

トヨタ自動車における経営理念と労使協調 —「労使宣言」を中心に—

伊 藤 賢 次

トヨタ自動車は1933年（昭和8年）に産声を上げたが、第2次世界大戦後の1950年（昭和25年）に経営危機を迎え労働争議が起きる。しかしその後は、高度経済成長やモータリゼーションの到来とともに、貿易自由化や資本自由化といった厳しい対外的な開放政策の展開の中においても、劇的な成長を遂げ、1980年代初め（昭和50年代後半）には年産300万台を越え「世界のトヨタ」となる。

こうした急激な発展の原動力は、創業時の「豊田綱領」を源とする経営理念とともに、1962年（昭和37年）に労使間で交わされた「労使宣言」が大きく働いたと考える。その基本的な考え方は「相互信頼に基づく労使協調」と「生産性向上と労働条件改善の同時実現」による「世界のトヨタへの飛躍」である。これは見事な成果を収める。

この考え方は「日本的経営」の代表的事例として位置付けることができる。これは豊田英二の社長時代に最も特徴的にみられ、その後も継承されている。

キーワード：

経営理念 労使宣言 労使協調 「日本的経営」 長期にわたる「競争と協調」

1. はじめに

トヨタ自動車（以下「トヨタ」とする）は今や日本を代表する企業のひとつである。基本的には、本格的なモータリゼーションの波に乗ったことが挙げられるが、数多い日本の自動車会社の中でも、トヨタがなぜこれだけ急速に成長できたかについては、さまざまな要因が考えられる。いわく、トヨタ生産システム（TPS）に代表される生産技術力、各地域の有力者をいち早く組織した販売網に代表される販売力、また乾いたタオルをさらに絞るといわれる原価低減（原価企画）力などである。

本論の目的は、トヨタの成長の理由を、トヨタの経営理念、それも労使協調の側面から明かにすることである。筆者は、企業の成長は、長期的に見れば、必ず組織文化の優劣に大きく影響されると考える。組織構成員の“ものの見方や考え方”が一致することは、企

業の発展を決定的に左右する。経営トップから一般従業員までの全ての社員が、企業の目指す方向に向かって、ベクトルを合わせることで、即ち個人としてもチームとしても、一致協力して継続的に努力を重ねることが、企業を発展させる大きな条件のひとつである。こうしたベクトルの一致を、労使関係の面から捉えれば、労使協調路線と言える。

一般に「世界の奇跡」と呼ばれる戦後日本の高度経済成長のメカニズムを説明するものとして、外国の研究者から「日本的経営」システムの名称が付けられて久しいが、その中核部分のひとつが、日本的雇用慣行であり、長期雇用、年功序列、企業別組合（企業内組合）の「3種の神器」とされる。それらは、“長期にわたる労使協調”システムと考えられる。筆者は、トヨタの歴史を考察することによって、日本的経営の成立とそれが生み出した輝かしい経営成果が明らかになると考える。なかでも1962年（昭和37年）に労使双方で調印された「労使宣言」を、その代表例として位置付ける。本論では、この労使宣言を中心にして、トヨタにおける経営理念と企業成長を考察する。

本論の構成を説明する。まずトヨタの歴史と経営理念を明かにする。労使協調は、経営理念と表裏一体のものであると考える。両者とも現実の動きの中でこそ具現化される。会社創立まもない1935年（昭和10年）の「豊田綱領」から、1996年（平成8年）の「21世紀へ向けた労使の決意」に至るまでの8つの文書を取り上げる。

次に1962年（昭和37年）の「労使宣言」の意義を考察する。この宣言によってトヨタの労使協調の考えが明確となり、経営者を含む全社員の力が結集し、その後のトヨタの急激な発展に大きく貢献したと判断される。

さらに労使宣言を契機とした労使協調路線を基盤として、その後のトヨタは、日本国内生産だけで年間300万台を越える「世界のトヨタ」へと大躍進を遂げる。こうしたトヨタの発展の軌跡は、日本の高度経済成長をもたらした「日本的経営」システムを最も代表する事例として位置付ける。トヨタに代表される「労使協調」路線は、日本の高度経済成長を生み出す原動力となるとともに、その成長過程で更に強くなった日本企業の競争力（競争優位性）の中核システムとなる。それはまた普遍性をもつものと考えられる。

2. トヨタの歴史と経営理念

1) トヨタの歴史

トヨタの歴史は1933年（昭和8年）9月に（株）豊田自動織機製作所の中に設置された自動車部に始まる。豊田喜一郎は、父である豊田佐吉に頼んで、国産自動車とりわけ乗用車を生産しようとして自動車部を作り、自らその責任者となった。自動車部が会社として独立したのは、1937年（昭和12年）8月のトヨタ自動車工業（株）の設立である。翌1938年（昭和13年）11月に挙母工場（当初月産1,500台を想定。現在の本社工場）の操業が開始された。このように、トヨタは豊田自動織機を親会社として発足し、今日まで約70年の歴史をもつ。

トヨタの創業以来の歩みを極めて簡潔にまとめたのが表1である。項目としては、左から順に、日本社会全体の動向、トヨタ全体の動向、生産台数や生産性向上などの動き、労働組合や労働条件の動き、日本の労組全体の動きである¹⁾。

この表を中心に、トヨタの歴史からみられる幾つの特徴を列記する：

表1 トヨタの年表

	日本社会 (全体)	トヨタ (全体)	生産台数等	労組/労働条件	日本の労組 (全体)
1935年 (昭和10)		豊田綱領制定①			
1950年 (昭和25)		経営危機・労働争議 社長: 石田退三へ			
1954年 (昭和29)		国産車愛用運動		(国産車愛用運動)	「全自」解散
1955年 (昭和30)	「55年体制」 生産性本部発足				
1956年 (昭和31)					
1957年 (昭和32)		クワン対米輸出 (国産乗用車初)			
1958年 (昭和33)					
1959年 (昭和34)		元町工場操業	月産1万台達成		
1960年 (昭和35)	安保条約改訂闘争 所得倍増計画へ				
1961年 (昭和36)	貿易為替自由化 大綱の発表	パブリカ専用ライン (元町工場) 「 <u>労使宣言</u> 」③	全社こまびん方式 QCTQC活動展開	(労使宣言)	「全国自動車」結成②
1962年 (昭和37)					
1963年 (昭和38)					
1964年 (昭和39)	IMF-JC結成				IMF-JC結成 全国自動車加盟
1965年 (昭和40)					「自動車労協」結成
1966年 (昭和41)	乗用車の輸入自 由化	高岡工場操業 (カローラ) 社長: 豊田英二へ			
1967年 (昭和42)					
1968年 (昭和43)			月産10万台達成	3年間で賃金日本1へ	
1969年 (昭和44)	乗用車の資本自 由化の発表			初の国会議員 (民社党) 一時金夏冬型(6.1ヶ月)	
1970年 (昭和44)					
1971年 (昭和46)	乗用車の資本自由化 ニクソンショック			長期安定向上を提唱	IMF-JCへ加盟
1972年 (昭和47)			月産20万台達成	「全トヨタ労連」結成④	「自動車総連」結成⑤
1973年 (昭和48)	第1次石油ショック			週休2日制実施 労働協約に調印	
1974年 (昭和49)				2000時間達成	
1975年 (昭和50)					
1980年 (昭和55)			月産30万台達成		
1982年 (昭和57)		労使宣言20周年⑥ 社長: 豊田章一郎へ			
1985年 (昭和60)	プラザ合意				
1992年 (平成4)		トヨタ基本理念制定⑦			
1995年 (平成7)		社長: 奥田 碩へ			
1996年 (平成8)		21世紀へ向けた決意⑧			

(備考): 1: 各種資料より筆者が作成。

2: 上記表の中の①～⑧は、参考資料1～8の番号を示す。

1. トヨタは1950年（昭和25年）に創業以来最大の経営危機を迎え、2ヶ月余りに及ぶストライキと度重なる交渉の結果、大幅な人員整理を行う（退職者数は2,100名余）とともに、経営陣としては豊田喜一郎が責任をとって退き、代わりに親会社である豊田自動織機から石田退三が来て経営の指揮をとる。
2. それまで経営側に対して戦闘的な姿勢をとっていたトヨタ労組は、争議解決後もしばらく活動するが、日産の争議（昭和28年）を機に方針を転換し、所属していた「全自（全自動車）」は解散する。
2. 争議解決直後に勃発した朝鮮動乱の追い風も吹き、トヨタの経営は次第に回復しはじめた。しかし、トヨタをはじめとして国際競争力の弱い日本の自動車産業界は、これからの対外的な開放政策の実施を迎えるに当たり、将来が懸念された。昭和29年には、トヨタを中心に、国産車愛用運動が、労使双方で展開された。
4. 日本の社会状況は、1955年（昭和30年）から大きく変わる。経済面では「戦後（復興）」が終わり、政治面では「1955年体制」（自民党の単独政権）が発足する。同年には日本生産性本部が設置され、生産性向上運動が始まる。1960年（昭和35年）の安保条約改訂闘争（結果は革新勢力の敗北）とその直後から実施される所得倍増計画は、こうした体制がしっかりと確立したことを意味する。自民党の長期安定政権がそれから約40年間続くのであるが、この体制のもとで日本の高度経済成長が展開される。
5. 日本経済は、1960年代に入った1961年（昭和36年）に貿易為替の自由化大綱が発表され、約10年かけて対外開放政策（貿易の自由化及び資本の自由化）が実施されることとなる。これは国内の各産業界に大きな危機感と経営課題を与えた。
6. これはまた労働運動においても統一化への動きをもたらす。
7. モータリゼーションの到来は、1960年代（昭和30年代後半）に入ってからである。それをいち早く見越して1959年（昭和34年）に操業を開始したトヨタの元町工場は、日本初の本格的な乗用車専用工場であった。これを機にトヨタは大きく飛躍し、この年に月間生産台数が1万台を越えた。元町工場の成功は他社にも大きな影響を与えた。
8. この頃通産省の主導による国民車構想が発表され、トヨタは“パブリカ”を発表し、1961年（昭和36年）に元町工場の中にその専用ラインを作った。
9. 自動車産業の労働戦線統一に向けて、1961年（昭和36年）に「全国自動車」が結成された。参加メンバーは中立系の4社（トヨタ、いすゞ、日野、鈴木）で、トヨタが中心であった。
1964年（昭和39年）にはIMF-JC（国際金属労連日本協議会）が結成される。
10. 「労使宣言」は、1962年（昭和37年）に労使間で交わされた。モータリゼーションの到来と労働線統一化への取り組みが始まる時期に当たる。
11. 自動車産業の対外開放政策としては、乗用車の輸入自由化が1966年（昭和41年）に実施され、乗用車の資本自由化が1969年（44年）に「1971年（昭和46年）10月

実施」と発表される。実際には予定より半年繰り上がり、1971年（昭和46年）4月に実施される。この間各自動車メーカーは、吸収合併といった再編成を含め、国際競争力強化に向けての対応を迫られる。

- 1 2. トヨタは、労使宣言以降、こうした状況の中で、質量ともに急激に進展する。量的には、1966年（昭和41年）に大衆車“カローラ”を生産するための高岡工場が操業開始する。1968年（昭和43年）には月産10万台規模となる。元町工場の完成によって月産1万台を達成してから、わずか“9年で10倍”（平均年率3割強の伸び）である。いかにすさまじい伸びかが分かる。またすでに1962年（昭和37年）には全社に「かんぱん」方式が導入され、効率的なトヨタ生産システム（TPS）が定着する。質の面では、1963年（昭和38年）からTQC（全社的品質管理）活動が本格的に展開され、1965年（昭和40年）にはデミング賞を受賞する。
- 1 3. 1960年代から始まる対外開放政策と本格的なモータリゼーションの中で、トヨタはその後さらに生産規模を拡大し続け、1972年（47年）には月産20万台となる。1959年（昭和34年）と比較すれば“13年間で20倍”（平均年率2割5分強の伸び）、1968年（昭和43年）と比較すれば“4年間で2倍”（平均年率2割の伸び）である。驚異的な数字と言えよう。こうした実績値からみると、劇的拡大が始まる直前の1962年（昭和37年）に交わされた「労使宣言」がいかに時期に適い、しかも高い成果をもたらしたかが、より一層鮮明となる。
- 1 4. トヨタはその後さらに快進撃を続け、1972年（昭和47年）に年間200万台、1980年（昭和55年）には年間300万台を達成する。日本の自動車メーカーでのトップの地位を確保するだけでなく、世界でも有数の自動車メーカーとなる。
- 1 5. 生産規模の急激な拡大の中で、社員数も急増するが、併行して労働条件も大きく改善される。1968年（昭和43年）からの「3年間で日本1の賃金を」目指した大幅な賃金の増額、1969年からの一時金の夏冬型への切り替えと高額支給（年間6.1ヶ月分の高水準が以後昭和62年まで19年間続く）、1973年（昭和48年）の完全週休2日制の実施、1974年（昭和49年）の年間労働2000時間の達成などと続く。
労働条件面でも日本のトップとなるだけでなく、世界の先進国の公正水準に近づく。
- 1 6. 自動車産業労組の労働戦線の統一では、1965年（昭和40年）にトヨタ労組が中心となって「自動車労協」を結成する。産業別統一組織を目指したものであるが、上部団体はまだ3つのままであった。産別組織となったのは、1972年（昭和47年）の「自動車総連」の結成である。トヨタは1959年（昭和29年）の「全自」解散以降は（政治的）「完全中立」の方針を基本方針とするが、その考えのもとに全社労組がまとまった。
同時に、トヨタグループの労組を結集する「全トヨタ労連」が結成された。
- 1 7. 1971年（昭和46年）のニクソンショック、1973年（昭和48年）の第1次石油ショックにもかかわらず、トヨタはさらに成長を続け、1980年（昭和55年）には月産30万台と年産300万台を達成する。トヨタの国際競争力の強さを如実に物語っている。

18. 1982年（昭和57年）には、労使宣言以後の輝かしい成果をもとに、「労使宣言20周年にあたって」が労使間で交わされ、労使宣言の意義の確認と継承が行われる。
19. 1985年（昭和55年）のプラザ合意による「ドル安・円高」（ドル高の是正）は、トヨタを始めとして日本企業の「経営のグローバル化」を急激に促進した。トヨタでは、1984（昭和59年）に米国の合弁会社 NUMMI 社での現地生産が始まる。
20. 1992年（平成4年）には「トヨタ基本理念」が制定される。1996年（平成8年）には「21世紀に向けて労使の決意」が交わされる。両者ともトヨタ自身のグローバル化への移行が強く打ち出される。

表2 トヨタ労使関係資料の年表

	会社	労使	組合
1935年(昭和10年)10月:	①「豊田綱領」制定 (経営危機・労働争議)		
1950年(昭和25年)4~6月:			
1961年(昭和36年)1月:	③「労使宣言」		②「全国自動車」結成宣言
1962年(昭和37年)2月:			
1972年(昭和47年)9月:			
1982年(昭和57年)2月:	⑦「トヨタ基本理念」制定	⑥「労使宣言20周年」	④「全トヨタ労連」結成趣意書 ⑤「自動車総連」結成宣言
1992年(平成4年)1月:			
1996年(平成8年)1月:			
		⑧「21世紀へ向けた決意」	

(備考): 上記表の中の①~⑧は、資料1~8の番号を示す

2) 経営理念と関係資料

経営理念や労使協調などの考え方を知る資料としては、表2で一覧表にまとめた。取り上げたのは合計8つの資料である。大きくは3つに区分される。1つ目は経営理念そのものを示した文書（全体で2つ）、2つ目は労使間で交わし文書（3つ）、3つ目は労働戦線の統一化に向けて発表された文書（3つ）である。

1つ目と2つ目の文書を取り上げた意味はすぐ理解できようが、3つ目についての理由を最初に説明しておきたい。これはトヨタ労組の考え方の特徴による。つまり、労働戦線の統一を目指しながらも、第1に、自動車産業の発展と労働者の生活向上の2つを同時に実現することを目標としていること、第2に、終始“完全中立”の立場に立って、つまり外部の特定の政治勢力とはできるだけ一線を画して、自らが主体となって第1の目標を実現しようとしていることである。しかもこの2つの特徴が、トヨタの経営理念とも符号している。従って、3つ目の文書はトヨタ労組と外部労組との間の文書でありながらも、トヨタの経営理念や労使協調と密接に関連するので、本論で取り上げる次第である。

これら8つの文書の内容は、資料1～資料8を参照願いたい。各々について、簡単に説明する：

[資料1]

佐吉の豊田綱領

創業経営者喜一郎は、佐吉の6周忌にあたり、佐吉の遺訓を整理した綱領を発表した（S. 10.10.30制定）。そのねらいは、トヨタの創立にさきだち、当時では、身分不相応な国産自動車の製造の方向に、全従業員の意欲を統一するのに役立つことであった。

その綱領は、佐吉の一生をつうじての考え方、および生き方を強調したものであり、以下のように表わされる。

豊田綱領	
1.	上下一致 至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし
2.	研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし
3.	華美を戒め 質実剛健たるべし
4.	温情友愛の精神を発揮し 家庭的美風を作興すべし
5.	神仏を尊崇し 報恩感謝の生活を為すべし

これは、トヨタの社是の項目であり、トヨタ経営の基本理念である。しかも、この綱領は、今日、トヨタ系の会社（愛知製鋼、豊田自動織機製作所、豊田通商）の社是として掲げられ、全従業員の精神的支柱としての役割を果たすものである。

（引用：佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房、1998の19頁）

[資料2]

全国自動車結成大会宣言

大会宣言

われわれ全日本に自動車産業に従事する労働者は本日ここに結集し、全国自動車産業労働組合連合会を結成した。われわれは昭和二十九年の旧全自動車解散以来、ふたたび組織結集のため、あらゆる努力を重ね、その基本的考え方として、経済闘争を中心とした自由にして民主的な運営と、自動車産業の基盤確立に資す運動をすすめることを確認し、考え方を同じくする、全国の自動車産業労働者に大同団結を呼びかけてきた。

いまや、日本の自動車産業は国民経済の上において基幹産業として、重要な地位を占めるにいたり、その健全なる発展は、国民全体から大きく期待されている。

しかし、日本の自動車産業は、貿易自由化に対処するため、量産体制の確立、原価低減、販売市場の拡大など、各企業は自衛の措置として手段を選ばず、企業競争は一段と深刻さを増してきている。

われわれはこうした情勢の中で、われわれ労働者の生活防衛のため、日本の自動車産業を貿易自由化や、過度の企業競争から守り、真に基幹産業としての基礎を確立するための運動を、いまこそ展開しなければならない。

われわれは本大会において、綱領ならびに規約について、あらゆる角度から検討を加え、慎重審議の結果ここに決定し、全国自動車産業労働組合連合会として発足した。

「新しき仲間たちが、新しき組織の中で、生活向上と産業防衛を闘いとうる」の中心スローガンのもとに、強固にして、主体性を確立した組織運営につとめると共に、自動車産業に働く多くの労働者の生活と幸福を守るため、あらゆる闘いをすすめることを宣言する。

全国自動車産業労働組合連合会方寸

一九六二年一月二十八日

全国自動車産業労働組合連合会結成大会

(出所：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて—50年のあゆみ』、1996の263頁)

労使宣言

すでに欧米諸国においては、自動車産業は一国産業の中心として工業力の象徴であり、工業技術水準を示すバロメーターとなつてゐる。わが国においても産業構造の高度化にともない、自動車産業は基幹産業としてその盛衰が直接経済力の消長につながり、わが国産業のいない手として絶大な衆望をになうに至つた。しかし、その前途は必ずしも安易なものではない。乗用車の貿易自由化も目前に迫り、近い将来国際市場できびしい競争に直面しなくてはならない。さらに加えて、昨年以來経済も調整期に入り、決意を新たにすべき時期に当面してゐる。

われわれは、当社創立以來終始国産大衆乗用車の確立を目標とし、また広く社会と大衆に奉仕することを伝統的信条として日夜精進してきた。かくて、今日すでにトラック、特殊車などで性能、品質、価格ともに国際水準に達し、全世界各地域に進出し、欧米諸国と覇を競つてゐることは、急上昇してゐる輸出実績が立証するところである。

われわれは、創立以來のこの意気と輝かしい実績に自信と信念をもち、乗用車の貿易自由化を立派に乗りこり、この試練を積極的に活用して、国際市場において一大活躍を期する覚悟である。

会社と組合は、かかる重大な時にあたり、日本の自動車産業およびトヨタ乗用車としての当社に課せられた社会的使命と、任務の重大さを強く心に刻み、誇りある歴史と伝統の上にたち、この難局を労使相たずさえて敢然と乗り切るため、次のとおり宣言する。

- 1 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。
わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。
 - 2 労使関係は相互信頼を基盤とする。
信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。
 - 3 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。
そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持・改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみならず人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。
- 以上三つの基調の上にたち、

(1) 品質性能の向上 (2) 原価の低減 (3) 量産体制の確立をはかる。

われわれは、ここに自動車産業の公共的使命をさらに自覚し、目前に迫る自由化を有効適切な対策により乗り切り、日本の産業と国民経済の生々発展に協力し、日本のトヨタから世界のトヨタへ輝かしい栄光を獲得すべく、会社、組合ともに相たずさえて努力することを誓う。

昭和三十七年二月二十四日

(出所：前掲書の 264 頁)

全トヨタ労連結成趣意書

自動車産業に働く私たちは、昭和二十九年全自動車解散して以来、真の産業別統一を目指し、幾多の努力を重ねてきました。しかし現実には、自動車労協という協議体の域を脱しきれずに今日を迎えてきました。この間、日本の自動車産業は飛躍的な発展をとげ、日本を代表する基幹産業にまで位置付けられるようになりました。

しかし、このような産業の地位とくらべ、自動車産業に働く私たちの経済的、社会的地位はまだそれに見合った地位にあるとはいえません。この大きな要因の一つに、私たち自動車産業に働く労働者の真の産業別組織がなかったことがあげられます。

また一方、急成長を続けてきた日本の自動車産業は、内外に重大な難問を抱え、私たちの生活基盤を根底からゆるがそうとしています。このような過去の歴史・社会的背景から自動車労協は、昨年の第七回総会において四十七年十月をめどに、自動車の生産から販売にいたる真の産業別連合体組織（仮称自動車総連）に脱皮することを満場一致で確認しました。そこでただちに全国自動車東海支部、全トヨタ販労協は、それぞれの組織委員会を中心に相互の連携を保ちながら、組織本来の目的をつらぬくためには、どのような形態で自動車総連に参画するのが望ましいか、運営は如何にあるべきかなどの検討を重ねてきました。この答申案がそれぞれまとまった現在、私たちはこの答申案を基礎に、本年九月を目標に全トヨタ労連の結成を目指し本格的な準備活動に入るべく、発起人会を発足させました。

私たちは新しい自動車総連、全トヨタ労連のもと、同じ自動車産業に働く仲間の強い連帯と協力で自らの、ひいては日本全体の労働者の経済的、社会的地位の向上を図り、併せて産業の健全な発展を期することを活動理念としてまいりたいと考えています。

この趣意を十分ご理解いただき、新たな連合体結成に対するご賛同と、ご支援をお願い申し上げます。

昭和四十七年九月

(出所：前掲書の 265 頁)

[資料5]

自動車総連結成大会宣言

われわれ自動車産業に働く五〇万労働者は、七年有余にわたる自動車労協の活動の美績を踏まえて、念願の産業別連合体である自動車総連を結成した。

今日、わが国は公害、物価高、都市問題をはじめ国際経済関係においても、高度成長のヒズミを多く抱えており、労働組合の役割と守備範囲は著しく拡大し、労働運動の統一を急務としている。従って、日本の基幹産業たる自動車産業労働者の総連結成は、国内的にも国際的にも極めて大きな意義をもつものといえよう。われわれは自らの立場と使命を正しく認識し、産業別組織としての幅広い活動に全力を挙げて取り組もう。

われわれは本大会において、次の運動方針を決定した。

- 1 働きがい生きがいのある福祉社会の実現
- 2 強固な産業別組織の確立と労働戦線の統一促進
- 3 労働者参加の推進、特に産業、連合、単組レベルにおける労使協議制の確立
- 4 国際公正労働基準に照らした賃金労働諸条件の引き上げ
- 5 積極的な国際連帯活動の推進

われわれは、産業社会の変化に対する展望と広い視野に立つて、既成観念にとらわれることなく、自らの考え方と行動を進歩させていこう。そして自動車総連組織の拡大強化に努めつつ、働く者の生活向上はもとより、広く国民福祉の増進と世界の平和と繁栄に積極的な役割を担っていくことを誓い合い、新しい時代を切り拓く活動を力強く開始しよう。

昭和四十七年十月四日

全日本自動車産業労働組合総連合会結成大会

(出所：前掲書の265頁)

[資料6]

労使宣言二〇周年にあたって

昭和三十七年二月二十四日会社と組合が労使宣言を締結してから満二〇周年を迎えた。われわれ労使は、戦後の混乱期の中で企業の繁栄と、従業員の長期安定的な生活向上を実現していくためには、健全な労使関係を築きあげていくことが、お互いに何よりも大切であることを学んだ。

昭和三十七年当時は乗用車の貿易自由化を目前に控えており、労使が相互信頼のもとに努力しあってこの難関を乗り越えなければならなかった。会社と組合は、そうした時期にあたり、労使相互信頼の原点を確認するために次の三つの基本的考え方を労使宣言として締結した。

(一) 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。
(二) 労使関係は労使相互信頼を基盤とする。

(三) 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持改善を図る。
以来今日まで会社と組合は、幾多の苦難に直面してきたが、労使宣言の基本的考え方のもとに労使がそれぞれの立場で努力し、一つひとつ問題を解決してきた。そしてこの二〇年の努力の積み重ねにより、世界のトヨタへの地歩を着実に進めることができた。

しかし現在われわれは、世界的な規模での小型車競争や国内市場の成熟化、貿易問題等々企業の存続をかけた厳しい状況に直面している。また本年七月一日には、将来の展望を期して新しくトヨタ自動車株式会社としてスタートをきろうとしている。このような時期にあたり、労使相互信頼の絆を一層密にし、労使相たずさえてこれらの難関を切り開き、真の世界企業としての長期的繁栄と、従業員の生活安定に向けて努力を重ねていかなければならない。

さらにこの労使宣言の精神は、先人の日夜をわかつたぬ努力と体験のなから生み出された、われわれとして誇りうる貴重な財産であり、この精神は永久不変のものである。この精神を次の世代に伝えて行くことはわれわれ労使の大きな責務である。

労使宣言締結二〇周年の節目にあたり、会社と組合は、新たな飛躍をめざして労使宣言の基本的考え方を再確認し、相たずさえて努力することを誓う。

昭和五十七年三月十七日

(出所：前掲書の266頁)

[資料7]

トヨタは、21世紀が社会にとって真に豊かなものであることを願い、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、お客様、株主、社員、取引先の方々等、関わりある多くの人々とともに成長していくことを目指しています。

■基本理念、ビジョン、会社方針の位置づけ

基本理念	トヨタの憲法 (1992年策定、1997年改定)
TOYOTA2005VISION	10年後にトヨタはこうありたい という夢 (1996年発表)
中長期経営計画	2005VISION実現に向けた 中長期(5ヶ年)の経営計画
会社方針 長期方針 年度方針	中長期経営計画達成の為に課題、 数値目標等 (毎年見直し)

■トヨタ基本理念

- 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
- 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
- クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
- 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
- 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
- グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。
- 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

(出所：『トヨタの概況2000』の4頁)

[資料 8]

二一世紀に向けた労使の決意

戦後の混乱期の中でも辛苦を重ねた経験から、われわれ労使は、お互いの理解と信頼に基づき健全で公正な労使関係を築き上げることが何よりも大切であることを学んだ。「生産性の向上を通じて企業基盤を確立し、労働条件の維持・改善を図る」という考え方は、先人のたゆまぬ努力と体験の中から生み出された他に誇り得る財産であり、この精神は一九六二年に締結された「労使宣言」に力強くうたわれている。

会社と組合はこの精神を不断の努力で実践し、その結果、トヨタは世界でも有数の企業に発展し、働く者の生活を豊かにして行くことができた。

しかし、二一世紀を目前に控え、トヨタを取り巻く環境の変化はかつてないほどに激しく厳しい。

先進国経済の成熟化と途上国経済の発展を背景とした国際競争の激化、それに伴う国内空洞化の懸念、さらには地球環境・エネルギー問題、急速に進む中高齢化、高度情報化社会への対応など、トヨタのみならず、日本の自動車産業、そして世界経済そのものが構造的な転換期を迎えている。

こうした中で、日本が世界経済や国際社会との調和を図りつつ、今後も繁栄の道を歩むためには、世界に冠たるモノづくりの拠点としての揺るぎない基盤を築き上げていかなければならず、基幹産業たる自動車産業に、とりわけトヨタに課せられた責務は極めて大きい。

われわれ労使は、この社会的使命を心に刻み、「企業の繁栄が、そこに働く者の幸せにつながる」との確固たる信念のもと、

1. グローバル企業として、国際社会の中で新たに飛躍をしていくこと
2. 世界と競争し得る生産性の向上、モノづくりを支える技術開発力の強化や技能の育成・伝承などを通じ、労使繁栄の源としての国内の企業基盤を確立していくこと
3. 日本の経済・社会を、公正で豊かなものにしていくこと

を目指し、新たな成長を実現していくための活力と創造性に満ちた企業をつくりあげていかなければならない。

かかる重大な命題を抱えた今、会社は、企業としての構造改革をなし遂げていかなければならない。「第一の創業期」を迎え、組合は、新たな出発点たる「創立五〇周年」という節目の時

を迎えた。

われわれは、先人のたゆまぬ努力によって培われたトヨタの誇りある歴史と伝統の上に立ち、ここに次のとおり決意する。

- (1) グローバル企業として世界経済の発展に寄与するとともに、国際社会への貢献を果たす。
二一世紀を社会にとって、またトヨタにとっても真に豊かなものとしていくために、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、われわれと関わりのある多くの人々とともに、労使相たすさえて新たな成長を図る。
- (2) 労使関係は、相互信頼と相互責任を基盤とする。
健全で公正な労使関係の基盤である相互の義務の履行と権利の尊重を遵守し、互いに労使相互信頼の精神を末永く引き継いでいく。
- (3) いきいきと働くことのできる企業風土づくりとより高い付加価値の創造に向けて、労使は共通の基盤に立ち、それぞれの役割を全うする。
会社は、企業繁栄の源は人にあるという理解の上に立ち、働く者がいきいきと創造性を発揮できる企業づくりに努めるとともに、生活の基盤である雇用の安定と労働条件の維持・向上に進んで努力を尽くす。
組合は、働く者の真に豊かな生活を実現していくためには企業基盤の維持・強化が不可欠であるとの認識のもとに、国際的な視野に立ち、高い付加価値に裏付けられた国際競争力の向上に向けて自ら精進・努力し、会社諸施策に積極的に協力する。
- (4) 日本全体を視野に入れ、働く者の真に豊かな社会・生活を実現する。
企業労使の繁栄のみならず、広く日本の働く者の豊かな生活の実現に向け、企業活動・組合活動のあらゆる分野において、日本の進路を切り拓く気概を持ち、リーダーシップを発揮していく。

以上の決意を確認し、会社と組合が相たすさえて努力することを誓う。

一九九六年一月二十七日

(出所：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて—50年のあゆみ』、1996の267頁)

まず資料1の「豊田綱領」であるが、これは豊田佐吉の6回忌の時に、彼の遺訓を5つにまとめたもので、その後のトヨタ及びトヨタグループの精神的支柱となっている。特に「上下一致」「産業報国」「研究と創造に心を致し」「常に時流に先んずべし」、「温情友愛の精神」「家庭的美風を作興すべし」に注目したい。こうした考え方は、トヨタの協力部品メーカーの集まりである協豊会の設立当初からの基本精神である「取引先は分工場である」、「共存共栄」と「積極的な相互研鑽」とも相通じる。この綱領は1992年（平成4年）に制定された「トヨタ基本理念」（資料7）まで約60年間続く。新しい基本理念では、豊田綱領の精神が国際社会に拡大されていることが最も大きな相違点であるが、反面「労使相互信頼・責任を基本」、「（取引先との）互いの研究と創造」「長期安定的な成長と共存共栄の実現」との文言は、創業時の精神がより明確にされていると考えられる。

2つ目のグループである労使双方で調印された文書は、基本的には資料3の「労使宣言」を出発点としている。骨子は次の3つである：

- ①自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。
- ②労使関係は相互信頼を基盤とする。
- ③生産性向上を通じて企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

この基調に立ち、品質性能の向上、原価の低減、量産体制の確立の3つをはかる。

何よりもまず自動車産業を国の基幹産業として位置付け、その使命と責任を自覚するとともに、貿易自由化などの難関を控えて危機感をつのらせながらも、日本のトヨタから世界のトヨタへ、労使相たずさえて敢然と乗り越えようとする“宣言”である。

こうした基本姿勢は、その後の労使間文書でも一貫して受け継がれる。資料6の「労使宣言20周年にあたって」、資料8の「21世紀に向けた労使の決意」を参照。前者では、労使宣言以降の20年間の活動実績を高く評価するとともに、その精神を「誇りうる貴重な財産であり、永久不変のもの」とし、さらなる労使の相互信頼を誓っている。後者でも労使宣言を高く評価するとともに、グローバル企業への飛躍を謳っている。

興味深いのはトヨタ労組の外部労組との間での労働戦線統一への文書の中においても、トヨタの経営理念や労使宣言の精神が符号していることである。資料3の「全国自動車結成大会宣言」では、この点が明瞭である。ここで“生活向上と産業防衛のため”の新しい統一組織を作るとされる。これは「労使宣言」の丁度1年前に作られたものであるが、労使宣言の3つの骨子とほぼ一致（少なくとも上記①と③とはほぼ一致）している。つまりトヨタ労組主導による自動車産業の労働戦線統一化への基本的考え方は、トヨタの労使間の合意による「労使宣言」とほぼ同じ考え方によって推進されるのである。

結果からすれば、この2つの目的、即ち企業発展と労働条件向上を同時に追い求める考え方は、その後見事に実現される。トヨタは日本でトップとなるだけでなく、世界有数の自動車メーカーへと飛躍的發展を遂げるとともに、その労働条件も大幅に改善される。

自動車産業の労働戦線も、トヨタ労組の主導によって「自動車総連」として10年後の1972年（昭和47年）に統一される。しかもトヨタはその後もさらに発展し続け、1980

年（昭和 50 年）には年産 300 万台を越え、世界のトップグループに躍り出る。

資料 4 の「全トヨタ労連結成趣意書」、資料 5 の「自動車総連結成大会宣言」では、基幹産業としての自動車産業の位置付けと発展、それに伴う労働条件の改善、とりわけ国際公正基準に照らした諸条件の向上が強く謳われている。資料 3 の全国自動車結成大会宣言と比べると、労働条件の向上に向けての組織の結集に力点が置かれている。自動車産業の飛躍的な発展と組織の統一化によって、この頃を契機に、自動車産業労組が次第に日本の労働界全体の条件闘争を引っ張るリーダーへと変わっていく。

忘れてはならないのは、第 1 に、自動車産業の労働戦線統一の動きは、トヨタ労組が中心となって推進されたことであり、第 2 に、トヨタ労組は、すでに見たように、社内的には「労使宣言」の精神を貫き、労使一体となって高い成果を収めていたことである。トヨタ労組は、内部としては労使の相互信頼を最大限に尊重しながら、外部としては、資料 4 と 5 のように、（経営者側や世界の自動車メーカーに対抗できるように）日本全体の自動車産業労働者の組織力を高めるための努力を懸命に行っていたのである。

3. 「労使宣言」の意義

1) 労使宣言から言えること

まず、1962 年（昭和 37 年）の「労使宣言」の意義を、前章でみてきたトヨタ全体の歴史の中で考察する。大きくは次のことが指摘できる：

1：労使宣言の基本精神は、その後のトヨタを貫いている。

それは、①自動車産業の発展と国民経済への寄与、②相互信頼による労使関係、③生産性向上と労働条件向上の両立、の 3 つである。

具体的課題として品質、原価（コスト）、量の確保を挙げるとともに、「世界のトヨタ」へ発展する決意表明を行っている。

2：労使宣言以後、トヨタは劇的な急成長を遂げる。

①トヨタの劇的な成長は、大雑把に言えば、1960 年頃から 1980 年頃までの約 20 年間を指す。規模で言えば、元町工場の操業（月産 1 万台達成）から月産 30 万台／年産 300 万台へと息継ぐ間もない急拡大（約 30 倍の拡大。平均約 20%/年の伸び率）である。量的だけでなく、質的にも大きく飛躍した。

②トヨタだけでなく、日本の自動車産業そのものが急成長し、日本の基幹産業の一つとなった時期でもある。

③日本経済全体が、高度経済成長を遂げた時期でもあった。また第 1 次石油ショックを乗り越えて、日本が先進国中で最も高い成長を示した時期でもあった。

3：労使宣言の精神が、トヨタの急成長の原動力となったと考えられる。

①モータリゼーションの強い追い風が吹き始め、本格化した時期であった。

しかし他方では、経済開放化への圧力が、この間ずっとかかっていた。貿易自

由化であり、資本自由化である。

- ②こうした大変困難な障害を乗り越えるには、全員の心の一致（ベクトル合わせ）とともに、立ち向かって行く強い精神力が必要となる。持てる経営資源を全部発揮しても足りない位の苦しい経営状況にあり、経営資源の最も根幹を成すのはヒトであった。特に後発者である企業や産業の発展初期には、カネもモノも技術も信用力もなく、頼れる経営資源はヒトしかなかった。
- ③その意味で、労使経営宣言は、まさにヒトを根幹にして最大限にその力を発揮しようとする決意表明であり、正鵠を射た経営方針であったと言える。
- ④ヒトを基盤とした経営とは、競争力の中核はヒトの生み出す無形資産（見えざる資産）とする考え方である。見えざる資産とは、具体的には、技術、ノウハウ、知恵、信用、ブランドなどである。
- ⑤労使宣言以後のトヨタの発展は、労使双方で共有する考え方や運営方法に自信を深め、さらに労使宣言の精神を深化させ、それがさらなる発展を呼ぶという“好循環”を生んだ²⁾。

4：トヨタ労組による労働戦線統一化への運動も同時に進められた。

- ①労使宣言の1年前の「全国自動車」結成から、トヨタ労組を主体とした労働戦線統一への具体的な取り組みが開始される（正確に言えば、労働宣言より8年前の1954年／昭和29年の「全自」解散時点から模索されていた）。その目的は、「自動車産業の発展と労働条件の向上の両立」であり、労使宣言とほぼ一致するものであった。

その原型とでもいふべきものは、「全自」を解散した年の「国産車愛用運動」である。会社と労組が一体となって、自動車産業の危機を訴えたのである。

- ②トヨタ労組の活動には、会社側（経営者側）も深く関わっていたと推察される。「全自」結成時点での国産車愛用運動は、自動車業界の意見を政治の場でも発言していこうとの考えに基づく。昭和30年代からまず地方選挙活動（市会議員等）への取り組みが始まる。昭和42年には、労組委員長（渡辺武三）を国会議員へ送り込むことが決議される。これに合わせて支持政党も民社党に一本化され、経営者側も労組も一体となった選挙活動が以後展開される。自動車業界の主張といった政治活動以外でも、経営者側と労組側との意見交流や協力は、頻繁にあったものと推察される。こうした動きは、労使宣言の精神に則ったものと考えられるからである（一例としては、かんぱん方式の拡大に伴い、グループとしての意識と緊密な連携が、労使一体で形成される）
- ③トヨタ労組は、社内的には経営者側と一致協力しながらも、外部的には労働戦線統一化の実現によって、自動車産業の労働者全体の労働条件向上を図ろうとした。こうした動きを、トヨタの経営者側は暗に支援していたと思われる。なぜなら、トヨタの経営者側は、労使宣言にあるように、自らも「世界のトヨ

タ」になろうとしており、労働条件の国際公正基準の実現が基本的には必要と
考えていたと推察されるからである。

2) 豊田英二の時代

トヨタの歴史は、担当した経営者によって明瞭に区分できると思われる：

- 1：豊田利三郎：1937年（昭和12年）8月～1941年（昭和16年）：約4年間
- 2：豊田喜一郎：1941年（昭和16年）1月～1950年（昭和25年）：約9年間
- 3：石田退三：1950年（昭和25年）7月～1961年（昭和36年）：約11年間
- 4：中川不器男：1961年（昭和36年）8月～1967年（昭和42年）：約6年間
- 5：豊田英二：1967年（昭和42年）10月～1982年（昭和57年）：約15年間
- 6：豊田章一郎：1982年（昭和57年）7月～1992年（平成4年）：約10年間
- 7：豊田達郎：1992年（平成4年）9月～1995年（平成7年）：約3年間
- 8：奥田 碩：1995年（平成7年）8月～1999年（平成11年）：約4年間
- 9：張富士夫：1999年（平成11年）6月～（現在）：

実質的な創業者である豊田喜一郎は、自ら先頭に立って会社を引っ張っていった。国産乗用車の製造を目標に、JITの考え方や、協豊会やトヨタグループの結成を推進した。しかし戦後の経営危機の責任をとって退いた。その後親会社である豊田自動織機から派遣された石田退三は、トヨタのその後の発展基盤を作った。「自分の城は自分で守れ」「無借金経営」は彼の考え方をよく表している（この考え方は、豊田綱領に加えて、その後のトヨタの基本的な経営理念となっている）。日本初の本格的な乗用車専用工場である元町工場の建設は彼の英断であった。石田が高齢となったため、争議後にメインバンクである三井銀行から来ていた中川が後を継いだ。労使宣言はその直後に調印される。

中川が病気で急逝し、その後に社長になったのが豊田英二である。既定の路線である。54歳であった。英二と喜一郎はいとこの間柄である。喜一郎の強い要望によって、英二は学生時代からトヨタと関わり、大学を卒業した1936（昭和11年）春に入社した。以後、9歳上の喜一郎とともにトヨタを背負ってきており、将来の社長を嘱望されていた³⁾。

英二は、喜一郎の息子である豊田章一郎に社長を引き継ぐまでの約15年間にわたって、社長を務める。中川時代には、すでに英二は副社長となっており、それも含めると、トップとしての在任期間は、丁度「労使宣言」の調印から「労使宣言20周年にあたって」までとほぼ一致する。大争議以来、自工と自販に分離されていたが、1982年（昭和57年）には、32年ぶりに工販が合併し、章一郎に社長の座を渡す。章一郎の社長時代には、英二は会長を務める。英二は、入社してから会長を退くまでの約50年間にわたって、その生涯をトヨタの発展に全力投入してきた。

英二の最大の決断は、国民的大衆車“カローラ”の開発と、その発売に備えて、組立ての高岡工場とエンジンの上郷工場を建設したことである。さらに挙げれば、70年代に入ってから、排気ガス（環境）問題への取り組みや、日米貿易摩擦の問題である。英二の社

長時代は、日本が本格的なモータリゼーションを迎えるとともに、対外開放政策の圧力のもとで、トヨタが「世界のトヨタ」へと飛躍する時期であった。トヨタ中興の祖と呼ばれる。英二の社長在任期間は、“労使宣言を最も見事に具現化した時代”と言えよう。

年間生産台数 300 万台の達成、自工と自販の合併を機に、英二から章一郎にバトンが引き継がれるが、その後は米国 NUMMI 社での現地生産にみられるような「グローバル化への展開」がなされる。1992 年（平成 4 年）の「トヨタ基本理念」の制定とともに、豊田章一郎から新しい世代の経営者（奥田以降は豊田家以外の人）に引き継がれていく。

労使宣言に謳われた「相互信頼に基づく労使協調」「世界のトヨタへ」の願いは、こうして、英二の後も、見事に引き継がれ、展開されている。

4. 「日本的経営」の代表的事例として

1) 「日本的経営」システム

トヨタの「労使宣言」に見られる基本的な考え方は、その後のトヨタにおいて貫かれ、労使双方から高い評価を得ていることは、すでに説明した通りである。

筆者は、こうした「労使協調」を基盤とする“ものの見方・考え方”は、単にトヨタに留まらず、同時期の日本企業全体に広く見られるもので、そのことが、欧米から「世界の奇跡」と呼ばれた「日本の高度経済成長」を生み出した一つの大きな要因であると考え。そのことを、今一度ここで整理してみる。

筆者の考える「日本的経営」システムの骨格は、次の通りである⁴⁾：

- ① 考え方：長期的思考と基本的人間観（人間主義・平等主義・現場主義）
- ② 具体的活動：全員による経営参画とチームとしての知識創造活動
長期雇用が前提となる
喜びややりがいを同時にもたらす
- ③ 優位性（企業競争力）：“見えざる資産”（ヒトに体化される）
第 1 次的優位性：QCD（品質、コスト、数量・納期）能力（新製品開発も含む）
第 2 次的優位性：それを支え発展させる組織文化（QCD能力を高める仕組み）
- ④ 運営：長期にわたる「競争と協調」システム（両者のせめぎあいによる発展）

2) トヨタの「労使協調」との比較

トヨタの労使宣言を中心とする「労使協調」の考え方を、上記の「日本的経営」システムと比較検討をする。

最も根底にあるのは「ヒト（社員）こそが最大の経営資源であり、企業発展の源である」という考え方で、その上に立ってこそ「労使協調」を唱えることができる。しかも（労働組合員を含め）全社員が対象である。その理由は、ヒトこそが企業の最大の競争力である「見えざる資産」を唯一生み出すことができる存在だからである。ヒトの能力を発揮させ

るためには、社員のやる気を奮い立たせ、研究心や創造力を引き出すことが必須である⁵⁾。社員の「経営参画」と「改善活動」である。多くの社員が参加すればするほど、その成果は高まる。全社員がそうなることがベストである。社員によるこうした活動によって、生産性は向上し、その結果として企業業績が高まり、企業規模が拡大する。同時に労働条件も改善される。そうすれば、社員はますますやる気を高め改善活動に取り組む。そのことが、さらに生産性を高め、好業績を生む。“好循環”のプロセスを引き起こす。

生産性向上の具体的な課題としては、労使宣言では、品質（Q）、原価／価格（C）、量産の3つが挙げられている。（量産の考えが少し曖昧であるが）基本的にはQCDの考え方と一致する。QCD能力こそが具体的な企業競争力であるとの認識である。

QCD能力を支え発展させる組織文化とは、トヨタの場合では、豊田綱領はもとよりであるが、トヨタ生産方式（JITと自動化が2本柱である）、改善提案活動（「よい品・よい考え」やVE/V A活動）、原価企画活動、社員の教育・研修制度などに代表される“仕組み”であり、また仕組みのもとにある“考え方”である。常に「現地現物主義」が徹底される（ちなみに上記①の「現場主義」とは、一般的には、現場・現物・現実主義の「3現主義」を指す。トヨタの「現地現物主義」とほぼ同じ考え方と思われる）。

最後に挙げてある「競争と協調」システムは、運営上では重要な意味をもつ。「労使協調」は、トヨタの場合には、決して「協調」だけではない。お互いの「競争」といった厳しさを持っている。生産性向上の進め方や、成果に基づく配分についても、労使双方での対立や真剣なやりとりが生じることは常である。労使宣言の表現では「相互の権利と義務を尊重し」とあり、“義務”も明確に謳われている。これは、前章でみたように、トヨタ労組が労働戦線の統一によって、（世界公正水準に向けた）労働条件の改善をはかろうとした行動にも通じる。労組側は、経営側に不利になることを決してしないのではなく、むしろ対立を生むことすら行う。お互いの相互信頼を基盤としながらも、競争と協調を同時に実現しようとする行動である。競争と協調の相互の“せめぎあい”であり、そのことによる、より高い次元への両者の発展である。しかも競争と協調を「長期に続ける」ことを基本とする。こうした緊張感の継続によってこそ、真の永続的な発展がもたらされると考える。

これは日本的な労働慣行（長期雇用や年功序列や企業内組合）や親会社と協力部品メーカーとの取引にみられる「組織的市場」にも通じる考え方である。「長期にわたる競争と協調」によって、絶えず緊張感のもとに身を置くとともに、相互の研鑽と努力によって、両者の永続的な発展を実現しようとする考え方であり、運用システムである。実は、長期にわたる最も厳しい競争システムであるということもできる。

トヨタは社内だけでなく、外部の取引先にも「長期にわたる競争と協調」システムを展開しただけでなく、トヨタのもつ基本的な考え方や競争力やシステムをグループにも広げ、グループ全体としての競争力の向上と発展をもたらした。労組も同様であり、その代表例が「全トヨタ労連」の結成（資料4）である。こうしたことから、トヨタの経営陣も、ト

ヨタの労組も、基本的には同様の考え方をし、表裏一体となって競争力向上と労働条件向上に向けて実践していることが理解できよう。

3) 「日本的経営」の成立時期

すでに述べたように、トヨタの「労使協調」は「日本的経営」とほぼ同じ内容である。しかもトヨタは日本企業の中でも特に素晴らしい成果をもたらしている。従って、トヨタの労使協調を「日本的経営」の代表事例であると考えることができよう。

このように考えるとすれば、トヨタの労使協調の成立は、いままで見てきたように、「労使宣言」が交わされた1962年(昭和37年)とするのが最も妥当であろう。しかしながら、その萌芽は、それより8年前の、労使一体となって展開した“国産車愛用運動”及び「全自」解散の1954年(昭和29年)にまで遡ることができると思われる。

自動車は、一般に部品点数が5桁から成る典型的な組立て産業であり、しかも日本の場合には、部品の7～8割が外部から調達される。広範囲で膨大な裾野産業が存在する。従って、自動車産業が大きくなるにつれ、自動車メーカーの動向は、社会的に大きな影響力をもつ。しかもトヨタの場合には、自社の考え方やシステムを、社外にまで拡大し普及しようとする傾向が強い。トヨタの急激な成長は、元町工場が操業を開始した1959年(昭和34年)に始まる。効率的な生産をもたらすかんばんシステムは、1962年(昭和37年)には全社に導入され、生産面で協力部品各社と緊密に結ばれるようになる。

トヨタのこうした歩みに基づけば、「日本的経営」システムは、1960年(昭和35年)頃には成立し、日本経済の急成長とともに浸透し、1960年代後半(昭和40年代前半)から1970年代前半(昭和40年代後半)には出来あがったと考えることができる。それまでの高度経済成長の中で好循環を重ね、次第に強固なシステムとして完成されていった。

「日本的経営」システムは、1973年(昭和48年)10月に発生した「第1次石油ショック」までには完成していたと表現できよう。そのことをよく説明するのが「第1次石油ショック」後の各国への影響の差である。石油ショックは先進諸国の経済に深刻な打撃を与えた。しかし、最も大きな影響を受けた日本が、その後も最も高い成長を続けることが出来た理由は、それまで構築した「日本的経営」システムがあったからである。

筆者は、(マクロ的なデータを中心に)従来から『日本的経営』は、1955年(昭和30年)に始まり、1960年(昭和35年)には出来あがった⁶⁾と考えていた。トヨタを見る限り、むしろ「1960年(昭和35年)頃から成立し、1970年代初め(昭和40年代後半)に出来あがった」とするのが正しいと思う。ミクロ面で実際に浸透するまでには、マクロ的指標よりは数年間(約5年間)の遅れ(タイムラグ)があったと思われる。

5. おわりに

本論はあくまでトヨタの事例であり、しかも経営理念と労使協調という側面からみたトヨタの発展の歴史であり、また「日本的経営」成立の代表事例として論じた。

トヨタは、かつての最大のライバルである日産自動車（以下では「日産」とする）とは、労使協調をめぐる極めて対照的である。トヨタの争議は1950年（昭和25）であり、日産の争議は1953年（昭和28）である。両労組は、それまで「全自」として共闘体制を組んでいたが、日産の争議を契機に、以後それぞれの労組（及び経営者側）は、別々の道をたどる。日産は第2組合が労組の主導権を握り、その後は経営者側と“一体となって”経営を推進するが（代表は川又克二社長と塩路一郎労組委員長）、1980年代になって経営トップが（石原俊社長に）交代すると、両者は真っ向から対立し、経営側が労組代表（塩路一郎委員長）を追い出す。しかし、その後の日産の業績は急落し、その後も低迷を続け、ついに1999年には仏資本であるルノーの傘下に入る。

日産の事例からは、労使間が「競争と協調」といった緊張関係にはなく、むしろ（経営側からの労組側への）協調一辺倒になったことが、その原因として挙げられよう。

日産をはじめ、本田技研工業、マツダ（1984年までの社名は「東洋工業」。1996年にフォードの傘下に入る）、三菱自動車工業（一時クライスラーの資本参加を受けていたが、2000年にはダイムラー・クライスラーの傘下に入る）などの、日本における他の自動車メーカーの事例を研究する必要がある。

またトヨタ労組の中心メンバーの1人であった梅村志郎が、「最近のトヨタ労組は、労使協調の意味をはきちがえているように思う」と述べている⁷⁾。これは、労使双方の緊張関係こそが、つまり相互信頼を基調としながらも、相互の権利と責任を明確に果たすことが薄れてきていることを指していると思われる。この点は、トヨタに限らず、日本の労働運動全体に言えることと考えられる。

現在の日本は、ほぼ40年前に交わされた「労使宣言」の時点での高度経済成長路線を終え、低成長経済へと転換し、しかもグローバル化や少子高齢化や情報化が急速に進展しているが、こうした状況下での“新しい労使協調のあり方”が求められている。しかし、労使宣言の考え方は、すでに述べたように、労使の相互信頼とベクトル合わせ、知識創造活動、長期にわたる競争と協調システムなどに代表される普遍的内容を含むものであり、新しい経営環境の中で、これをいかに継承発展させるかが、現在の労使双方の課題である。経営理念を新しく構築することとともに、今はその模索段階にあると言えよう。

注

- 1) ここに述べた「トヨタの歴史」は、主として、トヨタ自動車『トヨタ概況(2000)』の年表(6~7頁)及びトヨタ労組の『あゆみ』(30年史及び50年史)をもとにまとめた。
- 2) 当時トヨタの経営者側トップのひとりであった豊田英二の、労使宣言についての発言(回想)を2つ紹介したい:

1 つめは、自著『決断：私の履歴書』からの引用である（文庫本の 182 頁より）：

「中川さんが社長に就任した翌 37 年に労使宣言に調印した。25 年に大規模な人員整理をして労使が真っ向からぶつかりあった労働争議はひとまず決着したが、その後も労使間のちょっとしたゴタゴタは絶えなかった。それがだんだん落ち着き、徐徐にはあるが、信頼関係も高まってきた。

労使間の基本は信頼関係である。最初のころは労使とも半信半疑だったが、時がたつにつれ、定着していった。定着したものを文章にまとめ上げたのが労使宣言である。

ねらいはわれわれがせっかく築き上げた相互信頼を長続きさせ、後戻りさせないこと、そして労使が共に犠牲を払って得た成果を、のちのちの人に維持してもらうことにある。今もその精神は生きている。労使宣言の記念碑も建てたが、今にして思えば労使の信頼関係が定着するまで 10 年かかったわけである」。

2 つめは下川・藤本編著『トヨタシステムの原点』の中での発言である（206 頁より）：

「別に争議の前に協調的でなかったことはないと僕は思いますよ。（中略）。いくら協調しても不景気には為す術もなく、人員整理をせざるを得なくなったのです。

ですけれども、組合は戦後になってから結成されました。ですから、戦後になってできたものだから多少行きすぎた傾向というか、外からの影響を受けていた部分は無いわけではありません。だから組合と協調的になったというのは、僕は協調的でなかったと思ってないのだけれども、現実には形の上で協調的になったというか、表したのは、労使宣言で、それを何年目かにやって、石に彫ってあります。あれぐらいではないですか、象徴するエピソードというのは、本社の門の前に石に彫って立ててあります。この間通ってみてもちゃんと立っておったから（笑い）」。

英二は、上述のように労使宣言を位置付けている。労使協調の考え方は戦前からあったが、戦後にできた労組への外部勢力の影響で一時それが損なわれたが、それが次第に回復し、双方に定着したので、労使宣言を調印することになった。それは、相互信頼の重要性の確認とともに、後戻りしない決意表明であった。しかも相互の信頼回復まで 10 年かかったとあるが、これは労働争議及びその後 2~3 年間続いた激しい労使対立（昭和 29 年の「全自」解散及び「国産車愛用運動」で終止符を打つ）からの期間を指すと思われる。

- 3) 豊田英二については資料が少ない。自ら表した『英断：私の履歴書』（1985）が貴重なものであり、本稿もこれに拠った。
- 4) 「日本的経営」システムについては、いろいろ言われているが、ここで述べたのは筆者の考えによる。詳細については、拙著『東アジアにおける日本企業の経営』（2000a）を、特に第 10 章を参照願いたい。
- 5) 「ヒト」は経営者を含む全社員であるが、ここでは正社員（中核社員）のみを指す。パートやアルバイトなどの臨時的及び周縁社員は含めない。
- 6) 拙稿(1998)を参照。骨子は次の通りである：「日本的経営」の成立条件は、A：社会（政治・経済）の安定、B：それに基づく信頼性の確立の 2 つである。1955 年に開始したとする理由は、①「55 年体制」の成立、②生産性向上運動の開始、③春闘の開始、④戦後復興（宣言、経済白書）、⑤高度経済成長の開始の 5 つである。1960 年までに確立したとする理由は、①安保条約改訂闘争、②三井三池

闘争(①②とも革新側の敗北、即ち「55年体制」に対する国民全体の信任)、③所得倍増計画の開始、④労働市場の転換点の4つである。

7) 梅村発言は、愛知県労働部資料(1997)による。

参考文献

- 愛知県『愛知県労働運動史』(1982-86),第1巻～第4巻,愛知県.
- 愛知県労働部(1997),「愛知県労働運動史ヒアリング調査報告書:梅村志郎」(メモ).
- 伊藤賢次(1996),「トヨタの購買政策と運用システム—長期にわたる『競争と協調』を基礎として—」,日本生産管理学会編『トヨタ生産方式』第10章,日刊工業新聞社.
- (1998),「『日本的経営』の成立—1955年～1960年を中心に—」,中国:北京日本学研究中心『日本学研究』第7号.
- (1999),「『日本的経営』の課題と今後の展開—安定成長とグローバル化の中で—」,『生産管理』第6巻第2号.
- (2000a),『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—』千倉書房.
- (2000b),「企業発展期における労働組合の役割」実践経営学会『第43回全国大会研究報告要旨集』.
- (2001),「グローバル化と低成長における『日本的経営』のあり方—長期雇用と組織的市場を中心に—」,岐阜聖徳学園大学『REIS』第2巻第1-2号(近刊).
- 片山 修(1998),『トヨタの方式』小学館(小学館文庫).
- 日本生産管理学会編(1996),『トヨタ生産方式』日刊工業新聞社.
- 小川英次編(1994),『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社.
- 大野耐一(1978),『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』,ダイヤモンド社.
- 佐藤(東京大学)ら(1997),「ヒアリング資料:沢田 寿、梅村志郎、杉野力久、田中喜久夫」(1997年5月の筆記メモ).
- 佐藤義信(1988),『トヨタグループの戦略と実証分析』,白桃書房.
- (1994),『トヨタ経営の源流—創業者喜一郎の人と事業』,日本経済新聞社(文庫本:講談社文庫,1999).
- 下川浩一「自動車」(1990),米川伸一ほか編『戦後日本経営史II』第2章,東洋経済新報社.
- 下川浩一・藤本隆宏編著(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』,文眞堂.
- 豊田英二(1985),『決断:私の履歴書』,日本経済新聞社(文庫本:日経ビジネス文庫,2000).
- トヨタ自動車(1987),『創造限りなく—トヨタ自動車50年史・資料集』.
- (各年版)『トヨタの概況』.
- トヨタ自動車工業労働組合(1976),『30年のあゆみ「1946-1976」』.
- トヨタ自動車労働組合(1996),『新世紀に向けて—50年のあゆみ』.
- 若松義人・近藤哲夫(2001),『トヨタ式人づくりモノづくり』,ダイヤモンド社.

- 全日本自動車産業労働組合総連合会(1993), 『自動車総連 20 年史』.
- 全トヨタ労働組合連合会発起人会(1972), 『全トヨタ労連 結成経過報告』(小冊子).
- 全トヨタ労働組合連合会(1972), 『全トヨタ労連加盟組合名簿』(小冊子).
- (1974), 『組合結成の手引き』(小冊子).
- (1983), 『10 年のあゆみ』.
- (1993), 『DREAM BALLOONS of GREEN 全トヨタ労働組合連合会 20 年史』.