

トヨタの労使関係は釣り堀の釣り人と魚

トヨタのインターネット広報誌『トヨタタイムズ』には、労働組合との団体交渉の映像と議事録が載っています。会社が親切というよりは、団体交渉は“トヨタタイムズ”の洗脳の間です。そして広報誌は労組員への情報提供です。

トヨタは昨年度これまで最高の利益を作り出しました。しかし昨年は「ベア」を非公表としました。そして「CASE」(Connected、Autonomous、Shared、Electric と呼ばれる社会変化・技術変化の背景にある現象)を持ち出して自動車業界は100年に1度の大変革期と言われ『生きるか死ぬか』の危機に直面していると説明し、組合員を説得(洗脳、恫喝)し続けます。

『トヨタタイムズ』から春闘交渉の様子を紹介します。

組合「トヨタグループが一体となって難局を乗り越えよう」

2月13日、トヨタ自動車労働組合は賃金・賞与(ボーナス)についての要求申し入れを行いました。

「賃金引き上げ・人への投資を合わせて、全組合員一人平均で1万2000円を要求する」です。要求内容は、昨年の会社の回答方法と同じように、ベアや定期昇給、手当を合わせた総額の「賃金引き上げ・人への投資を合わせて、全組合員一人平均で1万2000円を要求する」、年間一時金は昨年より0.1か月分多い「年6.7か月分」です。

申し入れにあたっての労働組合委員長の発言です。

「組合員の困りごとを“人への投資”として要求し、誰一人欠ける事なく、職場で働く全の人が成長し役割を発揮できる環境を作り上げられるよう、労使協議会の中で議論をしていきたいと考える。加えて、トヨタグループが一体となって難局を乗り越えていけるように、オールトヨタの競争力強化に向けて何が出来るのかについても議論をしていきたい」

会社側寺師副社長の発言です。

「トヨタの労使協議会の特徴は、いかに会社を良くしていくか、競争力を強化していくかを労使で真剣に話し合うこと。したがって、賃金や賞与の具体的な金額についての議論は、ギリギリまでしない。このスタンスは、従来から変わらないが、昨年から労使で大きく変えてきたことがある。それは、もっと本気で、本音の話し合いを追及すること。双方の話し合いを労使協議会限りにせず、月に1回、会社役員が執行部や職場役員、約700名と直接話し合う機会を新たに設けた。」

会社「労使とも生きるか死ぬかの緊迫感がない」

第1回の労使協議会は2月20日に開催されました。

豊田社長は常々、労使協議会における“自らの立ち位置”を「行司役」と話しています。会社の最高責任をそう位置付けること自体、労使協調・団体交渉の体をなしていません。屈服姿勢そのものです。

組合委員長の発言です。

「昨年の労使協議会では、組合としても変革を宣言し、以降、職場の声も交えながら、労使でコミュニケーションスタイルを変えてきた。(役員との労使拡大懇談会など)やり方を変える事について、個人的には大きな不安を感じていた。組合の先輩達からは、『会社と組合の間には、一定の距離感、あるいはいい意味での緊張関係が必要であり、それがあからこそ、組合も会社に対して必要な時に必要な事を言う事ができる』と伺ってきた。しかし、会社のおかれた『生きるか死ぬか』の環境のもとで、労使、本音のコミュニケーションをより職場に近い所で行っていくことが、今こそ必要と考え、労使のコミュニケーションスタイルを変える決断をした」

社長の発言です。

「本年1月、20年ぶりに、基幹職以上の人事制度を見直した。ここに込めた私の想いを一言で申し上げると、『偉くなる』という概念を無くしたいということ。トヨタには、『何かになりたい』と言う人は多いが、『何かをやりたい』という人が少ないと感じている。・・・もっと頑張りたいが、壁がある、こんなことに困っているが、自分達だけではどうにもできない、ということ、率直に、会社にぶつけてほしい。労使それぞれが、『わからないことは、わからない』と言合えるくらい、本音で話し合うことで、そのもやもやが、『こういうことなんだ!』と、腹落ちできるようになればと考えている」

この後、約1時間半をかけて、現場の“改善点”が話し合われました。

引きついで寺師副社長の発言です。

「100年に一度の大変革期、勝つか負けるかではなく生きるか死ぬかの緊迫感が、自分事として腹落ちしておらず、組合も会社もどこかで『トヨタは大丈夫ではないか』との思っているのではないか。CASE (という環境下で)、一つの部品をとっても、今は自覚症状がないというところが、私たちにとってウィークポイントではないか。」

組合委員長です。

「トヨタのみならず、オールドトヨタが生きるか死ぬかの状況の中で、グループの力を結集していくことについては、労使でしっかり取り組んでいきたいと思っているが、組合員の中には『自分を育ててくれたトヨタという会社が大好きだ』との思いから、なかなか気持

ちを切り替える事が難しく、葛藤しているメンバーがいるのも事実。会社としても見守っていただきたい」

組合「ベテランは働き続けることに体力面で不安がある」

2月27日、2回目の話し合いが行われました。豊田社長は欠席です。

河合副社長のまだまだ会社全体に危機感が伝わっていないと感じたという厳しいコメントから始まりました。

「第1回の内容について、『組合要求に対する受け止めがなかった』、『これでは、労使協議会ではなく労使懇談会ではないか』といった思いを持ったかもしれない。しかし、あえて厳しいことを申しあげると、こうした感覚こそが、前回、寺師副社長のコメントにもあった『どこかで、トヨタは大丈夫なんじゃないかと思っている』という自覚症状の無さに他ならないと思う。今こそ、労使が同じ方向を向いて、どうやって生き残っていくのか、そのための話し合いが必要だ」

組合から「プロ」人材の育成に関して、具体的な悩みについて語りました。

「自業務の専門性を高める前提は、与えられている業務を一人前にしっかりできるということ。現時点では、まだまだ足りていない、着実に伸ばしていかなければならない課題だと認識している。その上で専門性を高めていくことも重要。組合員の中には、上司との面談の場で、(キャリアの)話をしても具体的なフィードバックがもらえない。職場の中に、明確にこれがプロだというものがなく、自分がどういう方向で成長していけばいいのかわからないといった不安の声がある」

複数の副社長が見解を述べました。

組合の側からは、技能系職場においては、全てのメンバーが成長を続けるための課題について、現場の率直な声が伝えられました。

「生産現場のベテランメンバーからは、定年まで一人工(いちにんく・ラインで一人分の作業を行うこと)として働き続けることに、体力面で不安があるとの声もある」

「近年、求められる役割が増えている中、メンバーの育成にも懸命に取り組んでいるTL(チームリーダー)の働きに報いていただきたい。処遇の面でも後押ししていただきたいという想いから、TL手当の引き上げを要求する」などなど。

トヨタは、16年4月に組織の大幅な見直しを行いました。すべての仕事を「もっといいクルマづくり」とそれを支える「人材育成」につなげていくことを目的に、機能軸の組織を見直し製品軸のカンパニーを設置したのだそうです。

ただ、組合からはカンパニー制の本来の目的と現実との間にギャップがあるのでは、という実情が伝えられました。

この日の労使交渉では、関係各社の組合員がから「本当に言っても大丈夫だろうか」と心配して慎重に言葉を選びながら、「トヨタの意識・仕事の進め方」に対する率直な声も伝えられました。

最後に、組合から賃金・一時金に対する会社の考え方を求める声が挙がりました。

「これまでの議論で、従来以上に率直に、我々から生の声で、色々な課題意識を投げかけ、会社にもしっかりと受け止めていただけた。一方で、我々の要求のうち、全員に配分される賃金の改善分、また一時金について、まだ議論に至っていない。」

会社「全員一律の賃上げよりも競争力、生産性の向上を」

上田執行役員です。

「トヨタの賃金水準が、他社と比べて極めて優位性のある水準だということは、組合員の皆さんにもすでにご理解いただいている。この極めて高い賃金水準を、これからも維持し、日本でのモノづくりを守る、雇用をしっかりと守っていくためにも、賃金は全員一律の賃上げよりも、トヨタ固有の課題を解決することこそが、競争力、生産性の向上、さらなる労働条件の向上につながっていくと思う。学歴や職種の壁を無くし、『トヨタでこれがやりたい』と思いつける人を増やし、プロを目指して成長し続ける人が、評価される、報われるという環境整備を2～3年かけて、皆さんと一緒にやっていきたい」

「賞与について。トヨタの水準は突出して高い。・・・仮に、個人で金額が上がる場合には、従来のように一律のルールで配分するのではなく、プロとして成長し続ける人、オールトヨタの競争力のために、より貢献した人に報いるような賞与のあり方を、今後検討していきたい。」

組合委員長です。

「賃金、一時金については、会社発言についてもう少し理解を深めたいので、次回も議論したい。これまでの話し合いを踏まえ、すべての職場でしっかり議論し、その内容を次回お伝えしたい」

組合「危機意識をしっかりと組合員と共有していく」

第3回の労使交渉は3月6日に開催されました。

労使でのやり取りが続く中、組合が職場の声を紹介する映像を見せました。その映像には「プロの具体像が見えない」という組合員の声がありました。

「賃金・賞与」について、改めて組合から確認がありました。

組合の発言です。

「『一律ではなく』という発言が賃金、一時金についてあった。賃金について、改善分の配分が無い人、ゼロの人、そういう職層があるということであれば、我々はみんな頑張っていきたいと思っており、一人も欠けることなくやっていきたいというのが組合の姿勢」

上田執行役員です。

「今まではどちらかというと、人事考課は会社の専権事項として決めていた。今後の見直しにあたっては、評価もどうしていくか、そこが腹に落ちないといけない。工長や組長には（部下に）フィードバックしていただかないといけないので、ぜひ一緒になってやりたい。組合員の皆さんともう一回、今の制度がどうなっているかを棚卸し、変えるべきところを変える、守るべきところを守っていきたい」

組合の発言です。

「制度を変える時は、制度の納得感、どういう狙いで変えるのか、ということ職場とキヤッチボールすることが大事だと思うので、そういうことも含めてやっていきたい。やはり組合としては、賃上げを考える時に、『あなたは関係ない』とはしたくない。頑張っていない人、頑張れていない人、頑張りが認められない人も、『一緒に頑張ろうよ』ということで声を掛けてやっていきたい」

通常は「行司役」の豊田社長がコメントを求められます。

「今の段階で素直な感想を言うと、私は今までずっとこの労使協に出ているが、本音の話し合いは進んだと思う。でも、今回ほど、ものすごく距離感を感じたことはない。こんなに噛み合っていないのかと。赤字の時も、大変な時も、従業員に自分は向き合ってきた。自分は一体何だったのだろう。」

組合委員長です。

「第1回の労使協において、社長から『トヨタで働く人は常に変わり成長し続けてほしい。その上で取り組む上での壁だとか困りごとに対して、率直に会社にぶつけてほしい』と言われた。我々も今回の労使協では、そうしたことを含めて本音の議論をしていきたいと、これまでとは違うスタイルで進めてきた。各職場でも競争力強化に向けて様々な議論を重ねてきた。・・・今日も再三言われた『生きるか死ぬか』の状況で、会社からは大変強い危機意識を伺った。しっかり組合員と共有してまいりたい」

社長「私たちは本当に『家族』だったのか」

3月13日、組合からの賃金・賞与（ボーナス）の要求に対して、会社から回答がありました。

回答に先立ち、豊田社長はトヨタグループの原理原則にしている『豊田綱領』についてながながと解釈をします。「豊田綱領」とは、トヨタグループの始祖である豊田佐吉の精神を、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎が中心となって整理、明文化したもので、佐吉の5回目の命日にあたる1935年10月30日に発表されました。

「喜一郎を始め、何もいいところを見ることがなかった先輩たちが、苦勞してつないでく

れたタスキを、トヨタという会社を、いいところばかり見てきた私たちの代で、終わらせてしまってもいいのか。自動車産業は裾野の広い産業。非常に多くの仲間とステークホルダーの方々に支えられている。そういう意味においても、『トヨタを絶対に死なせるわけにはいかない』。少なくとも、私はそう思っている。そのためには、時流に先んじなければならない」

「今回の労使の話し合いで、私たちは本当に『家族』だったのか。」

「『豊田綱領』が私たちトヨタの原点であるならば、トヨタ生産方式『TPS』と『原価低減、原価のつくりこみ』は、トヨタに関わる全員が身に付けるべき作法といえる。今回の労使協でのやり取りの中に、私は『創業の精神』や、叩き込まれたはずの『作法』を感じるとることができなかった。前回、『こんなに距離を感じたことはない』と申し上げたのは、そういう意味だった」

「見えないところで、頑張ってくれている人たちがトヨタにいることを、私も知っている。残念ながら、今回の労使協では、そうした人たちの頑張りや悩みが、ひと言も、聞けなかったような気がしている。組合執行部、職場委員長、そして経営側が、7万人の総意を反映していないのではないか。」

「今お話した想いをご理解の上、回答を聞いていただきたい」

回答内容

【賃金】

▽「人への投資」も含め、全組合員一人平均 10,700円 とする。(昨年より1000円マイナス)

▽頑張っている人の頑張りを更に引き出す取り組みについては、以下のとおり。

(略)

【賞与】

▽本年の賞与は、組合員一人平均 夏120万円とし、冬賞与については、継続協議とし、秋に労使協議会をあらためて開催する。

▽今回の労使協では、トヨタのおかれている状況についての認識の甘さ、それがゆえに変わることが出来ていないことを労使ともに深く反省。

そうした中で、今の時点では、組合の申し入れにお答えするのは時期尚早ではないかと考え、組合要求として固定されている冬賞与を夏に入れ替えさせていただき、夏賞与のみの回答とした。

(略)

▽冬賞与については、「生きるか死ぬか」という会社の置かれた状況を踏まえ、労使ともに、ひとり一人が「何が出来るか」「何をしなければならないか」を自ら考え、行動に移しているかどうか？

その行動が周囲の方々に認められ、トヨタを「応援しよう」と思っていただけしている

かどうか、こうした点を確認するために、あらためて、秋に交渉の場を持たせていただくべく、継続協議とした。

組合「信頼回復のための取り組みを進めていく」

回答を受けた西野委員長からのコメントです。

「賃金においては、業務職（一般職）や期間従業員等に対する賃金課題や人への投資について、前向きな回答をいただいた。今後も、競争力強化に向け頑張っているが壁に阻まれている様々な人たちの声を丁寧に吸上げ、会社と議論をしまいたい。」

「また、全員に配分される賃金についても回答をいただけたことは組合の要求に真摯に応じて頂けたということであり、感謝申し上げます。一方、会社から繰り返し示された『全員一律の賃上げに対する強い問題意識』については、会社の考えを組合も重く受け止め、今後開催される話し合いに臨んでいく。」

「一時金（ボーナス）においては、夏の支給が120万円であることや、年間協定が結ばず、冬の水準について合意が得られなかったことは、執行部として職場に申し訳ない思いであるが、執行部を含めた組合員一人ひとりの意識や行動が会社の期待値に届いていなかったと受け止めている。」

「一方で、継続協議となったことは、信頼回復のチャンスをいただいたと受け止めており、社長との距離を埋めるための取り組みをしっかりと進めていく。」

「最後に、お話しいただいた会社の思いをしっかりと職場に伝えた上で、先程いただいた会社回答を執行部として正式な機関にはかってまいりたい。どうもありがとうございました。」

トヨタの労使関係は、例えるならば、釣り堀の釣り人と魚です。

トヨタ自動車労組は3月28日、評議会を開き、執行部が提案した19春闘の妥結案について採決をしました。反対1、保留1の多数で可決しました。トヨタ労組の評議会は、ほとんどが満場一致で、反対が出るのは極めて異例です。