

4 章

待遇・人事残酷物語

働けど働けどわが地位上がらず

トヨタには昇格・資格試験制度がない。ゴマをする奴は出世が早い

トヨタに入社すると、即日、七ケタの工番という番号を与えられ、暗記するよう指示される。

工番とは工員番号の略で、ちょうど軍隊の認識番号に相当し、以後の会社生活の中で、名前は呼ばれなくとも番号で呼ばれることがしばしばある。労働者を管理するにはこの上ない便利な背番号である。そして、この工番だけでその労働者の身分が一目でわかるようになっていく。

七ケタの番号の一ケタ目に身分が表示されている。一ケタ目が1ならば、男子事務員、技術員で大卒者、高卒者の一部がこれにあたり、エリート社員だ。2は女子の事務員、3は男子作業員でトヨタの労働者のほとんどがこの身分だ。さらに4は女子作業員、5はトヨタ学園生徒、8は臨時工を表わしている。「自動車絶望工場」の著者、鎌田慧氏は臨時工として雇用されたので、その工番は8818639であった。この工番は退職するまで、特殊な場合を除き変わることはない。そして、その身分も変えることはできない。事務員は一生事務員であり、作業員は一生作業

員である。まさに現代の士農工商の身分制度と言える。

さらに帽子により、身分が判別できるようになっている。濃紺の地に赤線一本は一八歳未満の中途入社、青線一本は見習い工、青線二本は臨時工、黄線二本は班長、黄線一本は組長、線なしは本工、白地に黒線一本が工長といった具合だ。こうして、一目で階級がわかり、上下の差が徹底される。

九段階ある職階は賃金に直接はね返るだけに、労働者は強い関心をもっている。この職階は最下に初級一般職（女子、見習工）、次に、中級一般職、上級一般職、準指導職（準班長）、初級指導職（非班長）、初級指導職（班長）、中級指導職（組長）、上級指導職（組長）、初級管理職（工長、係長）と続く。

作業員の場合、通常、三年ごとに一つずつ昇格し、準指導職まで進み、班長のポストがあくまで足踏みしているというのが一般的であるが、事務員、技術員の場合は初級管理職の直前まで、トコロテン式に昇格できるといった具合に有利になっている。さらに大学卒の場合は入社一〇年前後で初級管理職に昇格できる。高卒の作業員では動統三〇年でも初級管理職になることは難しい。近代化された工場にも學歷偏重は根強く残っている。

事務員と作業員との昇格、昇給進行度の不平等はトヨタの工場の膨張が停滞し、平均年齢の年々上がっている現場に深い不満を蓄積しており、労働組合も具体的な対応を求められている。学

歴によって寮、社宅を区別し、優越感と劣等感を植えつけていることも良識ある人たちの非難的である。

信じ難いことであるが、トヨタには昇格試験制度、資格試験制度といったものがない。あるのは、上司による「人物評価」だけである。協調性、貢献度、責任感、勤怠状況などの項目を主観的に五段階で評価し、あとは人事部がブラックリストで確認し、押印すればそれで決定だ。時間外にやるQCに参加しなければ貢献度がない、インフォーマルグループの運動会に参加しなければ協調性がない、労働者の権利である年休を正当に消化すれば勤務態度が悪いと評価されてしまう。こうして上司のご機嫌をうまくとる者が昇格するというデタラメなことが少なくない。

盆、暮のつけ届けもトヨタでは忘れてはならないことの一つだ。トヨタ生協の中元、歳暮セールはトヨタマンとその家族で大混雑するし、品物の数で職制への期待度がわかると豪語する職制もいる。元町工場のY工長もその一人だ。彼はその時期になると、いつもの鬼瓦のような顔に無理やり笑顔を作り、猫なで声を使ってこう言う。

「仕事ができりゃ上にあがれるというもんじゃない。人間は感情の動物だからなあ……。お前たち、生協へ行ってきたか」

Yのようなあからさまな職制も珍しいが、「投資だと思えばいいじゃないか」と言って、せつと贈り物をする労働者も多い。こうして、ゴマすり共が横行し、昇格して、今度は部下にゴマ

すりを要求していく。

「こんな会社に友人を世話したら一生恨まれる」

トヨタの身分制度を述べるなら「臨時工」を忘れてはならないが、同じ労働者から臨時工とは呼ばれず「期間工」と蔑視の意味をこめて呼ばれている労働者は一時期は殆どいなかった。一九七三年のオイルショック以後、生産の落ちこみが見込まれ、さらに人減らし合理化が断行され、臨時工の採用も中止されたので、彼らはその宿命に沿ってトヨタから消されたが、残されたトヨタの労働者もまた、不況の波を労働強化という形で受けたのだった。しかし、一九八〇年後半より、生産が間に合わないほど車が売れだし、会社も急ぎよ、臨時工の募集を再開した。

労働組合も臨時工の獲得は現状の過密労働の緩和につながるとして機関紙を通じ、友人、知人を紹介しろと求人活動をはじめている。ところが、一向に集まらない。「冗談じゃないぜ。こんな会社を世話したらあとで恨まれてしまうよ」「トヨタの仕事のきついのは有名だからなあ」という職場の声もあって、労働者はクールである。人事部採用課の者だけが「人買い」と称して全国を走り回っている。

臨時工は東北地方からの出かせぎ農民も多く、郷里に一円でも多く送金しようと、危険な作業に志願し、黙々と働く者がいる一方、あまりに作業がきついので、作業の途中で寮に帰って荷造

りしてしまったり、文句の多い職制をぶん殴ったりする事件もある。また、満期時に同室の労働者の金品をくすねた事件もあった。今では、寮の食堂でプラスチックの湯呑みで酒盛りする臨時工の集団を見ることもなくなった。

婦人労働者に対する差別はトヨタでも同じである。入社と同時に「結婚すれば退職します」の誓約書を書かされるといふことだし、三〇年以上勤続しても賃金の手取りが一五万円ほどにしかならない。女子の平均勤続年数は五年以下であり、結婚退社でなくとも、結婚適齢期を過ぎかけた者は居づらくなって退社することも多い。トヨタにはそれをさせてしまう環境がある。

このような身分制度の中で、労働者は互いに力を合わせて生きることが忘れ、憎しみ、恨み、妬み、蔑みだけを追求し、自らの力を分散させ、会社側に忠実な犬になることよってのみ保身を図ろうとせざるを得ない。

労働者を監視するインフォーマルグループとは

トヨタの労務管理の特徴の一つは労働者に労働者を監視、管理させていることである。しかも、それを業務としてでなく、自主活動と位置づけ、真綿で首をしめるような労働者支配をしていることに最大の特徴がある。そしてそのために縦横無尽の団体が組織されている。性別、入社形態別、出身県別、職場別等、ありとあらゆる口実によって作られたこうした団体をトヨタでは

インフォーマルグループと呼び、それぞれ特異な体質を持ちながらも、究極的には一つの使命を持たされ活動している。

インフォーマルグループは人事部労務課で統括され、上部役員の任免は実質的にここで行なわれ、活動内容も点検される。つまり完全なヒモつき組織である。しかし、財政面では殆ど一般會員から徴収する会費でまかなわれ、一人でいくつもの会に加入（半強制）させられているので、毎月の会費だけでも一万円を超す人も少なくない。

また、会合、行事には例外なく労務担当重役、人事課長、労務課長が来賓として出席し、「トヨタは今、重大な危機にさしかかっている……」などと、明日にでも倒産しそうな不況宣伝をし、これを受けて会の代表が「今こそ〇〇会がトヨタの発展の中心となって、全力を尽くそう」と檄をとばすのが定石となっている。定期的に発行される機関紙（誌）でもこのパターンは変わらず、まともに新聞を読む機会もない労働者にとって、トヨタの危機は、まともに受けとられている。

さらに会の役員を務めることは労働組合同様、出世への早道でもある。このため、会の体質はより会社に忠実なものになっている。弁舌が立ち、要領が良く姑息で、職場では全く信望のない者が会の代表であったりするのはこのせいである。

とにかく、すべての会は企業の労務管理の一環として存在し、トヨタの労働者の余暇をも管理

し、頭の中も、心の中もトヨタ一色のトヨタ人間を造り続けている。

もちろん、他の企業同様、業務としての社員教育体制も整備されている。新入社員教育（中途入社一週間、正規入社二週間、事務系六週間、大学卒六カ月）、マンツーマンで新入社員の面倒をみさせる職場先輩教育—WSTC（ワークマンシップ・トレーニング・コース）、勤続五～七年の選拔者を三カ月間教育部に出向させて教育する技能専修コース、班長適格者養成の中堅技能者訓練、そして、班長教育、組長教育、工長教育などなど。このほか専門講座などきめ細かい教育体系がある。しかし、これはすべて業務、作業に直結した実務的なもので、精神教育、即ち企業意識の高揚はインフォーマルグループの担当分野なのである。

金メダリストの山中選手がトヨタの待遇に驚き、入社を拒絶したのは有名な話

インフォーマルグループの実態をさらに詳しく紹介しよう。

△職場レクリエーション部会▽

会社組織をそのまま使った縦割りのレクリエーション組織で四万六〇〇〇名の労働者全員が入社と同時に会員とされ、会費を徴収されている。しかし、あくまで自主的な活動となっているので役員は行事の準備、会合は昼休み、あるいは休日を使うことになる。本部、ブロック（工場）、部レク部会と組織されており、主にスポーツ中心の行事を組んでいる。一九八一年度の本部分行事

は次のようなものである。

二月 駅伝大会

四月 潮干狩り

五月 全豊田競技大会

六月 職レク研修会

八月 洋上ゼミナール、トヨタ夏まつり

九月 レガッタ、栗ひろい

一〇月 トヨタスポーツフェア

十一月 みかん狩り

十二月 スキー

このほか、ブロック、部レク部会ごとに運動会、球技大会、ボウリングなどが本部行事の間隙を縫って開催されるので、役員はもちろんのこと、一般会員でも毎月、一日や二日は職レク行事でつぶれてしまうことになる。

〈P・T運動〉

P・Tとはパーソナル・タッチの略で、直訳すると「個人的接触」ということで、一九六六年（昭和四十一年）二月より実施されている。この運動は「明るい職場作りをすすめるためのもの

で、職場の仲間が自由に集って親睦を深める」という主旨とされ、PTリーダーは各組ごとに班長職の者が任命され、課ごとに一名のPT担当工長がいる。実際の活動は昼休み、または終業後行なわれる「PT懇談会」で、その内容はリーダー一任が建前である。

しかし、実際にはPT本部の指令で動かざるを得ない。例えば、四月ならば新入社員を激励する主旨で行なえとか、八月ならば帰省時の交通安全を徹底させろとかの指示が出るのである。また、休憩時間であるのにもかかわらず、業務上の伝達、QC活動にPT懇談会を流用する職場も少なくない。そして、自由参加とは言いながらも、参加しなければあとで職制やPTリーダーに意見されるし、第一、そんなことのできる雰囲気ではない。もっとも懇談会の内容はその都度、所定の用紙で課長にまで報告しなければならないシステムになっているので、明らかに業務である。しかし会社は参加者にはお菓子を提供し、食べながら会を進めさせ、業務でないことを印象づけようとしている。

こうした実情に一人の労働者が労働基準監督署に内部告発したことがあったが、それ以来、不参加者に対する露骨なイヤガラセは減少している。もちろん、実態は全く変わっていない。

ヘクラブ

運動クラブ（同好会も含む）三二部、教養クラブ四〇がある。かつてはサッカー、女子ソフトボールで名をはせたが、現在ではラグビー部のみが有名である。他の企業同様、有力な選手は事

務管理部門に配置され、ライン労働による体力消耗からは庇護されているが、それ以上の扱いはしない。半日仕事、半日練習というようなクラブ優先主義はトヨタにはない。特別な事由のない限り定時間までできっちり働かせるのがトヨタのやり方だ。

かつて、メルボルンオリンピックの金メダリストであった水泳の山中毅選手がこうしたトヨタの待遇に驚き、入社を拒絶したのは有名な話である。

会社に忠実な者は総務や人事部に、他は製造部に配置される

〈入社形態別組織〉

豊進会 男子大学卒

豊泉会 男子高等専門学校卒

豊輝会 男子短期大学卒

豊栄会 自衛隊出身

豊蔭会 トヨタ工業高等学園（旧工科青年学校、技能者養成所）卒

豊隆会 中途入社

整豊会 自動車整備学校卒

豊生会 男子高校卒

グリーンクラブ 女子大卒・短大卒

みどり会 女子高校卒

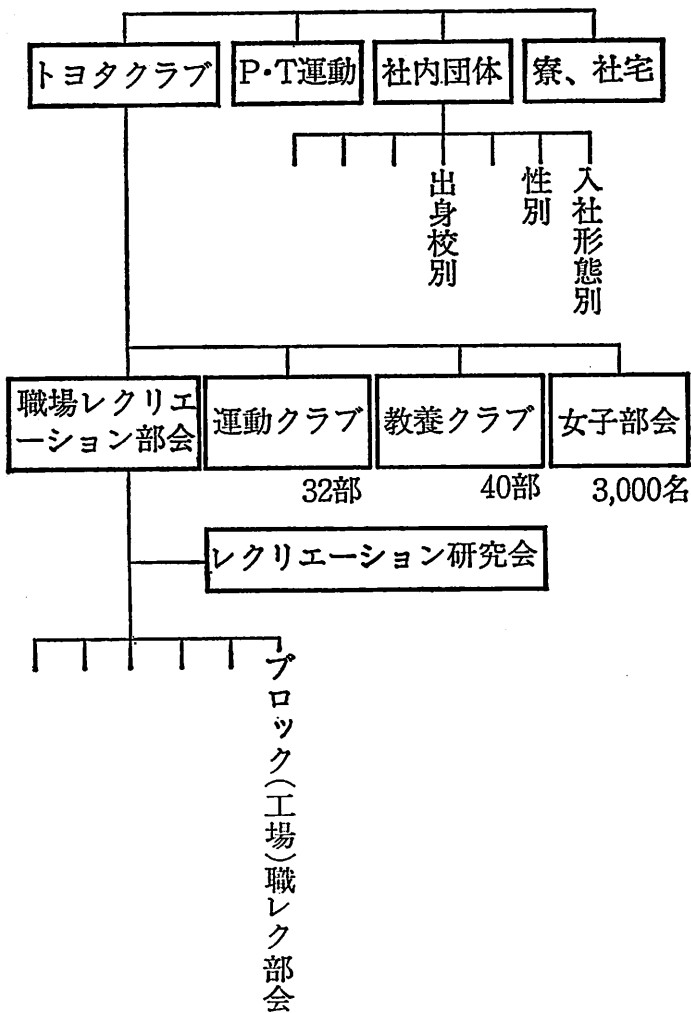
若葉会 女子中学卒

若草会 女子中途入社

一二にも及ぶ入社形態別のインフォーマルグループは労働者間に優劣を意識づけ、その結果、極めて仲間意識も強く、活動も最も活発である。豊養会（会員六〇〇〇人）と豊栄会（会員四二〇〇人）はその最右翼である。

豊養会の結成は一九五二年（昭和二十六年）四月、つまり、大争議終結直後である。当時工科青年学校出身者の多くが会社側につき組合攻撃をしていたことから、この会の誕生の主旨は明らかである。豊養会はインフォーマルグループ結成の一番手であり、その実績が評価され、その後の豊生会などの組織作りが促進された。

豊養会員は中学卒業後トヨタに養成工として入社し、三年間の合宿教育のあと現場に配属された、言わばトヨタ子飼いの労働者である。一五歳という世間知らずの年代に全国からかき集められた少年たちは井の中の蛙でもあり、徹底した企業意識を植えこまれている。そして中卒というハンディがありながら、トヨタでは高卒以上の待遇が得られることに感激し、会社に忠誠を誓うのだ。事実、高卒労働者が三二、三歳で班長に昇格するのに対し、豊養会員は二八、九歳で一律



に昇格できる。

こうして豊養会員は名実共に職場の中核となつて作業に取り組んでいる。しかし、貧しいがために高校に進学できない優秀な人材を養成工として獲得していた時期と違い、高校進学率が九〇%以上の近年ではその質は極めて低くなってきている。

それにしても豊養会の先輩、後輩の關係は根強く、それは豊養会の組織活動に如実に表われる。会は本部の下に工場ごとの支部があり、さらに部、課単位で職場会が組織されている。こうしたすべての段階での会員の行事参加率は一〇〇%に近い。参加しなければ呼びに来るし、第一先輩が許さない。仲間意識の薄い豊隆会や豊生会では参加率はせいぜい一〇%である。

こうした豊養会員は実質的にトヨタの現場を牛耳っている。やり手の工長、組長の多くは豊養会員であるし、衆議院議員の渡辺武三、全トヨタ労連の石川義之委員長、トヨタ自工労組の梅村志郎委員長はすべて会員なのである。

自衛隊除隊者で組織された豊栄会も特異な存在である。豊栄会には豊養会ほどの気負いはないが、優遇されていることは共通しており、会社に忠実な集団となっている。彼らの多くは総務部、教育部、人事部、技術部に配置され、決して製造部署につくことはない。重役付運転手、寮務員、体育指導員は例外なく豊栄会員で、養成工に「三指の敬礼」を導入したのも彼らである。

こうした活発な会がある一方、豊輝会、整豊会など二〇〇人ほどの会では活動は沈滞してい

る。それはその会に対する会社の期待度と比例している。

「先輩は後輩の面倒を見る」はタテマエ、本音は四六時中の監視にある

〈その他〉

トヨタに一定数の卒業者を送り出している学校単位で「同窓会」が組織されている。その数は約四〇にのぼり、九州地区に集中しているのが特徴である。これら同窓会はトヨタで働く同窓生の親睦を図るだけでなく、在校生への入社勧誘、宣伝をも義務づけられている。毎年初夏のころになると全国各地に採用課の担当者が「人買い」という任務を帯びて派遣されるが、これと並行して一般労働者による母校訪問が実施されている。

ある労働者の場合、熊本県にある出身校を人事部の指示で訪れたが、その時一〇〇人ほどの在校生の前で、校長から「世界のトヨタで働く〇〇さん」と紹介され、テキストに基づいてトヨタの宣伝をし、入社の勧誘をしたという。そしてその日のうちに一人の在校生が入社を希望したいとのことであった。その労働者は「やめとけばいいのに」と腹の中で思ったが、もちろん口に出して言うことはできなかった。

「技専同窓会」は豊養会とともに現場の中核となりトヨタ合理化の尖兵的作用をなしている。職場で選抜され、三カ月間、ネクタイを締め、写真でしか見たことのなかった重役らとも話すこと

ができ、トヨタ生産システムなどもみっちり学習し、スパルタ教育、自主教育、反共政治教育を通じて徹底した洗脳教育を受けて職場に復帰している。技専修了生と聞くだけで話し方をかえる職制さえいる。豊養会員で技専修了生である者も多く、これこそ、トヨタにとって鬼に金棒である。この「技専同窓会」会員は全社で二〇〇〇人を超し、エリートを自認して会社に奉仕している。「部屋先輩制度」は新入社員の私生活を人事部が任命した先輩によって監督するシステムである。正規入社の高卒作業員は田中和風寮なる冷暖房完備の一一階建の寮に入れられる。そして部屋先輩なる人物の指導監督をうけるのである。寮での生活はもちろん、職場や実家の相談にもあってやり、時々、先輩として食事や酒もオゴらねばならない。こうして新入社員の逃亡を防止し、悪い道に走らぬよう監視するわけである。

そして半年後、立派なトヨタマンとなった新入社員は、一般労働者向けの古い寮に引越させられるのだ。職場先輩は、この間、新入社員の行動を記録し、異常があれば、人事部を通じ職制、親元をも巻きこんで指導することになっている。この制度は職場においては「職場先輩」が担当し、同様の活動をしている。新入社員にとっては一日中、先輩に見張られていることになる。