

トヨタの春の交渉について

- トヨタの春の交渉（労使協議会）は、賃金交渉を主なテーマとするいわゆる対立型の「春闘」や賃金交渉とは異なり、**トヨタが自動車産業を通じて国民経済の発展に寄与し続けるための、経営の根幹をなす対話の場**です。
- トヨタの労使協議会では、自社だけでなく、**自動車産業全体やサプライチェーンの持続的発展も重要なテーマとして議論**しています。

労使関係の原点 - 労使宣言 -

- 1962年、会社倒産の危機から約10年、好景気ともてはやされる中、貿易自由化という大きな難局を乗り越えるため、その**決意と覚悟を、労使関係の基本的な考え方：「労使宣言」として取りまとめ。**

< 労使宣言（抜粋） >

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

< 労使宣言調印式第359回労使協議会 >



< 委員長 発言抜粋 >

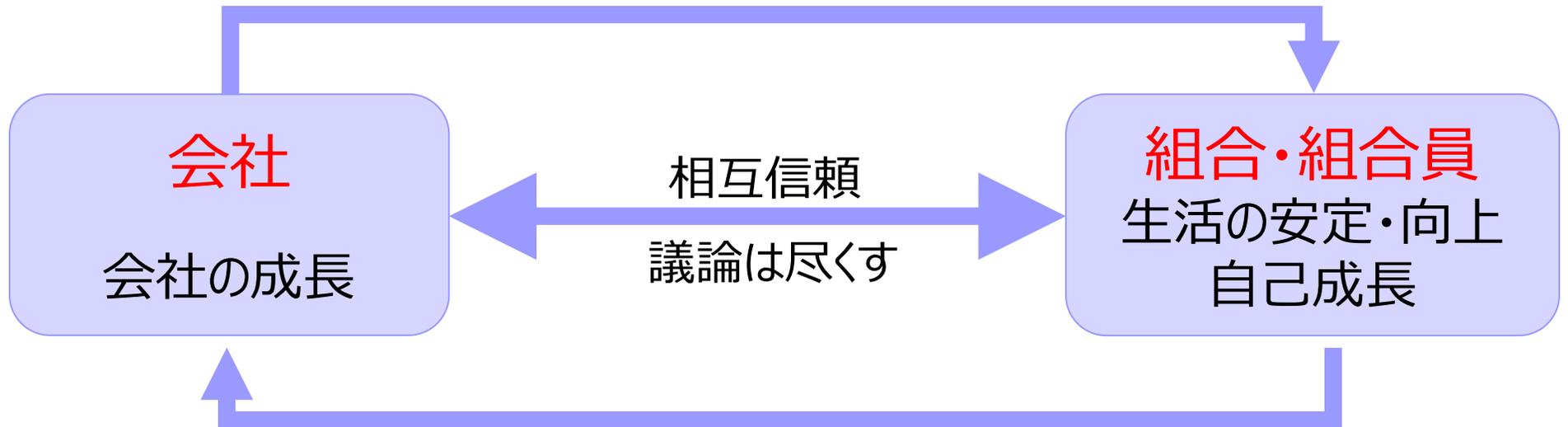
『働かせてもらう』『働いていただく』の相互感謝の気持ちになって進むところ、
(貿易の) 自由化といえど、何ら恐るるに足りぬ

歴史からの学びー良好かつ健全な労使関係とはー

■ 労使関係は、職場の「人間関係の総和」

→各職場における良好かつ健全な人間関係こそが、競争力の源泉

雇用の安定、労働条件の維持・改善



生産性向上への協力

2019年労使協議会



- ・今回(2019年)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**
- ・トヨタを「応援しよう」と思っていただけか、**こうした点を確認するため**に秋に交渉の場を持たせていただくべく、継続協議とした
(2019年3月13日 トヨタタイムズより抜粋)

成長と分配の好循環を継続するために

<トヨタ春交渉2020年 豊田社長回答コメントより>

- ◆「**会社は従業員の幸せを願い、組合は会社の発展を願う。**
そのためにも、**従業員の雇用を何よりも大切に考え、
労使で守り抜いていく**ということが、**労使の「共通の基盤」。**
- ◆自動車産業を支えている多くの仲間に、
「トヨタと一緒に闘いたい」と思ってもらえる会社にしなければならない

⇒「**共通の基盤**」に立ち、足元の課題だけでなく、
会社の未来について組合員、役員、幹部職、基幹職、
**全員が参加し、本気で、本音で、
家族の会話をを行う＝経営会議**

2023年労使協議会

佐藤社長の新体制の下、労使の共通基盤の大切さを再確認した上で、モビリティカンパニーへの変革に向け議論

⇒「だれもが、いつでも、なんどでも、失敗を恐れずに挑戦できる」会社にしていくこと、「多様性」「成長」「貢献」の3つを柱に、人事制度や仕組みの見直しを図ることを合意。

「だれもが、いつでも、なんどでも、失敗を恐れずに挑戦できる」

取り組みの3本柱

多様性：自分らしい人生を

成長：挑戦と失敗を財産に

貢献：産業の未来のために

多様性：自分らしい人生を

成長：挑戦と失敗を財産に

貢献：産業の未来のために

「生み・育てる」人を
全力サポート

- **パートナー育休取得100%**（希望者）
- 両立制度の拡充（時短・交替勤務など）
（介護等との両立も含む）

本人希望の尊重

- **社内公募**の本格導入
- **社内FA制度**の新設
- キャリアの実現サポート

挑戦・失敗を
価値とみる
プロセス・評価

- **課題創造型のチャレンジを一層促す評価制度の導入**

「脱機能・脱個社」で
現場感・相場観習得

- **「現地現物」「社外」の実践研修**

職種を越える
チャレンジサポート

- 職種の線引き緩和

グループ・仕入先との
人材交流・マッチング
の活性化

- 出向/短期出張/長期研修、若手/中堅/ベテラン など、**仕入先の人材ニーズに
応える支援パッケージ拡充**

働く人を守る
アセットの
グループ活用促進

- サテライトオフィス、託児所、研修所など
グループ各社への
資産の共同利用を拡大

2024年労使協議会

本音の話し合いを進める中、人材育成や安全・品質の優先順位が脅かされている実態が分かってきたため、
一度立ち止まり、仕事の進め方やプロジェクトを見直し、強みや大事にすべきものについて、考え直すべく、足場固めを中心に議論
 ⇒「日本の自動車産業を支える550万人の仲間への感謝」と
 「10年先の働き方を今つくろう」との想いのもと
ものづくり環境の整備とやりがい・成長を後押しする仕組みづくりを宣言

<環境>

働きやすいものづくり環境の整備

	具体策/検討策	
多様な人材が安心して働ける職場環境整備	工場の環境整備 トイレやロッカーの更新は24年度完了、新設は27年度完了を目標。 場内外注の方々も視野に暑熱対策や休憩所、駐車場など早期にスケジュール化	
	寮のリニューアル、グループ内での共同利用 (高岡・田原地区で27年オープンに向け24年度内に仕様決定、開始)	
	期間従業員の食堂半額化 (24/4開始) 職場運営・異常管理等の支援に向け、工務機能のあり方(組織)見直し 家賃補助の拡充(会社都合/本人希望による家賃補助への切替) 負荷軽減工程の拡大や実態に即した投資判断による女性/高齢者も働きやすい環境整備	労使専門委員会 で今後検討
創造性を育むリソース確保	定年後再雇用者の処遇向上 (24/10)、 職場ニーズに基づく65歳以上雇用 (24/4)	
	全社のプロジェクトや台数とリソース定点点チェック	労使専門委員会 で今後検討

<仕組み>

「自らやりがいをつかみとる」仕組みづくり

	具体策/検討策	
強みを活かす働き方	全職種を対象とした職種変更 (技能職→技術員等) 自律的な働き方促進(裁量労働の拡大、兼業副業人材の受入等)	労使専門委員会 で今後検討
成長を促すマネジメント	マネジメントの役割定義・育成・評価の見直し (含む副ポスト設置、縦兼務廃止等) 部長・室長・GMの負担・困りごと把握(部長会・幹の会と連携、社内ネットワーク構築)	
自ら学べる機会	選択型研修の強化 (資格・職種・職場を問わず選択可) 育成目的の出張旅費継続	
自社製品の知識/愛着	社内販売制度見直し(販売店購入+補助)	労使専門委員会 で今後検討
	車両購入資金の貸付上限額の引上げ(200万円→年収の1/3) 研修等での試乗体験(希望者に幅広く開放)	

2024年労使協議会

更に認証問題も踏まえ、**全員が当事者意識を持って足場固めに向けた課題解決や個人の行動変容につなげるため、年間を通じて、それぞれの職場でも本音の話し合いを強化**

昨年11月の労使懇談会では、こうした活動を進めてきたからこそ**「トヨタに根付く風土課題」も見え、足場固めを加速**

現状の課題		背景
立ち止まることを許さない業務負荷	後追いでのリソース調整	・実態と乖離したリソースマネジメントや原単位
	計画・段取りの軽視による、やり直しの負担	・過度なDCAP/アジャイルの誤解
とにかく「こなす」仕事の進め方	人材育成や組織開発等より、短期的成果追求	・育成/マネジメントは「評価されない」という受けとめ
	過度なトップダウン	・役割・権限が不明確 *上位ポストが増えても、役割の更新がない
対話へのあきらめ	上から下に流すだけの幹部職(忖度、言いなり、無力感)	・心理的安全性/人間力の誤解 ・対話スキル不足/対話時間欠如 ・360FB、ハラスメントへの恐れ ・機能ヒエラルキー
	波風立てないコミュニケーション *上司⇄部下(指導・育成面)、組織間の健全な議論が減少	

2025年労使協議会

- ◆ **労使のブレない軸である“話し合い”**を組合要求に則ってスタート
 - ◆ 開催形式も含め、従来の延長線上にない話し合いで**“危機感”**と**“現在地”**を確認
- ⇒ **労使の話し合い**や**多様な働き方への対応**を、**アクション**に拘って議論

2/12 (水) 【申し入れ】

2/19 (水)
【第1回】

- トヨタを取り巻く環境と好業績に潜むリスク・仕入先・販売店を取り巻く環境
⇒ 漠然とした不安を健全な危機感へ変え、今、行動へ移すことを確認

2/26 (水)
【第2回】

- 本部・カンパニー単位で、“アクションを決める” ことにこだわって開催

3/5 (水)
【第3回】

- 第2回開催を通じて得た学びと全社課題に関する議論
⇒ あるべき労使の話し合いができていなかった気付き
従来の人事制度を超える多様な働き方への対応を検討

3/12 (水) 【第4回】<会社回答>

2025年労使協議会（会社回答）

1. 各本部・カンパニーでの年間を通じた全員参加の話し合い

■ **本部長／プレジデントが“出された職場課題・困りごと”について現地現物で判断し、一つひとつ解決**
⇒全社で進捗を確認する場を7月・11月ごろに設定

2. 個人の成果や職場への貢献に向けて“行動する人”を後押しする仕組み／制度

① **個の力を引き出す仕組み・制度**【10月目途】

- ・全職種・資格での役割に応じたメリハリのつく評価（賞与加点幅の拡大や資格の原資を超えた配分等）
- ・技能職の人事制度見直し(職種や手当の再編、スタッフ系昇格の明確化等)
- ・新たに加わるメンバーの立ち上がりサポート
(職場先輩の役割明確化と配置徹底、派遣社員含めた受入HP立上等の研修の充実)

② **個と職場に本気で向き合うマネジメントの育成**【6月目途】

- ・配置前の研修新設と職場実践で改善に繋げるサイクルを導入
- ・脱一律の制度を運用していくための、対話力や評価・フィードバックスキルの改善支援

⇒労使専門委員会で、制度詳細や他に必要な取り組みについて議論

3. より貢献や成果に報いる賃金・賞与

■ **総額は要求通り**

⇒**賃金・賞与共に、より一人ひとりの力を引き出す配分**とするべく、詳細は賃金分科会で決定

2025年 労使の話し合い

- 労使協終了以降も、全社レベルでの話し合いの場を設け、進捗確認や経営環境変化を踏まえた課題・取り組みを話し合い

2~3月 労使協議会

7月
労使懇談会

- 労使協以降の取り組み・環境変化
- 組合員の主体的な意識・行動変化
- 自らの役割を全うする重要性
- 機能の壁を越える難しさ

11月
労使懇談会

- 中間決算の内容と課題について
- 損益分岐台数反転に向けた今後の取り組みについて

トヨタの春の交渉について

トヨタの春の交渉（労使協議会）は、賃金交渉を主なテーマとするいわゆる対立型の「春闘」や賃金交渉とは異なり、トヨタが自動車産業を通じて国民経済の発展に寄与し続けるための、経営の根幹をなす対話の場です。トヨタの労使協議会では、自社だけでなく、自動車産業全体やサプライチェーンの持続的発展も重要なテーマとして議論しています。

3つの基本方針：

1. 自動車産業の興隆を通じた国民経済への貢献
2. 相互信頼を基盤とした労使関係の構築
3. 生産性の向上による、企業の繁栄と労働条件の維持・改善の両立

労使関係の原点 – 労使宣言（1962年）

背景： 1962年、倒産の危機を乗り越えて10年、貿易自由化という新たな難局に直面した際、労使が「相互信頼」を確認し合い「労使宣言」を調印しました。

精神： 「働かしてもらおう」「働いていただく」という相互感謝の気持ちがあれば、どんな難局も恐れるに足りないという決意が込められています。

これがトヨタの労使関係の揺るぎない原点です。

良好かつ健全な労使関係とは

会社の成長（経営）と組合員の生活の安定・自己成長（組合）は、一方が他方を犠牲にするものではなく、「生産性向上への協力」と「雇用の安定・維持」を互いに約束することで成立する「共通の基盤」の上にあります。労使関係とは、単なる組織間の交渉ではなく、各職場における「人間関係の総和」です。

健全な人間関係こそが、トヨタの競争力の源泉であると定義されています。

2019年労使協議会の転換点

100年に一度の変革期の中、当時の労使協議会では、会社を取り巻く危機感の甘さを労使双方が反省しました。

「トヨタを応援したいと思ってもらっているか」を真摯に確認するため、春だけでなく秋にも交渉の場を設ける「継続協議」という異例の決断を下しました。

2020年～ 成長と分配の好循環に向けて

共通の基盤： 「会社は従業員の幸せを願い、組合は会社の発展を願う」ことが共通の基盤であり、雇用を守り抜くことを約束しました。

家族の会話： 経営会議の場を「家族の会話」と呼び、役員から基幹職、組合員までが全員参加で、本音で会社の未来を語り合う文化を醸成しています。

2023年 継承と進化（佐藤社長新体制）

方針： 豊田章男前社長（現会長）が築いた労使の共通基盤を再確認した上で、モビリティカンパニーへの変革を加速させる議論を行いました。

3つの柱： 「多様性」「成長」「貢献」を軸に、誰もが何度でも失敗を恐れずに挑戦できる会社を目指し、人事制度や仕組みの見直しに合意しました。

2024年 足場固めと本音の対話

本音の話し合いを進める中で、人材育成や安全・品質が二の次になっている実態が見えてきました。「一度立ち止まる」勇気を持ち、仕事の進め方を見直す「足場固め」に注力。自動車産業を支える550万人の仲間への感謝とともに、10年先の働き方を今つくるための環境整備を宣言しました。

認証問題と風土改革

当事者意識： 認証不正などの問題を受け、全員が当事者意識を持って行動変容につなげるため、職場単位での本音の話し合いをさらに強化しました。

将来への投資： これまで築いた土台があるからこそ、現在は「足場固め」と「将来の仲間への投資」に腰を据えて取り組める状況にあり、産業全体の持続的成長に向けた高い還元を継続します。

2025年 労使協議会

労使のブレない軸である「話し合い」を、組合要求に則ってスタートさせました。開催形式も含めて、「従来の延長線上にない話し合い」を行うことで、労使双方の“危機感”と“現在地”を確認することを重視しています。労使の話し合いや多様な働き方への対応について、具体的な「アクションに拘って」議論を進めました。

トヨタの労使協議会では、産業環境や競争力、生産性向上などについて、労使が本音で議論しています。

詳細はこちら：トヨタタイムズhttps://toyotatimes.jp/toyota_news/roushi_2026/