

トヨタシステムと労災・過労死・自死

猿田正機（愛知働くもののいのちと健康を守るセンター
理事長、中京大学名誉教授）

はじめに

- ・なぜ「トヨタシステムと労災・過労死・自死」なのか、
- ・高いトヨタ評価と日本社会・世界(リーマン生産、ムダの排除)への悪影響
在職中、退職後や期間工、そして下請企業労働者(含む、外国人)の労働実態の未解明(ヒトの面での「外部経済の内部化」と「内部不経済の外部化」)
- ・研究の限界性—トヨタなど企業や「労働組合」の徹底した秘密主義
- ・動機
トヨタ研究の出発点としての「トヨタ生産方式」と「管理教育」
大野耐一『トヨタ生産方式』1978年、鎌田慧『自動車絶望工場』1973年
1979年 愛知へ来た当初の話、下請企業調査の話、期間工の健康チェック
忘れられない二つの事件
 - ① 1988年:「トヨタ係長のうつ病自殺」事件,
 - ② 1992年:「模範的養成工の妻子殺人事件」
- ・対象の範囲
1970年代: 下請企業への「かんぱん」方式の浸透
下請階層構造、階層的労働市場、企業別規模別賃金格差構造の確立
- ・ポイント:「過労死・自死」した人たちの背後にいる膨大な数の犠牲者、

1. トヨタシステムとトヨタ生産方式

(1) トヨタシステムとは

トヨタ生産方式(生産管理=QCD、在庫管理、下請管理など) (⇔ボルボ方式)
「モノづくり」(流れ生産方式)、JIT(必要な品物を、必要なときに、必要な量だけ手に入れる)、自働化(品質を工程で造りこむ)
徹底したムダの排除、継続的改善、人間性尊重(労働時間を無駄にしない)
人事労務管理システム(「人づくり」、雇用、労働時間、賃金、企業福祉など)
(「男性稼ぎ主」モデル、性差別) (⇔ワーク・ライフ・バランス)
個人〜「昇格・昇進・昇給」管理(中核:人事考課)
小集団〜QC、創意くふう提案、5S、5W1H、「自主研究会」(班長教育など)
集団主義〜トヨタオリンピック、洋上セミナー、駅伝大会
労使関係システム(労働組合対策、「異質者」の排除) (⇔全トヨタ労働組合)

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、同じコンベア・

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・職務充実なども図られている。

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も参加している点である。そのため、たといかなり高密度の「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。

いわゆる伝統的なフォード型生産システムでは、個々の労働者が行う作業は細分化され、そこにはどんな文脈的関連もなく、考える余地はほとんどない。指示されたことを、実行するのが仕事である。いわゆる「構想と実行」は完全に分離・分割されている。そのため、技術者は、現場労働者の作業の一挙手一投足までを指示するような「標準作業票」を作成することができないため、作業の細部をどのように進めるかは、労働者の自己裁量に委ねざるを得なくなる。その結果、作業の細部や、周辺の部分に、現場作業者の裁量の余地が残ることになる。

トヨタ生産方式の場合には、製造技術者の存在に体现される作業解析能力の高さの故に、作業の細分化が極端に進んでおり、労働者の作業の一挙手一投足までを指示するような「標準作業票」が作成されている。その結果、欧米型の工場に対比して云えば、遂行中の標準作業に関する限り、トヨタの工場では、現場の裁量の余地、つまり構想労働の余地は、ほとんど存在しない。そして、「異常・変化への対応」を担うのは末端管理者(班長、組長)とベテランの一部(技術者)であり、異常・変化の現場の直接の担当者ではない。一般作業員が、精神的労働を行なうのは、ライン外の休憩時間などにおいてである。しかし、仮に、労働者が不具合を発見し提案しても、トヨタにとっての不具合(ミス・ムダの発見)とは、会社からみたムダの発見ということなので、「ムダどり」をやればやるほど労働者にとって「余裕時間」がなくなることになる。

伊原亮司は、TPS と労働者の関係について次のように述べている。「工程間の流れを微調整するにはちょっとした気遣いや助け合いが、職場グループに課せられたきついノルマをこなすにはコミュニケーションや些細な工夫が欠かせず、『意識の高い』労働者なしにはラインは回っていかない。ラインで働く人は誰もが TPS に即して素早く働くことを要求され、単純作業に専念しながら、ラインの流れを止めない『機転』が求められる」。かくして、「トヨタ流のムラのない生産は、TPS に即した『平準化された労働者』によって担われることになる。(伊原、p. 274)

現場では、基本的には、**分業による協業**が行なわれている。**現場作業**者が行なえるのは、「標準作業」がほとんどで、たまに不具合の発見がある。それを班長に知らせるのが仕事である。**班長**は、その不具合が、どのレベルで解決ができるかをとっさに判断し、対処しなければならない。製造現場で解決できる場合もあれば、製造技術部に連絡する必要がある場合、生産技術部が関係してくる場合など様々である。その際、組長との連絡も必要になる。

もうひとつ注意を要するのは、「初めて体験する**異常が多発しやすい時期**というものも、経験を通して把握されており、それに対する体制が準備されているものである。その時期の代表的なものが、**新しい生産方法、新しいモデルの製品(モデルチェンジを含む)がラインに導入される**ときである」。「従って、職場における変化と異常への対応は、基本的には分業によって行なわれているが、それが十分に機能しないことも少なくない。」(中岡哲郎)(下請:「変化点管理」)

トヨタ生産方式の一方の支柱である、「**ジャスト・イン・タイム**」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昼夜二交替制、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(認知能力など)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**査定**により、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」(森岡孝二)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。

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(「意欲あるトヨタマンの育成」)。**①「考える人間」**(5W1H)、**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)。

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。(EX:内野裁判)

いわゆる「労使宣言」で「**労使相互信頼・相互責任**」を謳い、生産性向上への積極的協力を約束しているトヨタ労組は、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「**不適格者**」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。

労働組合が「**人づくり**」に果たす役割に、「トヨタマンづくり」への協力がある。会社や上司が言うとおりに働けば、企業は発展するし労働者の「生活の安定・向上と自己の成長」にとっても best だ、という「**洗脳教育**」である。

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(=国会)。

公立学校で行われている「**管理教育**」とトヨタの**人事労務管理**の類似点は非常に多く、学校と職場の同質の管理によって作られている教育・職場環境が家庭や地域にも大きな影響を与えてきた。トヨタの「**人づくり**」は西三河地域の

「管理教育」によっても支えられてきたといつてよいだろう。

では、「管理教育」とは何か。高校・大学の階層別序列の下での受験競争だけではなく、それに加えて、徹底した生徒指導(進学・生活指導)を行っている点に特徴がある。しかも、スウェーデンなどとは違って、進学塾や高校・大学の学費を含めて膨大な教育費が親の重い負担となっている。

「管理教育」とトヨタの「人づくり」の共通点を一言で言うと、「生徒・従業員を子どもとして扱う」点である。管理手法も共通しており、たとえば、校歌・君が代・社歌、頭髪・制服検査、5S、1 分間スピーチ・反省、QC サークル・グループ活動、集団責任、交通安全運動、集団訓練、教科書検定・情報操作など。

全体を貫く管理の支柱は「学力」「能力」という一元的価値観に基づく差別・選別的な査定である。その結果、子どもたちも、①差別・選別の「能力主義的」な競争、②長時間拘束による自由時間の喪失、③受験指導による受験校の広域化がみられる。

この「管理教育」を支えているのが教員であるが、この教員も、教育委員会主導の徹底した「教員管理」によって、職場で自由な発言や議論は許されず、会議も「報告・連絡・相談」のみとなっている。このように「管理教育」は異質な者の存在を基本的には容認せず、また「少数意見」、「弱者」への「いじめ」や「ハラスメント」を生みやすい教育システムといえることができる。

3. 【労災・過労死・自死事例】からみえてくる「トヨタシステム」

トヨタの労働災害については拙稿「トヨタシステムと労災・過労死・自死ー40 年のトヨタ調査・研究を振り返ってー」(『中京企業研究第 42 号』)で詳しく紹介したが、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、色々な集会で見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。(注『エコノミスト』060725 号の数字)

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。しかも、各裁判が数年にわたる長期の裁判である。ここで、主として取り上げるのは、裁判事例などからみえてくる「トヨタシステムと労災・過労死・自死」の関わりについてである。

(1) トヨタの経営者の労働時間哲学と労働時間管理

① トヨタ経営者の労働時間哲学

かつて、長い間、人事を担当してきた元専務取締役・山本恵明氏はトヨタの

残業時間が長い理由として「基本的には、景気変動に対応するためであり、いかなるときにも従業員の解雇だけは避けたいと考えているからである。」と述べているが、これは50年争議の経験からくるものであろう。さらに氏は「会社の業績に余裕があったら、それは賃金の改善にあてるようにすべきだ、というのが基本的考え方」であり、「時短の必要性や意義は全く認めないということではないが、とにかく一番あとでいい」。これが「トヨタの伝統的な労働時間についての哲学」であると言明している。

②労働時間管理

「長時間拘束、長時間残業、昼夜二交替制(連続二交替制)、サービス残業、異常な「基準時間」(高密度)、裁量労働制の早期導入、会社本位のトヨタカレンダー、「有給休暇の完全取得」、三六協定(特別条項)、時間外での「自主活動」、人間関係諸活動、さらに、「労働組合活動(職場委員)」

「最近になるほど、技能系より事務・技術系に長時間労働者が多くなっている。」
ちなみに、トヨタにおける2001年～2004年度の年間所定外労働時間360時間超えの人数は、2001年度2,515人、'02年度5,900人、'03年度10,375人、'04年度6,562人である。その後、ピーク時の2003年度の人数と比較すると大幅に減少しており、とりわけリーマンショックの不況時は2008年度893人、2009年度690人と減少は著しい。ただし、2010年度、11年度には再び増え始め2014年度には4484人となっている。(=労働量の調整:プラス、期間工などの増減)

内野争議後、カード・リーダー導入や残業の事前報告から事後報告へ変化

(2) 事例研究 (トヨタ)

従業員の「過労死・自死」への対応に、労災認定や和解の面での差別？

① 「トヨタ係長のうつ病自殺裁判」 (1988年自殺)

「本人基準説」「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)

「組合業務」については、「業務上の出来事として取り扱うのが相当」

② 内野過労死裁判 (品質管理、班長、2002年30歳、心臓停止による突然死)

「完結工程」ライン: 「不良品」の続出

＜仕事＞①品質管理係、②QCリーダー(提案活動の責任)、③交通安全リーダー、
④新入社員の教育担当、⑤EX(班長)会の広報役、⑥組合の職場委員

「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**」(『夫のがんばりを認めて!!』2008年11月29日)

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。

「**創意くふう提案活動**」は、判決で「**業務**」と認定されたが、会社は改めて「**自主活動**」と位置づけた。その結果、強制力がかなり弱くなり、上司による指示やノルマ、目標・実績管理や職場参加率に対する表彰がなくなった(「**創意くふう活動に関するお願い**」)。

2002年11月28日 「第1回 豊田ゆとり創造大会」

- ③ カムリハイブリッド開発責任者過労死事件(2006年1月2日、虚血性心疾患にて、**米国での完成車発表に出発する前日死亡**。遺族補償年金及び葬祭料の請求、労災認定)

「『**車を造り上げる喜びで、仕事が止まらなくなるんです。**』トヨタ自動車の技術者だった亡き夫の**同僚**が、仏前で妻の山本令子さん(48)=仮名=にこう告げた。」(T120725)

- ④ トヨタ・デンソー(出向)裁判(提訴2006年5月11日、パワハラ、うつ病―休職―回復・復帰―うつ病再発)

「過労死・自死」事件と違って、本人が生存していることから、本人の証言により、トヨタ・デンソーの過密な労働実態や**トヨタシステム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。(本件訴訟の意義、2007年10月8日)

- ⑤ 「**トヨタ社員労災認定裁判**」(2010年、うつ病、「**ジタハラ**」・自死)

〈仕事〉「汎用性のないライン」を「汎用性をもたせる」ように、**経費をかけずに改造**するよう要請される。(中国工場の生産ライン)

〈悩み〉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、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。このトヨタの事例では、かつての職場の同僚C氏が、「**残業規制がありました**が、求めせられるアウトプットは、以前と変わりはありませんでした。自宅に持ち帰って仕事はすることが出来ないので、定時で仕事を終わらせない

といけなくて、結局、仕事が遅れていき、遅れることで怒られるという悪循環になっていました。」と述べているが、これは、「ストレスによる管理」と「ジタハラ」が一体となり、「自死」に結びついた最悪のケースといえよう。

- ⑥ 「トヨタ社員（28歳、東大修士）、パワハラ自殺で労災認定」（2017年）
豊田社長が副社長と大阪の弁護士事務所を訪問し、お詫び・和解

（3）事例研究（トヨタ関連企業）：JIT、自動化（品質、単価切下げ、納期厳守）

- ① ジェイテクト田中解雇撤回裁判（提訴 2009 年 7 月 10 日 うつ病発症－休職－復職申し入れ－手続きを引き延ばし、休職満了を理由に退職強行）－ATU 加入－和解解決
- ② 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」下請企業にとって、労災が表面化することは営業に直結するため、「労災隠し」は少なくない。ケガなどは自己責任で済ますことも多い。
- ③ 「TSC 裁判」（2011 年、37 歳、うつ病、虚血性心疾患にて死亡）
「過労死ライン未満も労災認定」。「労災認定基準を形式的に当てはめるのではなく、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もので画期的な判決です。」（水野幹男「高裁判決の意義」）
- ④ アイシン機工・労働災害認定裁判（提訴 2011 年 8 月）
両手首の『尺骨突き上げ症候群』で休職していたところ、休職期間満了を理由に退職処分となり、労災認定を求めて提訴する。困難に直面するなかで、ATU に加入し会社と団体交渉を続けるなかで、労災認定の勝利判決。
- ⑤ T B コーポレートサービス株式会社 （トヨタ紡織の子会社、豊田市）
2014 年 4 月 度重なるパワハラと弾圧、扶桑町の大口工場に配転命令－（精神障害の親の世話）－抑うつ状態→ATU 加入－団体交渉－高岡工場配属

おわりに

「日本的生産方式で日独激論・・・全トヨタ労連は、ムダの徹底的排除を全般において労働者の全員参加で進めている、それを組合が『労働者の立場でフォロー、チェックしている』、ドイツ：「ムダは人間らしさを取り戻す要素。ムダが全くない日本の方式はやり切れない」（IG メタル）（『ひろば No. 942』930515）
「自動車絶望工場」(?）、社会政策的対応（普遍化、社会化、平等化）の必要性、
「ワーク・ファミリー・バランス」（家庭・地域生活の復権）