

〔研究ノート〕

対抗から共働へ—戦後労働史 その1

トヨタ1950年争議 (1)

小池和男

プロローグ

いかにして職場が仕事を工夫するようになったか

この戦後史はふたつの部分からなる。ひとつは1940年代末から50年代に焦点をすえる。他は一挙にとんで現今さらには将来におよぶ。どうしてこれほど飛ぶのであろうか。まず、第一の部分から語ろう。

戦後史は当然に第二次大戦の敗戦からはじまる。全力をつくした結果の敗戦であれば、くらしは必然的に下がる。戦争末期、国内は米空軍の無差別絨毯爆撃があった。その爆撃は民家を焼きつくし、いたるところを焦土と化した。さらに敗戦後、領土の44%を失い、海外から引き揚げた600万余の人口増を養わねばならない。くらしは敗戦時すでに、戦争開始時の6割でいかに下がっていたが、敗戦後はついに飢餓レベルにいたった。飢餓の時世にたしかな統計のあろうはずがない。その実際は、はるかにかの野坂昭如「火垂るの墓」の活写によるほかあるまい。当然に働く庶民は既往の社会システムに疑念をもち、ときの輝き、社会主義にも魅力を感じる人が多かった。

ところが、1960, 70年代には、まるで違った情景が浮かび上がる。企業の職場で孜々として働き、しかもめざましく仕事の工夫をして効率を高め、企業の生産に協力する労働者がかなり出現する。なにも日本のすべての企業とはかぎらないが、かなりの企業に、それも労働組合のある大企業にひろく認められた。

いったい、このふたつの情景をつなぐのはなんであろうか。職場で働く人の人柄が変わったからであろうか。これまでよくみられる労働史家の説明は、企業に「困い込まれ」、いやあり

てにいえばまるめこまれたから、という論理であろう。「個」が確立してないからだ、という解釈である。しかし、それにしては職場の工夫はわるくない。というより見事できえある。

そこに当然にひとつの謎がのこる。これほど仕事の効率を高める工夫をするのは、けっして愚かな人の仕業ではない。そうした愚かでない人が、どうして企業に簡単にまるめこまれたのであろうか、企業に有利なように誘導されたのであろうか、という謎である。逆からいえば、もし簡単にまるめこまれるほどの愚かな者であれば、どうして見事に効率を高める生産の工夫ができたのであろうか、いったい高い技術や技能なしにできたのか、という謎である。

この謎に挑むのが、この戦後史シリーズの前半である。それは主に1950年代に焦点をすえる。いま日本のくらしは、いうまでもなく世界に広がる市場経済での日本企業の競争力にかかっている。競争力がなければ、より多くの人が失業しくらしに困る。その国際競争力を支える重要な要素は、案外に機械や天然資源よりも、はるかに人々の働きであり、そりわけ職場に働く中堅層の、仕事の仕方への発言、生産への協力にあろう。その萌芽はすでに戦前1920年代30年代に認められることを、小池 [2012] であきらかにした。

だが、そうした動きは、敗戦によっていったんは崩れる。第二次大戦という力いっぱい戦った戦争の敗北、そしてそれがもたらした飢餓のくらしで、その動きはまったく崩壊する。飢餓のなか、他の社会システムへの希望、すなわち漠然とした「社会主義」への共感、期待が職場に広がる。まじめに働いてきた人ほどそのイメージの魅力にとらわれる。まして戦場で友の死

をみとった若者ほど痛切に感じる。それは当時の状況を多少とも知る世代にとっては、むしろ自明といえるほどわかりやすい。

「社会主義」の魅力

しかしながら、社会主義の魅力にとらわれるという言い方だけでは、いまの方にはおわかりいただけまい。せめてもの傍証として当時の世

論調査結果を掲げよう。当時にさかのぼるとなると、政党支持率と内閣支持率くらいしかない。いま時事通信「1981」によって政党支持率をみる。なお職業別の集計はこの時期利用できない。また、政党名はひんばんにかわり、いわゆる「保守」と「革新」そして「共産党支持」の3つをとる。表はそのうち回収数が明記されている時期の結果を掲げた。

表1 政党支持率の推移

時点	回収数	保守 (%)	革新 (%)	共産党支持 (%)
1946年10月	3,823	15.0	22.1	2.6
1947年2月	3,932	14.4	29.3	2.8
1947年7月	3,998	14.5	32.9	1.9
1947年12月	3,992	25.8	17.8	2.9
1948年1月	3,995	25.5	15.4	3.1
1948年6月	6,847	24.1	18.4	1.4
1951年5月	2,932	32.1	14.7	0.6

出所：時事通信社「戦後日本の政党と内閣—時事世論調査による分析」1981、時事通信社、p.546。

時事通信の世論調査は1946年10月から始まる。うへの表から、つぎのことがわかる。第一、敗戦後1947年7月まで、「革新支持」つまり社会党支持が保守系への支持を大幅に上回った。この時期の社会党支持とは、抜本的な社会体制の変革をめざしたとはいえない部分がある。市場経済の全廃を望んだといえない部分がむしろ多いかもしれない。市場経済全廃派は「共産党支持」の数値にあらわれよう。それは一貫してごく小さかった。だが、「社会党支持」とは市場経済の無条件の支持ではない。多かれ少なかれ企業の国有をふくめ、なんらかの規制を望むものであった。その規制がかなりつよい左派からややゆるい右派までさまざまであったが、ともかくもこの層が「保守」支持を大幅に上まわったのであった。

もっともその時期は数値のうえではすぐにすぎさる。わずか1、2年で逆転し、そしてその逆転は以降1950年代、60年代とつづく。「保守」は「革新」のほぼ倍の支持を得てきた。ただし、これはすべての職業の集計値であり、企業の職場で働く労働組合員だけをとれば、おそらくな

お革新支持が多い、とおもわれる。その人たちの市場経済への支持、あるいは認識は、この支持政党の数値の変遷におくれ、なお多くのきびしい過程を要するのであった。その点はのちにみるとおりである。

つらい認識の過程

でもいったい、「社会主義」に魅力を多少とも感じ、企業体制に対抗しようとする時代から、いかにして競争力を築きあげたか。具体的には、職場の仕事に工夫をこらし、さらに自分の仕事をこえて企業の中核の事柄に積極的に発言するという、労働者が出現してきたのだろうか。

戦後くりかえし主張されてきたふつうの議論は、日本は企業による労働者の囲い込みがはげしく、さらに労働者のほうも個人としての自立があやしく、企業という長いものにまかれやすい、という筋であろう。だが、その議論にはつよい疑問がある。すでにふれたが、あまりに重要ゆえにあえてくりかえす。もし企業に簡単に囲い込まれ、まるこめこまれるような愚か者ならば、どうして世界市場での激しい競争をいき

ぬくアイデアを職場で思いつくことができようか。しかも、それをわざわざ企業につたえ、職場で実現しようとする、あまりにお人好しの愚かなものとして、日本の職場の労働者を描くことができるのであろうか。

戦後史の肝要な部分は、まさにこの問題に挑むことにほかない。ところがこれまで、この枢要な問題に真っ向から挑んだ仕事を寡聞にして知らない。いわゆる「知識人」すなわち文章を公にする人々をとりあげた文献はすくなくない。だが、職場で働く庶民についての文献を知らない。それを追及したい。敗戦後、ひとたびは「社会主義」にも魅力を感じながら、のちしだいに市場経済への対応を重視し、職場の仕事の工夫をはかる。その過程をじっくりと観察したい。それによって、生産に協力し企業の中核事項へも発言する職場の労働者像が、どのような基盤にもとづくのか。それが長続きするか、他国にも通じるか、それを吟味したい。

しかもそれは将来の日本のくらしを左右する。後発国日本が頼るべきものは天然資源でもエリート人材でもない。いかに頼んでも、他国の有名大学を卒業した前途輝かしい若ものが職を求めて日本企業にくるだろうか。残念ながらごくわずかな例外以外とうてい考えられない。職場の中堅層の働きによるほかない。その働きの核心がなにも長時間労働ではなく、まさに仕事や生産の見事な工夫であるならば、それが今後とも期待できるかどうか。その見通しはその根拠にかかる。その根拠をさぐるひとつの、案外に手堅い作業は歴史をさぐることであろう。

さらに、いまや日本企業したがって日本経済の活動は、西欧なみに海外での企業活動にますます依存するほかない。そこからの所得の還流をいかすほかない。それには海外日本企業が、他国の海外企業とはげしい競争を生き抜くほかない。その競争に負けないためには、海外日本企業が海外諸国のその地の庶民層に、この仕事の工夫という日本のすぐれた方式をよく移植できるかどうか、そこに大きくかかるだろう。その見通しはおなじく、この方式の根拠そのものの解明によるほかなく、その解明のひとつの重要な方法は歴史を吟味することなのだ。

ごくふつうの職場の労働者を

このシリーズの前半部は、実際にはトヨタ、それもトヨタの1950年争議、そしてそのあと、なおストライキがあって経営に対抗的であった数年間に焦点をすえる。戦後をごく一般的に描いてはその核心にふれるのがむつかしい。ある事例に焦点をすえて深掘りするほかない。その焦点としてトヨタをとり上げたのは、なにも現今日本の代表的企業だからではない。なによりも大きな理由は、ごくふつうの職場の働く労働者の働き、その考えをさぐりたいからである。トヨタはいまでこそ日本経済の主要産業の主要企業であるけれど、敗戦直後はごくふつうの製造業の一企業にすぎなかった。

おなじく自動車産業では、はるかに日産がその時代としては注目されてきた。トヨタの本社が名古屋から遠い地方中小都市豊田にあるのにたいし、日産の本社は銀座にあった。いやなよりも、日産はいわば血を血で洗うはげしい争議、またそれにつづく異様な抗争という状況であった。1950年前後から53年の期間、日産の組合リーダーたちはまことに激烈で、他方、それに対抗したグループも前者を権謀術策に徹して倒し、その後者もさらにその後継者によってそれをうわまわる権謀術策のすえ倒される。

その術策は組合運動にとどまらず、企業内での管理職への昇進にもおよび、さらに職場から引退した人たちのくらしにも襲いかかる。いかに当時の労働運動がはげしくとも、これほど仕事と生活の表裏にまでおよんだ異様な抗争は、なかなか他の事例にはみられない。他国の争議でも「村八分」で分裂した元組合員に迫っても、企業内の管理職への昇進まで左右した例をわたくしは知らない。ごくふつうの事例に注目したい以上、日産ではなく、トヨタをみることになる。

さらに付随的な理由がある。わたくしは30歳代後半から40歳代にかけて、12年間名古屋大学につとめ、トヨタ関連の事象をその地でそれとなく観察することができた。トヨタ関連のさまざまな企業、デンソー、アイシン精機、トヨタ車体などの職場をたずね歩いた。トヨタ自体の職場に入って観察したのははるか後年1990年代

の末であったが、さいわいにもそのときは大半の職種の職場を訪ねることができ、したがってそれぞれの仕事につき、多少の知識がある(小池, 中馬, 太田 [2001])。それを生かそうと考えた。仕事の内容をあまり知らなくては、とうてい事の核心に迫るのはむづかしいからである。

前半の構成

この文章はまず1950年トヨタ争議からはじめる。というのは、いまのトヨタの労使関係のイメージでは、トヨタの労働者もその労働組合もすっぽりと会社にとりこまれ、とてもストライキを打つ、とはおもわれていないからである。この点を真っ先に検討しておく必要がある。そうでないと、はじめから会社にとりこまれた労働者たち、という構図になってしまい、「社会主義」にも魅力を感じた労働者たちが、なぜ、いかにして生産に協力し、工夫するようになったか、その問題の重みがまるで伝わらないからである。

その追及はこれまでの研究をふりかえることから始める必要がある。それはいかなるばあいでも当然になさるべき手続きではあるが、この問題に迫るにはとりわけ重要な手続きと考える。これまで1950年前後の自動車産業の労使関係をとりあげた文献はかなり多い。しかもそうした既存文献の論旨や発想と、このわたくしの戦後史とはまるで違うからである。どのように違うのか、またその違いによって、これでの見解ではなかなか説明のむづかしかった謎が、どれほど説明されるようになったか。本文についてみていただきたい。

他方、のちのトヨタのめざましい業績から、いわゆるトヨタ本が文字通り汗牛充棟、おびただしい。しかし、今度はまじめにストライキを打ったトヨタの職場の人が、あまり顧みられていない。したがってこの本の分析視角をたしかめるためにも、これはぜひともなさるべき手続きと考える。これが第1章である。

第2章は1950年トヨタの解雇反対争議を、他の自動車メーカーと対比しながらみていく。案外に愚直といえるほど、トヨタの労働者はストライキを打っていく。その愚直な行動が、つぎ

の市場経済へのつらい認識をかえって促す。その過程を描く。

そのあと職場の労働者はしだいに市場経済の非情な現実を直視するようになる。その過程は真剣な2か月の争議にけっしてつきるものではない。数年にわたって、争議の連続、何回ものストライキがあった。その時期をとりあげる。すなわち市場経済の非情なシステムを認識していく、つらい過程である。第3章である。

第4章は一転して生産の工夫、その開始、展開をみていく。この追及はじつはもつとも面倒なのだ。というのは、生産の工夫の中核部分は、じつは当時の状況についての研究がとぼしい。ようやく1990年代からの研究文献が利用できるにすぎない。他方、利用できる文書資料がある部分は、むしろ傍流の要素なのである。それはいわゆる提案制度、トヨタの用語では「創意くふう活動」である。おもに就業時間外の活動で、提案があり、審査があり、会社がそれに賞金をはらう。いわば形があり、文書資料ののこりやすい部分である。ふつうには提案制度とQCサークル活動として知られている。とりわけ前者なら1951年くらいからなんとか迎えられる文献がある。それをおもにみるほかない。

生産の工夫、効率への真の貢献である主流の部分は、はるか後代1990年代の調査結果をみるほかない。わたくし自身の調査結果である。すでに公刊した内容を、やや別の視点から手短かに再説することをおゆるしいただきたい。他にみるべき文献、資料が見当たらないのである。さきの提案制度の観察との間の長い空白となるが、やむをえない。

さらにその貢献はほぼ10年後一段と高まった。そしてこの高度な貢献を、海外企業のその地の労働者たちにも求め、海外の庶民労働者たちもそれを実践しつつある。この点もわたくし自身の調査結果を用いるほかない。ほぼこのような構成で吟味していく。

長期の競争, 短期の競争

このシリーズの後半は、このようにして形成された社会システム、しかもすぐれて効率に貢献するシステムの存続条件をさぐる。最要の条

件は長期という視点の確保である。このようなすぐれたシステムの形成とその機能の発揮は長期を要する。ところがいまや世は短期、それもごく短期を重視する方向に大きくゆれている。そうしたなか、なお長期重視を確保していく要件はなにか、その可能性を考えたい。

やや敷衍すれば、このシリーズの前半では、職場で仕事を工夫する労働者の出現、その大切さが明らかにされる。それが日本のくらしを支える。そしてそうした仕事の工夫をするノウハウ、すなわち技能は、長期でないと形成されない。天才やエリートたちは別であろうが、職場で働くふつうの人、中堅層が見事な技能を習得し形成するには、当然ながら相当の長期を要する。長期の見通しに立つ価値観、社会慣行の確立を必須の条件とする。

ところが、現今の趨勢では短期の競争におされ、折角の長期の競争力を形成向上させる期間をまってくれないかもしれない。そうした懸念が残念ながらぬぐいきれない。いやそれどころか、ほっておくと、そうした短期の競争が世を支配し、折角の職場の工夫を可能とする技能が形成されないおそれがある。それではいかにももったいない。ぜひとも長期の競争、長期の見通しを確保する要件を考察したい。その点を究明したい。

その方法は文献の読み込み、その吟味を主とする。わたくしの長年とってきた方法は企業をおとずれ、職場で仕事をよく知るベテラン中心に、その話をじっくりと聞くことであった。ところがなにしろ傘寿という老齢、職場に訪れ話を伺うには、いささか体力がたりなくなった。職場で話を伺うとは、じつはおどろくほどの気力、体力を要する。きまった質問を機械的に聞くのではなく、話し手の話ののって、さらに具体的に最近の例、さらにどのようにして、なぜかまで聞いていくのは、知力のもとより相当の気力、体力を要する。それがあやしくなった。文献の読み込みという方法をとるほかない。

文献：

小池和男 [2012] 「高品質の起源—発言する現場は

こうして生まれた」日本経済新聞出版社、395p。
時事通信社 [1981] 「戦後日本の政党と内閣—時事世論調査による分析」時事通信社、580p。
野坂昭如 [1967] 「アメリカひじき・火垂るの墓」文芸春秋社

第1章 これまでの研究

1. 典型的な理解

日本文科学会 [1963]

これまでの研究をふりかえるといいながら、ここではわずか3編にしき言及しない。ていねいに調べた文献にかぎるのは当然として、そのすべてに及ぶのではない。わずか3編とは、トヨタの労働者について「典型的な理解」を展開した文献、そのなかでもっとも早い一編をまずとりあげる。そして、あとその典型的理解ではとけない謎、それと合致しない事実をほりおこした文献2編をとりあげる。

典型的理解をしめした文献とは日本文科学会 [1963] である。1950年前後から1950年代末までのトヨタの職場につき、もっとも典型的な理解とおもわれることを、それなりに丹念な調査にもとづき提示している。典型的とは、その後の多くの文献の認識を結果において主導したことをいう。この大判523ページの本は当時の東京大学社会科学系、制度派経済学畑（主査は隅谷三喜男）と社会学畑（主査は福武直）の総力をあげた「調査」であり、その前半はトヨタの分析であった。

調査時点は1959、60年であるが、吟味はさかのぼっている。調査の時点では、すでに企業としてのトヨタの躍進が明らかであった。しかもその躍進の基盤に、職場の労働者の生産への協力、仕事の工夫があることもわかっていた。それをいかに説明しようとしたか。あるいは無視ないし軽視したか。

日本文科学会 [1963] のなかでなによりも注目すべきは、第1部第4章、社会学グループの分析である。第2章、経済学グループの分析は機械工場に焦点をすえて大野耐一の「多工程もち」の観察に終始し、あまり他職場をみてい

ない。しかも日本劣等感にふかくとらわれている。多工程もちを「人間トランスファーマシン」とよび、欧米のような真の量産方式に遠くおよばない、まずしい方式、とみている。この日本劣等感とは社会学グループの分析にも色濃く共通し、それゆえ日本劣等感という典型的理解の基盤となった。

ただし、社会学グループの分析は機械工場のみならず組立工場も観察し、しかもプロローグで言及した問題をそれなりに追及している。そしてその結論は、以降の諸文献の見方を、結果においてかなり代表し主導したとおもわれる。文献展望はまさにここからはじめねばなるまい。

この社会学グループ(リーダーは北川隆吉、わたくしは法政大学や名古屋大学という共通した職場でそれなりの面識がある)の主張は、第一に「労働の単純化」、第二、会社の「労働者生活の諸領域への介入」、第三、労働組合の無力である。これらの3点はなにもこの文献に限らず、当時もその後の研究者の多くも主張した。なかでも決定的に重要なのは労働の単純化である。そこから語ろう。

労働の単純化か

機械工場では従来の旋盤工、フライス盤工など、個々の機種専門の職人芸から、旋盤もボール盤も操作する「多工程もち」の労働者となり、その職人的な技能がうばわれた、とこの文献はみる。いわゆる大野耐一方式である。

具体的には、いままで自分の担当機械がきまっておき、その切削から工具の製作、その担当機械の修繕まで一切担当していた。これにたいし大野は、前任の豊田紡織の仕事経験をいかそうとする。そこではひとりの労働者が多くの自動織機を操作していた。それを機械工場に応用しようとする。すなわち、機械の切削はその機械にまかし、その間他の機械を操作する。工具は専門の労働者にまかせる。こうして複数機種の機械を操作するという、多工程もちを機械工場に実施した。大野は当時機械工場のトップであり、その範囲で多工程もちがはじまった。その結果、工具の製作、機械の修繕などの高度な

作業が、それを専門とする他の人に移り、技能の単純化がはじまった。そうこの文献はみている。

他方、組立工場はもともと単純なくりかえし作業であった。それゆえ臨時工も採用されてきた、と理解する。そうした見方は、なにもこの文献に限らず、当時そしていまにいたるまで、大半の文献に共通するものであった。それゆえに「典型的な理解」と称した。

だが、それではさまざまな事柄、否定しがたい傾向が説明できない。なによりも大きな疑問は、技能を失い単純労働しかできない職場の労働者が、いったいどうして生産の工夫をあみだしたのか、それが解けない。いや「生産の工夫」という高度なことをこの文献はもちろん期待してはいないけれど、いわゆる提案制度(トヨタでは「創意くふう活動」という)が1951年発足以来、とりわけ1954年ごろから急激に増加してきたことを、この文献もきちんと指摘している。それがなぜ大勢の職場の労働者をまきこんだのか、その傾向も解けない。

提案の技術能力

まず労働者の提案の技術能力をどうみているのであろうか。もし労働が真に単純化して技能をもたないのに多くの提案ができるとは、その提案はなんら技術ないし技能を要しない、したがって効率にほとんど貢献しないようなもの、と考えるほかない。いいかえれば、企業への忠誠心をしめすために、ただ提案することになる。それでは効率を高める仕事の工夫などどうしているはずがない。つまり技能や技術なしに、企業への忠誠心だけで、当時すでにあきらかなトヨタの躍進の技術的基盤のひとつ、職場の工夫がうまれるのか。疑問はつきない。

この疑問はその当初の出発点、労働の単純化をすこしでも立ちいって吟味すれば、明白となる。とはいえ、その点を一次資料から説明する紙幅はない。小池、中馬、太田[2001]を参照していただきたい(手軽には小池[2005]第1、2章)。はるか後代の調査研究だが、1950年代とすくなからず共通する要素があろう。すなわち当時でももうすこし職場の日常の作業をていね

いに観察すれば、つぎのことがわかったのではないだろうか。

それは、機械工場であれ組立工場であれ、日常のライン作業のなかで案外にひんぱんにおこる「問題」すなわちトラブルと、「変化」である。それをこの文献はほとんど見逃している。もっとも、この点はそれほど責められない。当時はもちろん今にいたるまで、すくなくならずの文献が、そうした認識にたっているからである。しかしながら、実際にはおそらく今よりはるかにひんぱんに、「変化」はともかく、「問題」すなわちトラブルがおきていたであろう。なんの統計数値もないけれども、当時の状況を知ればこの推測はきわめて確実であろう。以下説明しよう。

なんのトラブルも起きないのか

機械工場からみる。機械の多工程もちの、ごくふつうの記述は、機械の切削工程になんのトラブルもおこらず機械がスムーズに加工する、と前提している。したがって、その操作者はその間他の作業ができる。また、トラブルがおこらないゆえに作業を標準化でき標準時間を設定できる、と考える。だが、トラブルのない機械はありえない。しかもそのトラブルの頻度は後代の調査結果でもかなりひんぱんである。まして当時はかなり高かったであろう。そのトラブルをいかに処理したのか。おそらくそれをこともなげに処理してきた技能があったからこそ、と考える。その技能の内実が枢要なのだ。

一見くりかえし作業に終始し、単純労働そのものとおもわれている組立でも、たんなるくり返し作業ではすまない。前の作業のミスからドアがきちんと組み付けできない「組付不良」、あるいは組み付ける部品を間違える「誤品」、組み付けるべき部品を組み付けない「欠品」が生じる。自動車はとりわけ部品数が多いのだ。品質不具合はどんなに注意し集中しても生じることだが、その点の説明はここでははぶく。とにかく、そうした品質不具合にどう対処するのであるだろうか。

欧米でごくふつうの方策は、検査担当者にすべてまかせることである。検査担当者とは生産

ライン途中にある検査ステーションで検査し、またラインの最終検査にあたる。だが、その人たちにまかせきりでは、その品質不具合の検出ははなはだしく非効率となる。というのは、もっとも簡単な品質不具合すなわち誤品、欠品の検出でも、検査ステーションに行くまでの間に、上に他の部品が組み付けられ、誤品、欠品が見えにくく、その検出が容易ではないからだ。それに、かりに検出してもその直しには時間がかかる。うえに組み付けられた他の部品を、とりはずさなければ直せないからである。さりとて検査ステーションを大幅にふやしては、コストがかかりすぎる。

はるかに効率的な対処は、おなじ職場内、すなわち、うえにまだ他の部品が組み付けられていないうちに検出することだろう。15-20人前後からなる職場内であれば、うえに組み付けられる部品もすくなく、検出は一見容易だろう。だが、その検出にもかなりの技能と経験を要する。

かりに不具合がおきた持ち場の、となりの担当者が検出するとする。うえになにも組み付けられてないのだから、はなはだ簡単におもえる。だが、その人も60秒でこなさねばならない自分の作業がある。せわしい作業である。したがって誤品、欠品を見分けるには、一目でおかしいと直感しないと無理で、その直感には、まえにその持ち場をかなりの期間、2、3日ではなく半年ほども経験していないとむづかしい、とベテランの職長は語る。まことにもっともな説明ではないだろうか。

その論理をひきのばせば、職場内の10-15ほどの仕事を経験していることがきわめて肝要、ということが推理される。この経験の幅こそ重要な技能なのに、それをこの文献、そしてそれにつづく多くの文献はほとんどみようとしない。たんに単純労働の寄せ集めとしかみない。しかしながら、この技能こそ生産の流れ、したがってしくみを理解し、そのゆえに生産の工夫が生じる基盤そのものではないだろうか。

提案の動機

さらに問題はつづく。職場の労働者が提案す

る動機はなにか。この文献、さらにそれにつづく多くの文献は、職場の労働者間の個人間競争の激化をいう。賃金の査定、昇格をめぐる個人間競争である。それはさしあたりよくわかる説明である。賃金の上昇なり昇格をいやがる労働者はどの国にもまずないだろう。

だが、残念ながらこれらの文献は、日本の状況を判定する基準として西欧や米の労働者をとるが、その観察をやや狭くみる。西欧や米の生産職場にのみ視野を限定する。そこでは概して個人の働きへの査定はない。おなじ持ち場についていれば、まったくおなじ賃金しかはらわれない。実際には、おなじ持ち場でも問題に多少とも対応できるかどうかで、効率は大いに異なる。うえてみたとおりでである。その上手と下手との真の差を、西欧や米の生産職場は一切みようとしない。というよりそうした面倒な作業を生産労働者に頼まない。たんにくりかえし作業のみを要請する。

だが、そのおなじ西欧や米でも、問題やトラブルは当然におきる。それにだれかが対応しなければなるまい。そうした作業を担当する技術員やホワイトカラー職場をみれば、査定があり昇進をめぐる競争がもちろんある。そうした競争のもたらす辛い面はもちろんあるけれど、査定や昇進があるとは、それなりに報酬があることを意味しよう。定期昇給や上位の職への昇進、昇格の見通しがあるということだ。

他面、西欧や米の生産職場には、査定はない。それを日本の左翼の研究者は崇拝するけれど、そのかわり定期昇給はなく賃金の上昇ははるかに小さいことを無視する。職場の労働者にとって昇給はまことに大切なことではないだろうか。これにたいし、日本の生産職場では、面倒な作業の一部をブルーカラーにも要請し、したがって西欧や米のホワイトカラーなみの定期昇給、昇進、昇格が用意されている。そのことを日本の多くの研究者は見逃している。それでは、とうてい事態に迫ることはできない。

この文献は人間関係を緊密にすれば、それでモラルが喚起されたとみるようだ。つまり人として配慮されるならば、人はそれに報いる、という考えのようだ。一見もつともなようだが、

効率的な提案制度の工夫には、当然に相当の技術的、技能面での基盤を必須としよう。たんなる企業忠誠心や心構えだけで、どうして効率に貢献する工夫が、しかも数多くできようか。

なぜ大半を臨時工にしないのか

こうした技能をみないと、いくつかの無理が生じる。ひとつは、真に「労働の単純化」ならば、どうして大半の作業を臨時工にまかせないのか、という疑問がとけない。労働が単純化し臨時工でも作業をこなせるのであれば、なぜ大半の労働者を臨時工として採用しないのであろうか。当時は海外での競争はそれほどではなくとも、日本国内での企業間競争ははげしい。同一産業内の大手企業の数は概して日本のほうが欧米より数が多く、競争ははげしい。競争に生き残るために、企業が低賃金をもとめないはずがない。そうであれば、なぜ臨時工を大勢採用しないのであろうか。

正規従業員を解雇するコストが大きいからというのなら、年々の退職者のあとを臨時工だけでうめていけばよい。そのころは労働供給がひっばくし、臨時工では応募者がたりなかったというならば、話がわからないではない。ところが当時は、いうまでもなくはなはだしい労働過剰であった。求人求職倍率はほとんど0.2か0.3にすぎなかった(今はどんなにわるくても0.5ていど)。

その高度な技能をすこしは見るような言葉も、この文献にないわけではない。「技術革新に伴う生産過程の変化が、労働者のあたらしい技術への適応・職務に対する合理的判断力を要請しており・・・」という記述である(p.95)。だが、これだけの言葉にとどまり、その説明はまったくない。「合理的判断力」とはいったいどのようなものか、それが無いといかに効率を下げるのか。それは臨時工にはとても無理なのか。こうした大事な論点を一切説明していない。とすれば、スピードアップ、絶えざる精神的緊張の増大への対応をいうのかもしれない。それならば、そこには技能のひとつかけらもない。そして品質不具合の激増がみえてくる。それではどうして効率をあげる提案ができようか。

生活への介入, 組合の無力

この文献は一方で労働の単純化を強調しながら、労働者生活のさまざまな領域への企業側の介入をつよく描く。かの入社年次別、学歴別、出身地別、採用形態別、その他多様なグループへの各人の「囲い込み」である。でもいったい、それはどのような狙いがあり、効果があるのか。おそらくこの文献はそれによって企業との一体感を高める、というのであろう。しかし企業との一体感を高めると、どのような利益が経営側にあるのだろうか。スピードアップを可能にし、精神的緊張の増大を労働者にこなしてもらおう、ということか。

しかし、一体感さえあれば、作業のたとえばスピードアップは可能なのであろうか。心構えさえあればなんでもできる、という精神一辺倒のあやしい考えとなろう。実際には、さきにみた問題と変化に対応する技能が職場の労働者になれば、スピードアップしても品質不具合が異様にふえるばかりであろう。技能なしには品質不具合が続出し、結局は大幅な効率の低下となろう。そのことを経営が知悉するがゆえに品質を大いに重視し、それを職場の労働者につよく訴えたのではないか。

またすでにくりかえし説明したように、人として配慮されることは大切でも、それさえあれば、効率的な工夫ができるのであろうか。技術的また技能面の基盤なしに、効率的な提案が可能なのであろうか。そうした点への検討はこの文献にはみられない。

この文献は、生活への会社の介入の意図のひとつとして、労働組合の排除もあげている。そしてこの文献は、後代しばしばみられる誤解とは異なり、はじめから労働組合が無力で企業にとりこまれていた、とは見ていない。つまり1950年の2か月の争議、その間の相当なストライキは真剣なもの、と暗黙に認めている。同時に、1950年争議の敗北によって志ある層がほとんど解雇された、とも記している。つまり、その後の労働組合は無力に近いが、それなりに対策をとっていなければ、労働組合の事実上の復活がありえよう、それを企業側は警戒して生活に介入した、と言外にいうのであろう。

2. 謎の発見

高い仕事意識

以上の「典型的理解」では解けない謎をみいだす文献が、数少ないながらあらわれる。まずは「職業・生活研究会」の一連の文献である。とりわけその第一冊、小山陽一編〔1985〕は、大半の論点についてはうへの「典型的な理解」をうけつぎながら、それではどうしても解けない事実を見出していく。それはトヨタの労働者の高い仕事意識、職場の「仕事への張りあい感」の高さである。

さきの日本文科学会〔1963〕も個々の労働者にアンケート調査をおこないながら、高い仕事意識をまったくみようとしなかった。はじめからそうしたものがないと考えていたのか、それとも意に染まない結果がでたので省いたのか、それはわからない。アンケート調査をおこなったといいながら、その調査表もしめさず、集計結果などはごく一部を本文に記すにとどまる。

これにたいし小山〔1985〕は誠実に数次にわたる調査をかさねる。とりわけ1980年の2つの調査が目される。この調査は企業や職場ではなく、地域、すなわち世帯を訪問してなされた。きまった質問表によるごくふつうのアンケート調査ながら、まず豊田市の1,929世帯、ついで、そのなかでトヨタ関連の企業につとめる労働者、327世帯をたずねた。労働者へのアンケート調査はふつう企業や職場でおこなわれるのにたいし、まことに貴重である。

その結果、「高い仕事への張りあい感」をみいだした。それはふたつの点から主張された。第一、仕事種類の異なる他部門との比較である。組立のようにまったく「疎外感」そのもののような、くりかえし作業に終始する職場と、仕事に張りあいが多少ともありそうな部門と比較した。その結果、組立部門の仕事の張りあい感是他部門とくらべ低くない。第二、しかも多数の労働者は仕事の張りあいを感じている。組立などの部門で仕事の張りあい感を「強く感じる」が28.1%、「すこし感じる」が45.6%、「あまり感じない」と「ほとんど感じない」の合計の25.4%をはるかに超えている。そして疎外感の

すくなそうな部門も含め、技能員全体の数値は26.5%、46.9%、26.5%、組立とほとんどかわらない。この数値はとりわけ、この調査が企業内でなく、世帯、地域でなされたゆえに注目されねばならない。

監督者への昇進競争

この職業・生活研究会はこの数値を誠実にうけとり、なぜこうした数値があのかえし作業に終始するかに見える過酷な労働と結び付くのか、それをていねいに追及してきた。しかも、その答えに苦慮するさまを率直に記している(とりわけ第2章)。この研究会は20名ほどの大世帯で、メンバーによってさまざまな意見が展開されているけれど、なによりも第2章とりわけ辻勝次の文章が注目される。それは地域でたずねたトヨタ関連の労働者に、世帯でていねいに聞きとりしてその仕事内容を観察し、高い仕事の張りあい感の基盤をさぐっている。だが、わたくしのみるところ、この文献はなお問題と変化への対応をあまりみていない。それゆえ、そうした技能の高さは監督者へ昇進する候補者中心にみる傾向があるようだ。だが、それではのちにみるあの提案制度の広い普及、すなわち大勢の労働者が提案する傾向を説明できまい。

その点はこの研究会の成果の第二冊、職業・生活研究会[1994]のふたつの章にも受け継がれている。この研究会のメンバーそれぞれの見解はむしろ多様である。それでもこの第2冊の本での説明は、わたくしのみるところ、おおまかには2様にわかれるようだ。ひとつは監督者への昇進競争への注視(第2章)、他は職場の技能の重視(第3、4章)とおもわれる。それは大筋、さきにみた辻論文とすくなからず重なるが、その含意をむしろふたつの説明として提示しているかに見える。それを紹介しておく。

監督者への昇進競争を重視する見方は、職場の仕事の大半が単純労働のよせあつめにすぎない、とみる。これにたいし将来の監督者層は、職場のトラブルを処理する技能を身につける。そして言葉としてははっきりとは記されていないけれど、その技能が提案、創意工夫の源泉となっている、というかのようだ。

だが、その説明にはやや無理がある。なるほど監督者層またその候補者がそれなりの技能を形成するのはうなずける。だが、この調査時点ですでに提案制度の普及、すなわち従業員数にしろ提案者数の割合は、1980年ごろすでに8割、9割におよぶ。第4章でみるとおりである。それでは監督者候補者たちの競争、という論理ではとうてい説明できない。それ以外の労働者層、この章の書き手が「単純労働のよせあつめ」とくくった人たちが肝要である。その人たちの技能の内実、具体的には職場の技能上位半分層、さらに、そこにいたる訓練の過程にある人たちをふくめた人たち、すなわち正社員層のおそらくは4分の3の層に、提案に参加する技術の基盤のあることを見逃している。

技能の性質

職場の技能を重視する見方は、この文献でわずかに一步進む。組立職場でもひとつの職務をとりだせば3か月でこなせるけれど、「職場のことならなんでもできる層」の技能形成期間は「予想外に長い」という。それでも3年でいどか、というにすぎない。それというのも、わたくしのいう「問題」と「変化」をあまり視野にいていないからであろう。その内実をもっと具体的にいえば、機械はなかなか故障しないと暗黙に想定し、また品質不具合の検出の容易でないこと、さら需要に応じた変動への対処、それをこなす技能などを、見逃しあるいは軽視しているからではないだろうか。

職場の労働者に「組織的技能」という概念を強調する第4章は、はばひろい仕事能力、改善、職場の統率力などをいう。それぞれの内容がいまひとつはっきりしないが、問題と変化への対応をあまりみない。その結果、結局監督者候補者たちの「職場統率力」などを強調することになるようにおもわれる。それで組織的技能というのであろう。だが、その層に力点をおくなら、あの広い層からの提案をはたして説明できるのであろうか。なお足りないものが多々のこる。

その点は、調査者たちが、仕事内容の吟味にあたって、職場のなかに充分立ち入る機会がとぼしかったことによるのかもしれない。それに

してもかりに職場に入る時間が充分あっても、問題と変化をみる視角がたりなければ、おそらくこれとかわりない結果を得るにとどまったであろう。この文献は全体としてはさきの典型的な理解の線にありながら、誠実に謎をみだし、追及していることが注目される。

労働組合は無力か

日本人文科学会 [1963] の第二点、労働者の生活への企業からの介入については、その後の文献も多くとりあげている。ただし、その内容は日本人文科学会の観察事実と大同小異である。その機能や効果の理解にもあまり異論がみられない。だが、人間関係が密でありさえすれば、質の高い技術的な提案ができるのだろうか。その論理のあやしさを指摘した文献を寡聞にして知らない。

他方、第三点、労働組合の機能については、見るべき文献がある。久本 [1997] である。それは企業内の各レベルの活動を丹念に追及し、労働組合が労使間の問題を職場にくわしく説明し、それにたいする職場の意見をきちんと反映することをあとづけた。それは広範な事項にわたる。一例をあげれば需要の変動がある。ある車種すなわちある工場への需要が減少し、他方、別の車種すなわち別の工場への需要が増大したとする。それにたいし、人を工場間でやりくりする。応援とふつうよばれる。トヨタの工場の多くはたがいに通勤距離内にある。それでも他工場という慣れないところへは、だれでもいきたくない。どの職種の人が、何人、そしてだれが移動するか。受け入れる側からすれば、おなじ職種でないと困る。戦力にならないからである。こうしたさまざまな条件を交渉してきめなければならない。それも期限はきつい。

あるいは多くの車種にわたって広く需要が増加したとする。工場間の人のやりくりでは間に合わない。人の増員が必須となる。それぞれの工場がその需要増をこなすのに、期間工が何人必要か、そうした要求が当然にでてくる。あるレベルの生産をこなすには、それなりの人員の用意が必須であることを、人の移動や期間工の増員として、しっかりと交渉するのである。

また、労働組合の支部委員長、職場委員長の活動を、その日々の日程をこまかく調べて、組合の機能を探求する。支部委員長とはほぼ工場ごとの組織の長、専従が多い。職場委員長とは組立部門など数百名の代表、下に15人にひとりくらいの割合で職場委員がいる。いずれも非専従ながら組合活動の草の根である。すなわち支部長や組合の草の根の活動を観察して、上記の結論をみちびいた。

うへの需要変動にかかわる点は、わたくしがかつて12年間名古屋大学につとめていたときの見聞と合致し、まことに納得的であった。名古屋大学のごく小人数のクラスでうけもった卒業生がトヨタにつとめ、人事に配置されたりする。そのかけだしの人事担当者に最初の仕事はなにかと聞くと、まさにこの工場間の人のやりくりの立案、そして各方面との折衝なのであった。どの工場からどの工場へ何人、どのような職種の人を移動させるかである。それは経営側の一方的な決定ではまったくなく、労働組合とのなかなか細かい面倒な交渉をかならず必要とするのであった。トヨタの組合がなにもしない、発言してもせいぜい経営側の言い分をのむだけだという議論が多いけれど、実際はまことに細かい交渉が重ねられているのであった。

ふつうの議論は参加者が百人をこえる、いわば儀式としての「交渉」のみをみているにすぎない。実際のごまごまとした事柄を交渉するさまを見ようとしない。残念なことである。そしてこうしたごまごまとした組合との交渉などという仕事をつうじ、駆け出しの人事スタッフに全社の工場、組合のことを勉強させていたのであった。

「社員組合」?

ただ久本 [1997] は、それを「社員組合」の機能として説明する。そして「社員組合」や「社員」とはいかなるものか、あまり説明していない。おそらくその含意は日本に特有な現象とみるのであろう。社員として他のグループと同様に待遇するなら、そうした広範なことへの発言、話し合いを必須とする、という説明であった。

これを西欧や米の労働組合と対比してみる。いま社員をかりにホワイトカラーにおきかえてみる。米はホワイトカラーの労働組合はとぼしいから、西欧をみる。西欧では労働組合組織率は日米より高く、ホワイトカラーの組合もかなりある。そこでは定期昇給があり当然に査定がある。そうした待遇を「社員」というのであれば、日本の労働組合は生産労働者もふくめ、まさに「ホワイトカラー化した労働組合」という小池 [1981] の指摘に近い。生産労働者といえども、その仕事の分担は日本ではかなり高い。生産労働者の技能上位半分すなわち正社員層になると、マニュアルでは書けない面倒なことも多少とも頼んでいる。それが国際競争力の基盤であった。そうした面倒なことを頼む以上、待遇や発言もそれなりに、ということだろう。

いいかえれば、面倒なことをマニュアルにしゃくし定規に書けないことを頼むならば、作業がきちんと標準化できないのだから、仕事に関連した広い事項につき経営側と協議する必要がある。また報酬も、おおまかに査定つき定期昇給、昇進という形をとるほかあるまい。いずれも西欧のホワイトカラーにとってごくふつうのことである。しかもこうしたホワイトカラーこそ西欧でも、米でも、日本でも、いまや働く労働者の大半をしめ、しかも急速にその比重を高めつつある。こうした多数の労働者を組織する労働組合のひとつの具現が、日本の労働組合であり、そのひとつがトヨタの労働組合ではないだろうか。それゆえまた、相当の国際普遍性を具備する組合像ではないだろうか。

吟味すべき問題

このようにこれまでの研究をみても、検討すべき課題がつぎつぎと浮かびあがってくる。

まず、トヨタの労働者がはじめから企業にとりこまれていたのかどうか。それともすくなくならずストライキを打ち対抗的で、「社会主義」にも魅力を感じる傾向がそれなりにあり、そこから生産への協力という方向にかわってきたのか。それを確かめたい。その方法は1950年争議を立ち入って吟味することとなる。2か月に

および、トヨタとしては空前絶後の争議であった。その経営にたいする対抗度を同業他社と比較することでさぐりたい。同業他社とは日産といわずであり、とりわけ日産に1953年、壮絶な長期争議があったことはよく知られている。これがつづく第2章となる。

ついで、市場経済へのつらい認識があったとしても、日本人文科学会 [1963] のいうように、それは対抗的なリーダーたちが解雇されたからか。それとも案外におなじリーダーたちが認識を改め行動をかえたのか。それをさぐりたい。後者なら、いわばおなじ人間がしだいに市場経済への認識を深めてきたことになる。

そのうえで、生産に協力し仕事を工夫する慣行がどのようなプロセスでできてきたのか、それを観察したい。この最後の課題がもっとも接近がむつかしいのだが、なんとか試みたい。

文献：

- 小池和男 [1981] “ホワイトカラー化した組合モデル” 「日本労働協会雑誌」 No.271, pp.2-11.のち改稿されて日本労働協会編「80年代の労使関係」日本労働協会、所収
- 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、688p.
- 職業・生活研究会編 [1994] 「企業社会と人間—トヨタの労働、生活、地域」法律文化社、595p.
- 日本人文科学会 [1963] 「技術革新の社会的影響—トヨタ自動車・東洋高圧の場合」東京大学出版会、523p.
- 久本憲夫 [1997] “労使関係”，石田光男、藤村博之、久本憲夫、松村文人「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」中央経済社、pp.269-359.

*付：関連分野の参照文献を参考までにあげておく。

@印は注目すべき文献と考える。

- @愛知県 [1982, 83] 「愛知県労働運動史」第1巻、第2巻、まことに丹念詳細な愛知県労働運動史の描写で、ほぼ労働省「資料労働運動史」の蔽正にならうか。元の文書類をも掲げ、大いに依拠すべきか。
- 愛知労働問題研究所 [1990] 「トヨタ・グループの新戦略」新日本出版社、308p.
- 浅生卯一 [1983] “自動車工業における労働力類型” 「研究紀要」（日本福祉大学）No.57. pp.134-66. ていねいな労働技能の分析がある。

- また「職業,生活研究会」の活用がある。しかし問題と変化につき,多少の観察はあっても,まことに不十分な検討しかみられないのが残念である。
- 同 [1988] “A自動車の労働過程—労働能力の質を中心として”,野原,藤田 [1988] p.43-83. これは前作の要約とみてよからう。
- 阿部和義 [2005] 「トヨタモデル」講談社現代新書,講談社,246p.
- 石田光男,藤村博之,久本憲夫,松村文人 [1997] 「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」中央経済社,376p.
- 伊原亮司 [2003] 「トヨタの労働現場—ダナミズムとコンテクスト」桜井書店,313p. これは鎌田慧「自動車絶望工場」とおなじく,期間工のみしかみていなく,その職場の中核の技能を一切みていない。参与調査と称するものは,外部からの参加者が配置される,ごく単純な作業からの観察にすぎず,その職場の核心にふれた仕事,技能はしばしば無視される。
- 尾崎良輔,森田知義 [1983] “トヨタ QC サークル”門田 [1983] pp.247-259. もとは「工場管理」27-13,1981.
- @上井喜彦 [1994] 「労働組合の職場規制」東京大学出版会,251p.
- 窪田暁子 [1988] “労働者世帯の生活と意識”,野原,藤田 [1988] pp.393-437.
- 佐藤義信 [1994] 「トヨタ経営の源流」日本経済新聞社,309p.
- @佐武弘章 [1997] 「トヨタ生産方式の生成・発展・変容」東洋経済,299p. のちの第4章の本文でもふれるように,まことに参照するに足る見事な業績と考える。ただし,他国,他産業への知見にとぼしく,わたくしのコメントは第4章でのべる。
- 猿田正機 [1995] 「トヨタシステムと労務管理」税務経理協会,501p. あっさりとした描写か。
- 同 [2009] 「トヨタの労使関係」中京大学企業研究所,295p. ただしその第三章はトヨタの少数派組合を紹介し,その点貴重である。
- 同 [2008] 「トヨタウエイと人事管理・労使関係」税務経理協会,507p.
- 同 [2011] 「トヨタの雇用・労働・健康」税務経理協会,310p.
- 史世民 [1992] 「企業の現場組織と技術」中央経済社,217p.
- 清水耕一 [1992] “トヨタ生産システムと労働” 「経済論叢 別冊 調査と研究」No.3, pp.17-36.
- 同 [1994] “トヨタ的賃金決定方式—事例研究” 「岡山大学 経済学雑誌」25-4, pp.241-263.
- 同 [1995] “トヨタ自動車における労働の人間化 I, II” 「岡山大学経済学雑誌」27-1, pp.1-24, 27-2.
- 下川浩一・藤本隆宏 [2001] 「トヨタシステムの原点—キーパーソンが語る起源と進化」文真堂,231p.
- 鈴木富久 [1983] “戦後10年間B社労使関係の展開—賃金等の企業別編成と戦闘的労組の敗北” 「あたらしい社会学のために」30, 未見。
- @鈴木雄三 [1983] “多能工化とジョブローテーションによる柔軟な職場づくり” 門田安弘「トヨタ生産方式の新展開」日本能率協会, pp.219-232. 生産性効果を示している。貴重な研究と考える。
- 中日新聞経済部 [2007] 「トヨタの世界」中日新聞社,238p.
- 辻勝次 [1989] “自動車工場における集团的熟練の機能携帯とその形成機構—トヨタイズムとフォードイズム 上中下” 「立命館産業社会論集」24-4, pp.29-57. 25-2, pp.1-33, 25-3, pp.107-143.
- 同 [2011] 「トヨタ人事方式の戦後史—企業社会の誕生から終焉まで」ミネルヴァ書房,679p.
- ていねいな研究であるが,ホワイトカラーの人事方式の分析を中心とし,しかも他国のホワイトカラーの人事方式を直接みようとしなない。なによりもこうした考えでは現今の海外日本企業の活動をどう説明できまい。なにしろ「日本的経営」とみており,他国に通用しない,とみているのだから。折角のていねいな分析がもったいない。また,トヨタの労働者と組合は,1950年争議の敗北で敗北主義にとりつかれたという,ありきたりの見方となる。
- 戸塚秀夫・兵藤 剣 [1991] 「労使関係の転換と選択—日本の自動車産業」日本評論社,279p.
- 野原光 [1980] “トヨタ企業集団における労働者支配と矛盾転嫁の連関構造” 「研究紀要」(日本福祉大学)46, pp.143-229.
- 野原光,藤田栄史 [1988] 「自動車産業と労働者」法律文化社,540p. コストなしに生活が成り立つのか,という感想が切実にのこる。ただし仕事の説明の浅生論文は,わるくない。地域で21名の労働者にじっくりと話を聞いている。しかもなお問題と変化への観察がたりない。
- 野村正実 [1993] 「トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容」ミネルヴァ書房,336p.
- 畑隆 [1988] “1980年代A自動車の労使関係—84年一時金交渉における労使対立の様相” 「山口経済学雑誌」37-5/6, pp.127-154. 以下の諸論文を通じ,資料の解説の羅列で,それなりに誠実

ではあるけれど、その含意が読みとれない。

- 同 [1989] “C 自動車の春季賃金交渉—賃金配分決定を中心に” 「山口経済学雑誌」 38-5/6, pp.37-66.
- 同 [1994] “A 自動車の人事・賃金制度と技能形成” 「山口経済学雑誌」 41-5/6, pp.259-277.
- 同 [1995] “A 社自動車の1994年春季賃金交渉” 「山口経済学雑誌」 43-1/2, pp.107-134.
- 同 [1995, 6] “B 自動車の賃金制度と労使交渉 (1) (2)”, 「山口経済学雑誌」 44-1/2, pp.27-52, 44-3/4, pp.35-65.
- 藤田栄史 [1988] “A 自動車における労働者生活と労働者像” 野原, 藤田 [1988] pp.353-437. ていねいではあるが、それでいったい職場で仕事の工夫をする労働者が説明できるのだろうか。愚かな者として描くのか。
- 藤本隆弘 [1997] 「生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス」 有斐閣, 389p.
- マリアン・ケラー, 鈴木主税訳 [1994] 「激突—トヨタ, GM, VW の熾烈な争い」 草思社, 384p.
- 森野辺栄次郎 [1989] 「トヨタの人材戦略—創造, 挑戦, 勇気を生み出す現場の OJT」 ダイアモンド, 234p.
- 門田安弘 [1983] “改善活動のためにかんぱん方式と提案制度” 門田 [1983] pp.235-245. もとは「IE」1980, 5.
- @安田有三 [1989] 「トヨタの創意くふう提案活動」 日本能率協会, 253p. トヨタの提案制度についてもっともくわしい文献か。
- 山下東彦 [1984] “自動車産業における労働編成と労務管理” 「研究紀要」 日本福祉大学, 60, pp.67-117. 丹念に技能を見ようとしているが、問題と変化への視点がほとんどなく、結果的に職場の重要な技能を見ていない。
- 同 [1988] “A 社企業集団の労働者管理” 野原, 藤田 [1988] pp.237-284.
- 山本潔 [1981] 「自動車産業の労資関係」 東京大学出版会, 332p.
- 湯木誠 [1989, 1990] “自動車労働者の熟練, 技能とキャリア形成 上下” 「立命館産業社会論集」 25-3, pp.143-169, 25-4, それなりに誠実な技能分析である。だが、結局、「改善力」と「職場統率力」に還元しているかにみえる。それでは職長ないしその候補者の行動の説明しかできず、あの広範な提案活動の説明はむづかしい。
- @読売新聞社特別取材班 [2003] 「豊田市トヨタ町1番地」新潮社, 279p. これは養成工一期生への丹念なインタビューをはじめ、大いに参考するにたる。

*ほかにも数多いが、この辺でとどめる。

第2章 解雇—1950年争議

1. ストライキの大きさ

敗戦直後の解雇

いまトヨタの労働組合は会社との協力体制が緊密でストライキをまったくしない、とおもわれている。いや、もともと一切ストライキをしたことがなく、最初から会社に協力的、とみられている。だが、はたしてそうか。対抗的な行動から共働的な体制に移っていったのかもしれない。その点をストライキという行動、その大きさに注目して検討してみたい。

なによりも1950年、2カ月にわたる争議が目される。1950年4月22日、会社は1,600人の解雇を提案、それは当時の従業員の20%余にあたり、まことに大勢の解雇提案であった。トヨタの労働組合はそのまえから解雇必至とみて争議体制をとりストライキも打っており、結局6月9日までほぼ2カ月にわたる争議であった。解雇者は希望退職もあって1,700人にのぼったり。残存者の賃金も1割切り下げであった。ただし、争議は2カ月でも、ストライキそのものは少なかったかもしれない。その点、同業他社と比較して考察したい。同業他社には当時経営に対しきわめて対抗的と知られた日産もあった。

付言しておけば、解雇はこの1950年が最初ではない。敗戦の衝撃ははなはだ大きかった。解雇は敗戦直後にも多くの企業で相当に行われた。自動車産業は、戦時は軍用トラックを始め兵器製造におよび、従業員数は膨大であった。トヨタでも中心の挙母工場（ころも、いまの本社工場）は敗戦時9,600人を数えた（トヨタ自動車工業 [1967] 30年史, p.240. 以下数値はこれによる。）社史の記述を抄録すれば、うち動員された学生たち1,834人、女子挺身隊475人は敗戦時解散し、7,000余人になった。それでも会社は4,500人までへらそうと、人員整理をおこなった。ところが実際は、会社の前途に失望し、自

発的に退社、帰郷するひとが多く、10月末にはわずか3,700人にまで減った。

このときの状況を生産台数の推移でみれば、つぎの表となる。敗戦前最高の生産を記録したのは1942年である。戦争の最終段階1944年でもなお1,060台と高かった。ところが敗戦後1945年9月以降12月までを平均して、生産はわずか月269台にさがった。じつに4分の1である。機械設備が接収され従業員も海外にうつされるなどの風評もあり、解雇とはいいい条、そこに働く人たちが希望をうしない、前途を見かぎった退社であった、とおもわれる。それを理解しない見解は、敗戦の衝撃をまったく知らない人たちとおもわれる。ことばの真の意味での解雇は1950年であった。

表2-1 生産台数の推移

年次	月平均生産台数
1942	1,359
1943	819
1944	1,060
1945年9-12月	269

出所：トヨタ自動車工業 [1967] 30年史，pp.766-767.

トヨタの1950年の解雇を知るには、おなじ自動車産業の他社との比較が必須であろう。比較こそ真に状況を判断するのに重要だからである。当時、日本自動車産業は日産、いすず、そして

トヨタの3社が大手であった。そして敗戦直後の解雇は他社も同様であった。たとえば日産は敗戦時全員を解雇し、うち3,000人を再雇用した(日産 [1987] 50年史, p.139.)。この時期の解雇はトヨタと同じく会社の前途にとっても期待をもてず、それゆえ静かに退社していったようだ。

だが1950年トヨタの解雇はまるで違う。1950年はまさに真向からの対抗であった。そのトヨタの対抗度を知るには同業他社と比較するのがもっともよい。とりまく経済状況に大差なく、トヨタの経営側、労働組合側それぞれがいかに真剣に対抗したか、あるいはしなかったか、それを判断するひとつの途であろう。

トヨタ、日産、いすず

でもなぜ日産、いすず、そしてトヨタの3社なのか。いまならトヨタ、日産、本田、マツダ、スズキ、三菱など数社あろうが、当時、本田はまだ4輪車にのりだしていなかった。まずはこの3社の競り合いを一瞥しておく。とはいえ一瞥も容易ではない。ここでは普通型(いわゆる大型)トラックの生産台数でみることにする。会社別の生産台数の数値は、わたくしがみたかぎり普通型トラックについてしか利用できなかった。それでも支障は小さかろう。というのは、当時乗用車はすくなく生産の大半は3社ともトラックであり、とりわけ普通型であったからである。表2-2である。

表2-2 トラック生産台数の3社比較

—トヨタ、日産、いすず、普通型、1949、50年計

	トヨタ	日産	いすず	3社計	全国計
台数(台)	15,568	14,009	5,642		36,626
構成比(%)	42.5	38.2	15.4	96.1	100

出所：トヨタ自動車 [1958] 20年史, p.408.

なぜ1949年と50年の数値を合計して比較するかを説明しなければならぬ。それはストライキの影響をなるべくのぞいて、3社のシェアを見たいからである。のちにみるように日産といわずは解雇を1949年秋におこなった。それなりのストライキがあったことはあとでみるとおりである。他方、トヨタはなるべく解雇をしたくないとの経営陣の言明で、解雇とストライキは1950年春と半年おくれとなった。それでこの両年を合計してみたのである。そのほうが各社のシェアの実状を、より少ない誤差で把握できよう。

表のしめすように、トヨタと日産が頭抜けている。それぞれ4割前後のシェアをもつ。他方、いすゞは15.4%にすぎない。それでもその他のメーカーは、三菱日本、新三菱（いずれもいまの三菱自動車）、日野、民生の4社にすぎず、あわせても4%にすぎない。それゆえ日産、いすゞ、トヨタを比較すれば充分であろう。

ストライキの記録

どれほど対抗的かをさぐるひとつの指標として、ストライキの大きさをとらう。ストライキ期間をおもにみる。ストライキ参加者の組合員にたいする割合もみるべきだが、それは大きいとみてよからう。部分ストライキもないではなく、はっきりしない点があるが、他方、職場大会など事実上のストライキもあり、参加者の割合を大きい、とみて大過あるまい。

問題はストライキ期間である。はっきりストライキとうたわぬ事実上の仕事放棄がすくなくあつて、かならずしも明白ではない。まず社史と組合史の記録を照合してみる。なお、敗戦後の主要なストライキにつきもっとも立ち入った観察として信頼度の高い労働省「資料労働運動史」は、この自動車産業がまだ日本の主要産業ではないとみたのか、かならずしも詳細ではなく、ここでは補助資料として用いるにとどまる。もちろん1953年のかの日産の争議となるとさすがにくわしいが。

社史は20年史（トヨタ [1958]）と30年史（「トヨタ [1967]」）がもっともくわしい。ストライキの期間などについては両者の記述はまっ

たく一致し、ここでは30年史の記録を掲げる。他方、組合史は概して社史よりストライキの記録がやや粗く、たとえば「5月8日から15日の間24時間スト」などと記すが、その間何回ストライキを打ったかは明記されていない。そのうえストライキ日数の記述は社史よりむしろすくない。それは事実上のストライキを記さない面があるからだろう。

争議の経過についてもっとも詳細克明なのは「愛知県労働運動史」である（愛知県 [1982] 第一巻, pp.667-709.）。執筆者は名古屋大学関係の研究者、わたくしのよく知る人たちで、「歴史的事実をできるだけ正確に把握し、それを客観的に記述する」（序文）という執筆の原則は確かだと考える。それに協力者として愛知県労働経済調査室のメンバーがいる。その状況もわたくしは知っており、愛知県労政事務所など労働調査の第一線の資料も活用していよう。この愛知県 [1982] にくわえ、社史は30年史、組合史は40年史（トヨタ自動車労働組合 [1986]）にもとづき、表2-3を作成した。なお、組合20年史と10年史も参照した。そして、ストライキ以外でも重要な事項も書き入れた。

ストライキの記録は愛知県 [1982] その他の資料がほぼ一致し、まずうへの表でよからう。表ではややわかりにくいことを、こまかい点ながら説明しておく。まず会社の解雇提案のまえにストライキを打っている。それは解雇必至とトヨタの組合がみていたからである。前年秋日産、いすゞの解雇があった。さらに前月、トヨタの関連会社、日本電装の解雇があったからだ。

また、5月16日の「再建同志会」とは、養成工一期生を中心とする小人数の動きで、このままでは会社がつぶれるとの危機意識をつよくもっていた。組合の闘争本部はそれを解散させることを決定した（くわしくは愛知県 [1982] 第一巻, pp.692-3.）。協力要請状や退職勧告状についてはのちのべる。

表2-3 ストライキの記録

日次	トヨタ30年史	トヨタ労組40年史	愛知県労働運動史
4月5日			闘争態勢へ、95%の賛成票
4月7日	組合争議行為通知書を会社へ	同左	同左
4月11日	1日スト	同左	同左
4月22日	会社解雇提示 1600人希望退職募集 賃金1割切り下げ	同左 (このころ職場闘争 しきり, 20年史)	同左
4月24日	1日スト	24時間スト	
4月25日			鍛造, 鋳物工場長, 門外へ
4月26日		部長工場長を門外へ	同左
5月3日		協力要請状, 20年史	同左 会社3日間立ち入り禁止 組合業務管理宣言
5月6日	午前全工場一斉職場大会		
5月8日	スト, 午前大会 午後地域人民大会	24時間スト	
		5月8日から15日 24時間スト *ただし回数不詳	同左
5月11日	一日スト		
5月13日		退職勧告状配布	同左
5月15日	一日スト		同左
5月16日			再建同志会ピラ配布, 署名運動
5月18日		退職勧告状焼却	
5月20日	組合大会	*記述なし	再建同志会への反対 条件闘争のつよい主張 職場大会での討議
5月23日			団交で退職金規定の協議受け入れ 代表取締役3名の辞任 後任, 石田退三
5月27日	2.30pm より 全員退場	*記述なし	
5月29日			<u>争議の早期解決を課長, 係長, 工長150名 組合へ申入れ</u>
5月30日			<u>拡大闘争委, 希望退職を認める</u>
5月31日	午前職場大会 午後組合大会	(人民大会, 10年史)	
6月1日	午前組合大会 午後職場大会	*記述なし	職場大会, 投票, 4,385対2,041で闘争委員会方針を認める 解雇通知郵送
6月2日			組合追い打ちとみて態度硬化
6月3日	ゼネスト	同左	
6月5日	社長以下代表取締役3名退任 退職者1,700人ほど		
6月6日		立入禁止, 強行突破	
6月9日		工場閉鎖	
6月9日	組合受諾 午前4時		
6月10日	調印		最終的に退職者2,146人
7月18日	臨時株主総会, 石田退三社長就任		

出所: おもにトヨタ自動車工業 [1967] 30年史, およびトヨタ自動車労働組合 [1986] 40年史, 愛知県 [1982] 「愛知県労働運動史」第一巻, pp.667-709.ほかにトヨタ自動車労働組合 [1956] 10年史, 同 [1966] 20年史。

やま場

こまかい点は別にして、ひとつのやま場は5月20日の組合大会であろうか。再建同志会の除名問題をとりあげ、それは可決されたが、その席上条件闘争に移るべきとのつよい意見がだされた。職場闘争委員長、県議、生島捻郎が先頭にたった。そのあと職場大会の討議もあった。だが、このときはスト権延長を圧倒的に多数で可決した。争議継続である。

真のやま場は表で下線を付した5月29、30日であろうか。まさに2か月の争議の最終段階である。とりわけ29日の課長、係長、工長150名の、争議早期解決の組合委員長への申し入れが決定的である。当時は課長も組合員であった。企業経営、市場、そして職場の状況をもっとも知るひとたちの申し入れは、なにもトヨタにかぎらず、日本の多くのきびしい争議の最終段階にみられる。その申し入れをはねのけて、そこからさらに長期の争議へ踏み込むばあいもある。たとえば日鋼室蘭などである。ただし、それははてしない泥沼に踏み入れることになる。

トヨタの労働組合は、その申し入れを考慮し組合大会を開き、トヨタの組合執行部はその問題を、存分に時間をかけ討議し、ついに「希望退職」を認める、という闘争委員会方針をきめる。31日払暁である。それをひろく各職場での自由な討議にまかせる。そして31日の組合員投票にかける。その結果、4,385対2,041、無効65で支持される。こうした、まことにわかりやすい過程で解雇を事実上承認したのであった(愛知県 [1982] p.697.)。もっともきびしい節目の時期に組合員の意見をじっくりと聞き、全員投票にかけている。まさに組合民主主義というほかあるまい。これを敗北主義という人は、解雇なしの「勝利」では企業倒産、全員解雇の可能性をみようとしないのであるか。

「退職勧告状」

なお「退職勧告状」とは、事実上の指名解雇者にたいし、退職希望をだすよう会社が要請し送った書状である。他方「協力要請状」とは、その人の雇用の保障をしめし、争議時会社への協力を要請する書状である。さきの表にしめさ

れたように、この方が大分はやい。5月3日である。それは1,700名ほどの人以外に発送されたが、組合の住所変更戦術などで2割ほどの人にしか届かなかった、という(愛知県 [1982] p.685)。これらの書状が対象者各人に届かないよう、組合側は処理するのが当時の多くの組合の通例であった。トヨタでもそうであった。というのは、だれが解雇対象者かわかると、解雇をまぬかれた人はほっとして対抗姿勢がくずれる。それを組合側はおそれるのであった。

この「だれが解雇されるか」という問題は、じつは解雇の真に枢要な事柄であった。解雇には何人解雇されるかという点と、だれが解雇という貧乏くじをひくか、というふたつの問題にわかれる。一見、前者が重要とおもわれるが、それはつぎの章で説明するように、市場経済のもとでは最強の労働組合でさえ、なかなか対抗しがたい事柄なのだ。これにたいし後者すなわちだれが解雇されるかは、やりようによっては組合が対抗できる。そのことを当時の労働組合も経験的にかなり知っていたがゆえに、これらの書類が各人に届かないよう上記の行動をとったのであろう。

この後者の問題につき、トヨタ1950年の争議では、組合側は解雇の大半が「希望退職」であった、ということが多い。だが、さきの退職勧告状などでわかるように、事実上の指名解雇とみるほかない。1,600名をこえる100名も、協力要請状がとどかなかった人数から推測して、やはり指名解雇とみたほうが実態にちかいようだ。

なお「希望退職 voluntary separation (米), voluntary redundancy (英)」とは、日本にかぎらずどの国でも、一般には割増退職金におうじてみずから退職を申し出ることをいうのが建前だが、実際には「肩たたき patting-on-the-shoulder」があるのはいうまでもない。その意味で、まさしく会社都合解雇そのものにほかない。ただし、「肩たたき」は職場の管理者などが解雇対象者に、この会社においても先行き昇進の見込みはないから、などといわばこっそりと退職を促すのであって、会社から「退職勧告状」を対象者個人におくる、という公然とし

た行為とはいささか違いがある。後者は指名解雇そのものにほかならない。

そうじて、1950年トヨタ争議の解雇のほとんどは、事実上「指名解雇」とみるほかない。

実際のストライキの大きさ

うえの表2-3によれば、一見ストライキの期間は2か月の争議にしては短い、とおもわれるかもしれない。社史や愛知県労働運動史のほうが実際の仕事放棄を含んで記しているが、それでも表面上は9日、それと数日の部分ストにすぎない。おおざっぱに言えば労働時間の2割ていどのストライキにすぎない。ストライキと銘打ったものはさらにすくない。

しかしながら実際のストライキの大きさは、それをはるかに上回る。会社の30年史は巻末資料に月ごとの生産台数を掲げている(トヨタ自動車工業 [1967] pp.766-767.)。それからみたストライキの衝撃はまことに大きい。争議の真ただ中5月の生産台数はわずか304台、それは1950年の争議前の平均月間生産台数、ほぼ1,000台余の3割にすぎない。この7割の減少のすべてがストライキによるとはいえないにしても、事実上のストライキの大きさは、7割に近い生産減をまねいた、とみて大過あるまい。

4月と6月も、それぞれの争議期間を勘案すれば、それに近い、あるいはそれに勝る生産減であった。4月はほぼ月の3分の2の期間が争議であった。それを考慮すると、その争議期間の生産減は6割ほどか。6月にいたっては月の3分の1弱の争議期間であったが、その間の生産減は多分10割、つまりほとんど生産がとまった、とおもわれる。

その推測手続きを6月についてしめすと、この月の生産台数は30年史によれば661台、これは争議前にくらべほぼ350台の減少である。それは正常とみられる月の生産台数1,000台の3分の1強となる。争議期間は月の3分の1であったから、争議期間ではまさに10割減となる。組合史によれば、このとき会社は立ち入り禁止をおこない、組合はそれを強行突破、そこで会社はロックアウトと対抗した。

この争議の大きさは、ストライキと銘打った

行動をはるかにこえ、事実上の仕事放棄、管理職のいわゆる「つるしあげ」「職場闘争」まであり、まさに生産に壊滅的な結果をもたらした、というほかあるまい。

2. 同業他社との比較

1949年の解雇、日産

トヨタの1950年解雇人数にほぼ匹敵する解雇を、日産といわずはともにその半年前1949年秋に実施している。まず日産をみよう。さしあたり会社の30年史(日産 [1965])によらざるをえない。というのは、当時の労働組合はのち1953年壊滅し、組合側の公刊資料がとぼしいからである。それでも大過あるまい。なによりも一段とくわしい熊谷、嵯峨 [1983] 第2章がある。おもにこの2つの文献によってこの争議を観察しよう。

1949年10月5日、日産の会社側は2,000名の解雇、賃金1割切り下げを組合側に提案した。当時の従業員数8,671人の23%にあたる。その割合は半年後のトヨタに近い。そして11月28日の調印まで、ほぼ2か月近い争議がおこなわれた。この争議期間も半年後のトヨタとかわらない。

違いはふたつある。それはあまり指摘されていないが、じつに重要な違いと考える。ひとつは日産のばあい、最終段階のかなり前、11月8日解雇を事実上みとめる組合側の態度表明があった。いわゆる「条件闘争」と受けとられる決定があった。会社側と組合側の間で覚書がかわされ、解雇通告者の立ち入り禁止を組合側があるていどみとめるかのごとき一項目が覚書にあった。

「条件闘争」とは当時の言葉で、解雇を事実上認め、かわりに解雇の条件、退職手当の割増額や再雇用を得よう、との方針をいう。そして実際には解雇通告者の立ち入り禁止を組合が認めるかどうか、という形をとった。その表明はトヨタのばあいまさに最終段階、6月4日であった(公式の表明は9日か)。これにたいし日産の11月8日は11月28日の妥結の大分前であった(熊谷、嵯峨 [1983] p.136-138.)。

トヨタにも同様な「条件闘争」を主張する動

きはあった。5月16日「再建同志会」の動きや5月20日の組合大会の討議、また5月29日課長、係長、工長たちの組合執行部への申し入れである。それは当時の多くの労働組合にみられる現象であった。また、争議後、委員長をつとめる林田博臣の動きである。だが、かれが委員長になるのは争議のあとであり、しかも1期にすぎなかった。ところが日産のばあい、当時の委員長はかの名高い益田哲夫であった。かれは1947年から日産の組合長であった。もちろん、この1949年争議のときの中央闘争委員長でもあった。かれは賢明にも解雇反対闘争に組織をかけなかった。その意味も次章で説明しよう。

第2、ストライキの規模が違う。もっともこの点は社史、その他の文献でははっきりしない。しかし、さきの熊谷、嵯峨「1983」pp.122-123は、当時の組合の機関紙にもとづき細かい記録を掲げている。その限りではこの2か月近い争議で、1日ストは2回、最後の5日間販売部門の部分ストであった。その他の仕事放棄をふくめどれほどの打撃を経営側に与えたかはわからない。社史は年別の生産台数をしめすのみで月別にはわからない。そして年別ではこの前後漸増しており、ストライキの影響が読みとれない。ストライキの前年1948年8,467台、ストライキの1949年11,730台、翌1950年12,458台である(日産自動車 [1985] 資料編, p48.)。それではストライキの影響はわからず、すくなくとも大きな影響があった、とはいえない。

またストライキの日数をみるかぎり、トヨタにくらべ、ストライキの大きさははるかに小さい。トヨタは「職場闘争」を別にしても2か月間にほぼ9日の1日スト、さらに部分ストがあった。そして7割の生産低下、最終段階では10割の生産低下であった。それに匹敵する打撃が49年解雇時の日産にあった、とはおもわれない。

その意味

以上2点の含意を記せば、トヨタは愚直にも解雇反対ストライキを真剣に打った。いわゆる「条件闘争」の動きはあったが、それは組合の主流にならなかった。これにたいし日産労組は、

当時は賢明にも解雇反対闘争の成功度のあやうさをより早く認識していた。そのゆえに、そこに組織をかけず、解雇を争議の半ばすぎで事実上かなり認めている。

そのときのリーダーはすでにかの名高い益田哲夫であった。1953年争議の伝説のリーダー、その後行方しれずの委員長である。かれは当時最高の学校歴、旧一高卒(もちろん東大卒)、その理解力のゆえに解雇反対のあやうさを感じたのかもしれない。他方、トヨタは愚直にも解雇反対闘争を最後まで突っ走った。

市場経済のもとではどの国でも解雇反対闘争が成功する可能性がとぼしいことは、すでにいろいろなところでわたくしは書いてきた。にもかかわらず、つぎの章で個人的な知見をふくめあえて再説する。そうでないと戦後史がわからないからである。その解雇反対闘争のあやうさを、とことん愚直に行動したあげく、トヨタの労働者はよりはっきりと知った。市場経済のつらい現実を知らされたのではないだろうか。これにたいし、日産の組合リーダーはむしろや賢明であっただけに、かえてその認識が遅くなったのではないだろうか。

いすず

いすずもほぼ日産に似る。なおその資料はいすずのばあい、社史よりも組合10年史が断然くわしい。ページ数は136頁とすくないが、小さい文字、しかもそれぞれにくわしい日誌、経過の説明、そして関係者の座談会と詳細である。いすずの解雇は3社のなかでもっとも早く、日産より10日ほど前であった。解雇人数は1,279名、従業員5,474名のほぼ25%にあたり、トヨタ、日産よりわずかに多かった。もちろん争議期間は長く9月26日の会社提案、11月末の「条件闘争へのきりかえ」による事実上11月29日の妥結、さらに冬の一時金闘争とあわせ、正式の妥結は12月2日となった。2か月余におよぶ。

しかしながら、その間ストライキは10月12日と17日の2回の24時間ストライキにとどまる。トヨタよりだいぶすくなく、その点日産と似る。

その間の事情は、この組合10年史の座談会で

の率直な話で、實際上ほとんどトヨタのばあいとかかわらないことが伺われる。すなわち、まず車が売れず滞貨が積み重なる。賃金の遅配がつづく。これではあきらめる組合員もでてくる。当時の組合役員たちは座談会でそう語る。そして会社から個人あての通知がくる。組合はトヨタとおなじく開封しないで封書を組合にもってくるようにと促したが、実際には開封する人がほとんどで、自分は解雇をまぬかれたと思う人はほっとする。他方、解雇対象になった人たちは戸を閉めてでてこない。そして職場の人がストライキをすると、「ストをやっても会社は痛くないのに、俺たちのためにストをやってくれる。・・・これだけやってくれば悔いはない。おれも今から退職金をもらいにいく」というのであった。それを当時の組合役員たちは痛切に記憶しているのであった。(いすゞ労働組合[1956] 10年史, pp.48.)

不況時のストライキの効果のなさを十分に知り、かつ不況を現実のきびしいなかでそれなりに承知して去っていく。そしてだれが解雇されるか、その問題の重要性を骨の髄まで感得するのであった。

3. 異同の条件

愚直な行動

この3社の労働組合の対応の差異は、なにによるのであろうか。経済環境の差異であろうか。いやとてもそうはいえまい。基本的な環境条件は米占領軍の方針、いわゆるドッジラインであった。敗戦後の赤字財政を断然均衡させる。特別会計をもふくめ均衡にする。それゆえ財政の散布による需要が大幅にカットされる。さらに当時、敗戦の衝撃をゆるめるため多くの補助金が企業にあったが、それを廃止した。したがってその影響は同一産業であれば個別企業をこえてほぼひとしく各企業にふりかかった。それゆえ、3社の解雇人数は20%ないし25%と大差なかった。

実際、トヨタの生産台数はドッジラインの最中、1949年でもけっして下がらなかった。需要減はあったが、それよりもカネづまりであった。

車を月賦で売っても代金の回収が難しくなった。買い手のカネも足りなかったのである。

おそらく決定的な差異はつぎの2点ではなかったか。そう、わたくしは考える。第一、さきに指摘したように、トヨタは愚直なまでに解雇反対闘争をおこない、あげくその難しさを痛切に実感せざるをえなかった。これにたいし、日産といわずは、それをとことん実行しなかったために、その認識が不足した。この点が後代の行動の差異をみちびくのではないだろうか。

第二、経営者の行動である。トヨタ自動車のばあい、まさに文字どおりの創業者社長、豊田喜一郎は、解雇の責任をとって辞任した。かれだけではない。副社長隈部一雄(もと東大教授、喜一郎の二高、東大時代の親友)、常務取締役西村小八郎の代表取締役3名すべてが退任した。争議解決の6月9日のじつに4日前である²⁾。

創業者社長退任の重み

この豊田喜一郎の退任の重みは、いかに強調しても強調しきれないであろう。なるほどかれは豊田家の長男であり、トヨタグループのメンバーのなかで最初の東京大学工学部卒である³⁾。だが、かれは御乳母日傘の長子ではない。父豊田佐吉につづき、当時の技術者にとって最高の栄誉「帝国発明恩賜賞」をうけた。繊維機械開発への賞であり、まさに一流の技術者であった。そして父佐吉の自動織機の発明で得た資金を、とことんあらたな自動車産業の開発に投入した。三井など戦前最大の財閥でもあえてのりださない事業、当時のトヨタの力ではとても無理と周囲のだれもおもった事業に、敢然とのりだした。嫡男でなければとうていなしえなかった企てであろう。

のみならず、海のものとも山のものともわからないときに、人材を一人一人喜一郎が直接声をかけて選び集め、鍛練し、構想を練り、膨大な投資を大胆におこなった。将来どうなるかわからないのに、広大な60万坪の土地を一挙に買収し、そこにははじめから大規模な工場を建てた。まさに文字通りの創業者社長だった。そしてほとんど一から技術を考える、まさしく創業の技術者であった。わたくしはかれの没後50周年記

念の2千人をあつめた会合でかれのことを語る榮に浴したが、まことに語りやすかった。かれは文字通りすばらしい創業者であり、トヨタ自動車はかれの命であった。

そのかれが、従業員の解雇を悲しみ、責任をとって退任したのである。そもそも日産、いすずの1949年解雇のとき、トヨタも経済状況がかわらないなか、喜一郎の考えで解雇しないとの覚書を組合とかわした。その後、さらに経済面で追い詰められ、賃金遅配がつづき解雇となった。組合との約束を破らざるをえなくなったゆえに、決然と退任したのである。その重みは、史記の李將軍列伝のかの太史公、司馬遷の評のように、まさにかれを知る人も知らない人も、職場で働く人にはつよく伝わったであろう。

日本の経営者は解雇の責任をとって退職するか

よく日本の経営者は従業員の解雇をあまりしない、といわれる。だが市場経済では解雇せざるをえないことが当然にある。その点はのちに説明しよう。いったいそのとき、日本の経営者が責任をとって退任するのだろうか。わたくしは寡聞にして他にそれを聞かない。この代表取締役全員3名の退任、とりわけ文字通り創業者社長であった喜一郎の退任こそ、真剣にストを打ってきたトヨタの組合員が、愕然と市場経済の現実に目覚めた最大のきっかけではないだろうか。

その点を株の所有構造につき確かめておきたかったのだが、それは案外にむづかしい作業で、はっきりとした事実を確認できなかった。というのは、当時のトヨタ系の企業は多く非上場であったからだ。株式会社でも非上場であると、その財務諸表は株主でもないかぎりなかなか見ることができない。

社史のかぎりでは、創業当時1938年でさえ豊田利三郎と豊田喜一郎は個人株主としては最大であったが、その持ち分はそれぞれ4%にすぎなかった。圧倒的比重をもつ抜群の最大株主は豊田自動織機で、ほぼ4分の3におよんだ。その豊田自動織機の抜群の最大株主は豊田紡織であって、そこでも豊田利三郎と豊田喜一郎は個人株主としては最大でも、やはり持ち分は小さ

い。その豊田紡織の最大株主は豊田自動織機なのであった。ただしこれらの会社の創業者はいうまでもなく豊田家であって、こうした株の持ち合いを通してではあるが、利三郎は病氣療養中であり、その妻、妹愛子の助けもあって、豊田喜一郎が決定的な影響力をもっていたことは疑いがない。

こうした株の所有構造以上に、この事業の発案から、その具体化、大胆な投資、すぐれた人材を一から選び集め、鍛練し、技術を編み出し、ジャストインタイムなど創造的な生産方式を構想してきたことこそ、その重みを存分にしめすものとする。これほど真の創業者の重みを、現今の日本の大企業に見出すのは、むしろまれであろう。その創業者社長が解雇の責任をとって50歳代前半で退任したのである。その労働組合にとっても最大の衝撃であったろう。

これにたいし日産やいすずには、そうした創業者社長はみあたらない。両社とも合併をかさねてきた企業であり、日産にいたっては融資元の銀行から移動した専務川又克三であった。もちろん川又はその責任をとって退任してはいない。それどころが争議の勝利をかざしてその後長くそのポストにつく。

なお、豊田喜一郎の退任をかれの健康不調によるとの見方ができないわけではないが、それだけでは説明がむづかしかろう。というのは、かれのみならず3名の代表取締役がすべて同時に、1950年6月5日退任したのである。後任は豊田自動車の最大株主、豊田自動織機の社長石田退三であった。

注：

- 1) 芝浦、蒲田にあった分工場などをふくめると、2,146人になる(愛知県「1982」p.709.)
- 2) 愛知県「1982」は、この公表は5月23日の団体交渉の席上であった、という。だが、社史の記述によれば、それは6月5日、調印の四日前であった。わたくしの感触では、あるいは5月23日の団体交渉の席上、社長の辞任を匂わせたかもしれないが、その確然とした表明は6月5日ではないか。そうでないとその間の組合の硬化した態度の説明がつきにくい。そのほか細かい点で資料間の齟齬がないわけではない。

3) かれは仙台の二高卒である。その縁でトヨタでは東北大学、また二高卒の技術者が初期に多い。かれの進学期には名古屋の八高はまだなかった。「三四郎」の熊本の五高までである。なお豊田家はなかなか学校歴は高く、喜一郎の二人の息子はいずれも当時学校歴抜群の一高卒であった。おそらく2000年ごろまでたんに学校歴でリーダーを選ぶなら、豊田家直系のメンバーとなろう。

文献：

- 愛知県 [1982]「愛知県労働運動史」第一巻，第一法規，808p.
- いすゞ自動車 [1988]「いすゞ自動車50年史」497p.
- いすゞ自動車労働組合 [1956]「いすゞ自動車労働組合 組合10年史」136p.
- 熊谷徳一，嵯峨一郎 [1983]「日産争議1953—転換期の証言」五月社，371p.4
- 小池和男，中島宏之，太田聡一 [2001]「もの造りの技能——自動車産業の職場で」東洋経済，346p.
- 小池和男 [2005]「仕事の経済学 第3版」東洋経済，342p.
- 全トヨタ労働組合連合会 [1983]「10年のあゆみ 全トヨタ労連結成10周年記念誌」全トヨタ労働組合連合会，179p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1958]「トヨタ自動車20年史」トヨタ自動車工業株式会社，863p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1967]「トヨタ自動車30年史」903p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1978]「トヨタのあゆみ」トヨタ自動車工業株式会社，568p.
- トヨタ自動車株式会社 [1987]「創造限りなく トヨタ自動車50年史」トヨタ自動車株式会社，1030p. 同資料編，320p.
- トヨタ自動車労働組合 [1956]「組合創立10周年記念誌」トヨタ自動車労働組合，136p.
- トヨタ自動車労働組合 [1961]「あゆみ」トヨタ自動車労働組合，43p.
- トヨタ自動車労働組合 [1966]「20年のあゆみ」トヨタ自動車労働組合，168p.
- トヨタ自動車労働組合 [1986]「真の豊かさをもとめて—40年のあゆみ」トヨタ自動車労働組合，266p.
- 日産自動車 [1965]「日産自動車30年史」，485p.
- 日産自動車 [1985]「日産自動車社史」，404p+185p.
- 読売新聞社 [2003]「豊田市トヨタ町1番地」新潮社，279p.