場合には、現場に限らず、労使関係もすべて「**報連相**」である。学校と職場の管理は同質で、対立や議論はご法度である。

3. 【**労災・過労死・自死事例**】から見えてくるトヨタシステム

トヨタの労働災害、主に死亡事故については拙稿「トヨタシステムと労災・過労死・自死－40年のトヨタ調査・研究を振り返って－」で紹介したが、トヨタの**56**ケース中、**54**ケースは死亡したケースであった。また、ここで掲げたトヨタの死者数は合計**65**人である。関連企業については、色々な集会で聞きし

た労働災害に関わる事件が 26 ケースあった。そのうち死亡事故は、16 ケースであるが、死亡者数は 87 人になる。本稿で掲げたトヨタ及び関連企業の死者数だけで、総計 152 人である。ちなみに筆者が、証言、上申書、支援する会の会長などとして直接関係した裁判事件は、トヨタ関係が 4 件、下請企業関係が 3 件、そしてトヨタ・デンソーの両社に関係する裁判が 1 件の合計 8 件である。

前提: JIT、「自働化」と二交替制・残業、裁量労働制

(1) 「トヨタ係長のうつ病自殺裁判」(1988 年自殺)

「弱者を基準に」(名古屋地裁判決)。道春裁判長は『恒常的な過密労働や設計業務の遅れなどから強い心理的ストレスを受けていた』として業務とうつ病の因果関係を認め、不支給処分を取り消しを命じた。(A010618)

(2) 内野過労死裁判(品質管理係、EX 班長、2002 年、心臓停止による突然死)

「9 日 不具合の多発により叱咤される。派遣社員の教育修了をねぎらいの声掛け。明け方午前 4 時 20 分、職場で申し送り帳の記入直後に心室細動により倒れる。脈もとらずに私設救急車(運搬車)でトヨタ記念病院へ搬送。30 歳で死去。」「亡くなる 数時間前の深夜、不良品連続して後工程に流れ、後工程の組長らに呼ばれて強く叱咤される。何度も頭を下げ、不良元の現場と連絡を取って処理した。通常は無事に問題を処理してくるのに、この日は 1 人に対して複数の人から大声で責められたと厳しい顔で上司に報告、多大なストレス」

(3) トヨタ・デンソー(出向)裁判(提訴 2006 年、パワハラ、うつ病)

トヨタ・デンソーの過密な労働実態やトヨタ生産方式が労働者に重大な心理的負荷(ストレス)を与えていることが明らかになる。

(4) 「トヨタ社員労災認定裁判」(2010 年、うつ病、ジタハラ・自死)

①上司による原理原則の強要と矛盾する現実(現地現物)の悩み、②仕事ができない、進まない現実と年末・年始休暇、有給取得強制の矛盾と苦しみ

(5) 「トヨタ社員(28 歳、東大修士修了)、パワハラ自殺で労災認定」(2017 年)

(6) 愛知製鋼内の二次・三次下請企業の労災隠し

「オレが会社に入って一番最初に教えられたことは、『ケガは隠せ』ということ。」「ケガをしたら誰にも言わずにまずは三築の事務所に来るように」

(7) 「TSC(三輪)裁判」(2011 年、うつ病、虚血性心疾患にて死亡)

「被災労働者の健康状態も考慮して過重性の有無を判断するという考え方を示した画期的な判決。」

(8) ジェイテクト・解雇(提訴 2009 年、うつ病発症)、(9) アイシン機工・労災(提訴 2011 年、両手首)、(10) TB コーポレートサービス(2014 年)(←ATU)

おわりに

「自動車絶望工場」、ウデバラ工場、「ワーク・ファミリー・バランス」