

報われない85万人 システムエンジニア白書

定価570円

Weekly
Toyo Keizai

週刊

東洋経済

明治28年11月14日第3種郵便物認可
第6034号毎週土曜日発行
2006年7月29日発行
ISSN 0918-5755

2006

7/29

www.toyokeizai.co.jp

トヨタの異変

崩れた品質神話



緊急特集

オリックスの躓き

なぜ宮内流経営が批判されるのか

異変1
リコールが過去最悪のペースで急増

異変2
欠陥放置で品質保証部長など3人が書類送検

異変3
米国ではクライスラーを上回るリコール発生

異変4
下請け部品メーカーの従業員に「労災」で訴えられる

異変5
米国の品質ランキングで現代自動車に抜かれる

異変6
レクサスの国内販売は予想外の大苦戦

異変7
既存の労働組合とは別の第2労組が発足へ

は疲れている!

の 異変

品質神話

トヨタ自動車。その最強軍団で何かが狂い始めた。リコールの急増や現場の疲弊が伝えるのは、トヨタの幹部の問題に、本誌は総力分析を試みた。あぶり出された姿とは……。

撮影：尾形文繁、吉野純治、今 祥雄

写真は名古屋駅前で建設が進むトヨタ営業部門の新拠点ビル

ト ヨタがおかしい。世間がそう感じ始めた矢先の出来事だった。

7月11日、衝撃的なニュースが飛び込んできた。欠陥車を放置し、人身事故を起こしたとして、トヨタの元品質保証部長など3人が書類送検されたのだ。事件を担当したのは、4年前に三菱自動車のリコール隠しを摘発した熊本県警。日本中がその経営手法を学ぼうとするトヨタの信じられない不祥事だ。

トヨタは弱り目にたたり目である。米セクハラ訴訟、国内レクサス不振……。ただでさえバッドニュースが重なる。そしてあるうことか、ここに来て大規模リコールが頻発。金看板だったはずの品質までもが世間に広く問題視され始めた。5月の決算発表では、社長の渡辺捷昭自ら「品質はわれわれの命脈。社長として解決すべき重要なテーマ。新年度の方針でも第一に取り上げる」と改善を力説したばかり。そんなさなか起きた刑事事件は、トヨタの品質イメージを根底から揺さぶりかねない。

長年、品質はトヨタの存立基盤として機能してきた。「トヨタ車は壊れにくい」。そんな共通認識がユ-

ザーの間にあるからこそ、米GM（ゼネラル・モーターズ）を追い落とすほどの成長も成し遂げることができたはずだ。

特にドル箱市場の北米は経済合理性を重んじる地域。壊れにくいトヨタ車は中古車市場で値崩れせず、下取り価格を高く維持できる。だから、リセラーバリューを第一に考える米国人にトヨタ車は人気がある。下取り価格が高ければ新車を売るときの値引きも少なく、利益も増える。まさに高品質による好循環が成立している。

しかも、これはトヨタ車に限ったことではない。高級車のレクサスも「壊れにくい」と考えられているからこそ、メルセデス・ベンツやBMWを従え、米高級車市場の販売トップに君臨することができた。品質がトヨタのレゾナードールであることは紛れもない事実である。

しかし、好循環が永遠に続くかといえど、そんな保証はどこにもない。品質イメージが少しでも落ちれば、正の循環は負のスパイラルへと一気に転げ落ちていく。近年、品質が向上した米ビッグスリーは過去の悪いイメージが払拭できず、今も販売不振から脱出できない。品質イメージ

最強の現場

トヨタ 崩れた

純益1兆円超えの好決算を連発し、日本中の企業が経営の手本と崇めるトヨタ最大の拠り所である品質の陰り。トヨタ自身、多くを語ろうとしないこの根

本誌：長谷川高宏、野村明弘、梅咲恵司



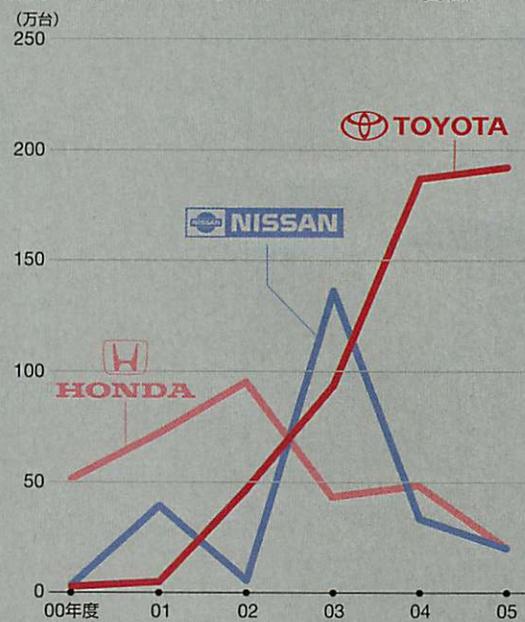
渡辺捷昭

2005年6月～
奥田・張路線の継承者。
米GMを抜き、世界最大の自動車メーカーとなる
ことが目前。現場の足元固めや危機意識を伝播する
使命も担う

リコール急増は急拡大路線の弊害！？

の低下は業績の悪化に直結する。株主市場もトヨタの品質問題を注視している。事件を受けてゴールドマン・サックス証券が発表したリポートには、リスク要因としてこんな文言が盛り込まれた。
「トヨタの勝ちパターンは高品質に裏付けされた消費者からの絶対的信頼にある。これが崩れると(販売)スケールは多大なコスト負担に変貌

断トツに多い！ トヨタのリコール台数



国内大手3社のうちトヨタのリコールだけが增加。全体のリコールに占めるトヨタ車のシェアも右肩上がりだ(37%円グラフ)。トヨタがリコールした車種の製造開始時期を見ていくと、95年度と00年度前後に問題

が集中していることがわかる。石橋をたたいても渡らなかつたトヨタが、奥田氏の指揮で攻めに転じた時期に問題の種がまかれていた可能性がある。急拡大路線の弊害が今になって表れてきたとはいえないが。

00年度前後に問題集中 奥田時代に原因が…

本誌が国内大手3社のリコール届け出件数・台数を集計したところ、トヨタだけが一貫してリコール台数を拡大させていることがわかった(左図)。その規模は過去2年、業界断トツの190万台前後。年間販売

台数をも上回る史上最悪の状態だ。国内のリコール対象台数全体における各社の比率を算出してみても、トヨタのシェアだけが大幅にアップしている(37%円図)。日本国内ほど目立たないが、米国でのリコール台数も昨今、大きく増加しており、トヨタの品質問題が他社以上に深刻なことをうかがわせる。日産自動車、ホンダを含めた国内

大手3社のリコール内容を見ていくと、トヨタでは足回り(操舵系を含む)や駆動系の強度不足・耐熱性不足が比較的目的。少なくとも国土交通省のウェブサイトで確認できる2001年以降のデータを見るかぎり、リコールとなった不具合が人身事故に発展しているのは3社のうちトヨタだけだ。警察の摘発を受けた「ハイラックスサーフ」のリコール(04年10月)のほかにも、05年5月に届け出た「ランドクルーザープラド」「ハイラックスサーフ」のリコールで人身事故が発生。いずれも足回りの不具合が原因で起きている。本誌が整理した大手3社のリコール内容について、専門家(エンジンニア)に意見を求めたところ「足回りの不具合はエンジンが停止してしまいう以上に危険性が高い。日産・ホンダと比較してトヨタの安全率が低いのはリコール結果から見ても間違い」との回答が返ってきた。

こうした状況があるだけに、トヨタも問題潰しに必死だ。今年6月には従来1人だった品質担当副社長を2名に増員。品質問題専任の専務も新たに置くなど、事は経営首脳組織改変にまで及んでいる。

トヨタのリコールが急増したのは、なぜか。それを確かめるべく本誌は国土交通省の公表データを基に検証を試みた。そして、その結果、浮か

張富士夫

1999年6月～2005年6月
奥田時代に始まったグローバル展開を一段と推進。欧州・中国・新興国へと次々に拠点を広げ、世界生産で米フォードを抜いた

豊田章一郎

1982年7月～92年9月
日米貿易摩擦の最中に社長就任。対米自動車輸出規制を受け、84年に北米現地生産を開始、海外展開を本格始動させた



奥田碩

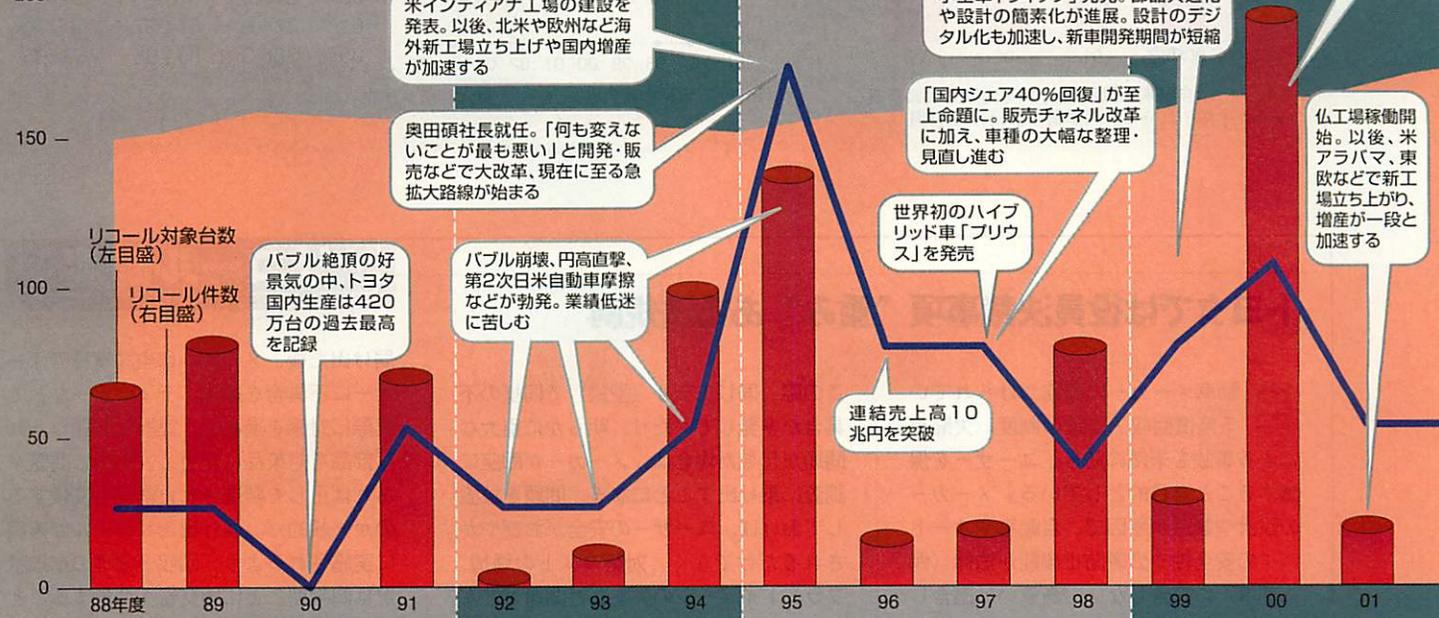
1995年8月～99年6月
82年の工販合併以来、初めて豊田家以外から社長に。大企業病がささやかれていたトヨタを攻めの社風に転換。ハイブリッド車投入も後押し



総原価30%削減目指す「CCC21」活動を開始。系列外の部品メーカーとも取引活発化

トヨタの生産時期別リコール台数・件数

(万台)
200 -
150 -
100 -
50 -
0



(注) 各リコール車の生産期間の初めを生産時期として統一
(出所) 国土交通省 ※1993年4月～直近までの「リコール届出」を基に、東洋経済が作成

豊田達郎

1992年9月～95年8月
バブル崩壊後の難しい時期に社長登板。国内販売シェア低下、日米自動車摩擦、円高など課題が山積。高血圧症で倒れ、社長交代



び上がってきたのは「急成長のひずみ」あるいは「現場の疲労」とでもいべき構造問題である。

トヨタのリコールは01年度～02年度にかけて急増、05年度には史上最大規模に達した。しかし、リコールは過去に販売した車が対象であり、実際に車が発売されてからリコールが出されるまでにはタイムラグが生じる。つまり、トヨタで今、リコールが急増しているのは「過去」に問題がある。トヨタは目下、生産を急拡大している最中。このまま品質問題に有効な手が打たれなければ、08～10年にトヨタのリコールは今の規模をも上回り、史上最悪となる可能性が高い(モルガン・スタンレー証券アナリスト平井紀明)。

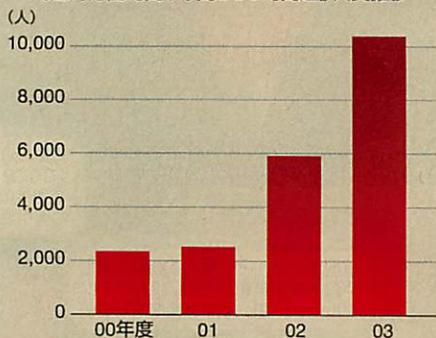
問題はどこにさかのぼるのか。その時期を特定するために、リコール対象車の製造開始時期を整理してみると、1995年度と00年度に製造を開始した車種でリコールが突出して多いことがわかった(上図)。

95年といえば現相談役の奥田碩が社長に就任し、トヨタがグローバル展開を加速し始めた時期。そして、99年度～00年度は矢継ぎ早に設立した海外拠点がいよいよ動き出し、世界生産が急拡大を始める直前だ。トヨタは01年に世界シェア10%を突破、03年に米フォード・モーターを抜いて販売規模で世界第2位の座に

■ 従業員は疲労困憊

恒常化する残業

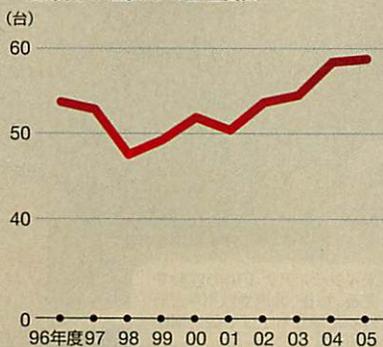
— 所定外労働時間「年間360時間超」人員推移 —



(出所)トヨタ自動車労働組合2004年定期大会議案書、「あなたの知らないトヨタ」(学習の友社)から引用

生産増でも従業員は増えず

— 従業員1人当たりの生産台数 —



(出所)有価証券報告書などを基に、東洋経済が作成

	国内生産台数 (万台)	従業員数 (単体、人)	従業員数 (連結、人)
96	350	65,224	150,736
97	342.1	64,806	159,035
98	308.6	64,998	183,879
99	321.2	65,290	210,709
00	342.2	66,005	215,548
01	336.4	66,820	246,702
02	351.3	65,551	264,096
03	355.8	65,346	264,410
04	374.9	64,237	265,753
05	386.3	65,798	285,977

トヨタでは役員決裁事項 “重み” ある法規制

自 動車メーカーに義務づけられている無償回収・修理の制度。欠陥車による事故を未然に防ぎ、ユーザーを保護することを目的としている。メーカーの設計や製造が原因で、自動車やオートバイの安全性や公害防止機能が法律（保安基準）に適合しない、あるいは適合しなくなるおそれがある場合に適用される。メーカーが国土交通省に届け出たうえで、該当する自動車を無料で回収し修理することが道路運送車両法によって定められており、違反した場合には罰則を受ける（法人の場合、2億円以下の罰金）。

リコール制度が導入されたのは1969年。欠陥車問題が国会で取り上げられ、国民の大きな関心事となったことが背景にある。米国を起点に盛り上がった消費者運動も導入のきっかけとなった。しかし、長らく通達上の制度にとどまり、法令化されたのは95年と比較的最近。このときメーカーへの勧告・罰則規定も整備された。その後、富士重工業、ダイハツ工業、三菱自動車工業とリコール隠しが次々に発覚。98年と2003年の2度にわたり罰則が強化され、今日に至る。

リ コール届け出までの一般的なケースを整理すると、まずユーザーからのクレームが発端となることが多い。クレームはディーラーや自動車整備工場を通じて、メーカーに逐次報告される。

この際、同じモデル（型式）で同様の不具合が多発していたり、明らかに重大な問題が起きた場合は、メーカーが即座に調査に乗り出すことになる。問題を放置しておけば、ユーザーの安全がおびやかされるだけでなく、対策コストの増加、ブランドイメージの失墜など問題がどんどん深刻になっていくからだ。

メーカーはディーラーなどへの聞き取り調査のほか、問題となった部品の回収・解析、製造履歴の確認などを進め、どのような条件で問題が起きるのか、問題に再現性はあるのか、また製造工程のどこで問題が起きたのかを確かめ、原因・対策方法を特定していく。そして、設計か製造のどちらかに原因がある場合には、通達で決められた書式に対象車種、不具合の内容、原因、対策などを記入し、国土交通大臣宛にリコールを届け出なければならない。メーカー側は代表取締役の名前で書式を提出するのが通例であり「リコールにはそれだけの重みがある」（国土交通省）と解されている。ちなみにトヨタでは、リコールの届け出は担当専務の承認を必要とする役員決裁事項だ。

リコールを

リコール制度

届け出た後、メーカーは当該車種のオーナーに不具合を通知、ディーラーなどで実際に対策を進める。設計に問題があれば部品を対策品に変更し、製造に問題があれば正しく製造された部品と交換するのが一般的だ。届け出たリコールが確実に実施されるよう、回収・修理の進捗状況は四半期ごとに国土交通省へ報告することが義務づけられている。

国 内全体のリコール届け出は、三菱自動車のリコール隠し発覚の影響で増え続けていると報じられることが多いが、件数・台数ともにピークは04年度。05年度は件数・台数ともに減少し、過去2番目の水準だった。ただ、最近では部品の共通化が増えてきており、大規模リコールが起きやすい状況にある。

国土交通省の資料によれば、国産車の不具合発生要因は設計が7割、製造が3割（04年度データ）と設計に問題があることが多い。中でも、部品の強度不足など「評価基準の甘さ」が不具合発生要因の半分を占めており、メーカーの品質基準設定に問題がある可能性を示唆している。



写真のヴィッツ（左）とラクティスは兄弟車。部品共通化の代表例だ

就くが、まさにこれから快進撃の素地が築かれつつあった時期に問題の種がまかれていたことになる。

奥田時代にトヨタはあらゆる変革を行っていた。車種ラインナップは大幅に見直され、同時にプラットフォーム(車台)の統廃合が進展。部品の共通化も積極的に展開した。設計のデジタル化が大きく進んだのもこのころだ。これらによって開発期間は劇的に短くなった。

99年に発売された世界戦略車「ヴィッツ」は、ベースとなるスタイルに對し30%の原価低減が目標に掲げられ、コスト削減の実験場となった。ここで蓄えたノウハウを基に00年からは総原価30%削減を狙った大規模なコスト削減活動「CCC21」がグループ総掛かりで始まる。99年には年齢給を廃止し、能力重視の新賃金制度も導入している。

手薄になった開発部隊 製造で信じられないミスも

ある自動車エンジニアは、問題の根っこには設計のデジタル化があると話す。「日本の大学では(コンピュータで図面を描く)CADの教育が不十分でトヨタの設計者もCADが十分に使いこなせない。だから、実際にCADで図面を書く作業は外注頼み。設計者と図面を書く人間が別々だから、当の設計者も問題に気

づかない。それでも何とかやってこられたのは、経験豊富なベテランがフォローしていたから。しかし、こうした職人たちが徐々に現場から離れ、いよいよボロが出始めた。

系列部品メーカーの社員からは、こんな証言が飛び出す。「急ピッチのグローバル展開でトヨタさんの現場は慢性的な人不足。しかし、技術者養成には時間がかかるから、人手はどんどん手薄になり、部品メーカーへの丸投げに頼らざるをえない。

象徴的なのがハイブリッド。ハイブリッド車の主要部品は、これまでトヨタさんが全部自分でやると言ってきたのに、最近はそのハイブリッド関連の部品まで外注し始めている。

「製造現場から見たリコールの内側」(日本実業出版社)で自動車開発の実情を描いた自動車部品メーカーのエンジニア・五代領は、「自動車メーカーの人間には部品のことはわからない」と指

摘する。「エンジンは自分のところで図面を書いて組み立てているが、その他の部品に関しては自動車メーカーにはほとんど情報がない。本質的に部品の技術は部品メーカーが握っている」。

今年5月、トヨタはステアリング部品の強度不足で56万台を超えるリコールを出したが、これは「(製造を行った)光洋精工(現ジェイテクト)の1個1000円のピンをケチったために起きた」(外資系証券ア



本社地区の開発センター。これは夜10時半過ぎの光景。深夜0時を回っても灯りは消えない

ナリスト)との情報もある。CCC21に始まった大規模なコストダウン、開発現場の負荷増大、デジタルシミュレーションの活用による試作・テストの縮小、そして部品メーカーに對する丸投げの増加――などが品質問題につながった可能性がある。

問題は設計にとどまらない。リコールが急増した00年度(06年5月末を見ると、設計ミスと製造不良が半々(件数ベース、本誌調査)で、製造不良のリコールは業界平均の3割を上回る。中にはシートベルトを固定するナットをつけ忘れたという目を疑うようなボカもあり、問題はかなり広範に広がっている模様だ。

近年、トヨタの増産スピードはさまざま、03年以降は年間60万〜70万台もの増産を続けている。これは、富士重工工業クラスの会社を1年に1社生み出すに等しい。製造現場からも「速度を緩めるべきだ」(製造系幹部)との懸念がたびたび表明されているが、トヨタは「停滞は衰退につながる」(渡辺社長)として、スピードを緩めようとはしない。

しかし今年1月、そんな拡張路線に再考を促すような出来事が起きる。2010年に向けた社内経営計画「グローバル・マスタープラン」が議題に上った取締役会。北米や中国など次々に新工場の計画が披露される中、名誉会長の豊田章一郎が口

■ 初公開! トヨタのリコール全データ (2000年度～直近までの国内)

届出日	車種	不具合装置	対象台数(台)	製造期間	内容	設計ミス	製造不良	
06年5月30日	ウィッシュ、アイシス、プリウス、カローラフィールダー、カローラランクス、アレックス、カローラスパシオ、ラクティス	ステアリング機構	565,756	02年9月～05年11月	強度不足、ハンドルとギアボックスの連結部が外れたり折れる	○	●	デジタル化された設計シミュレーションやテストでミスが出たケース。部品が必要以上に簡素化され、強度不足となった
06年5月16日	ランドクルーザープラド	アクスルシャフト	107,767	96年4月～99年1月	強度不足、フランジ付け根に亀裂が生じ折損、車輪が外れる	○		
06年4月12日	レクサスGS、レクサスIS	シートベルト	11,109	05年7月～05年12月	前席ベルト巻き取り装置に製造不良、ベルトが引き出せない	○	●	最高品質をうたう「レクサス」が安全装置のシートベルトでリコール。「イメージダウンだ」とトヨタ関係者は悔やむ
06年4月4日	グランビア、ハイエース、レジアス等(救急車)	ブレーキ倍力装置		95年9月～05年10月	ゴム製ダイヤフラムの耐熱性不足で亀裂発生、制動力低下	○		
06年4月4日	グランビア、ハイエース、レジアス等	プロペラシャフト	74,089	95年9月～05年10月	熱対策不足、潤滑性能が低下し破損、走行不能に	○		
06年3月28日	セルシオ、クラウン、マークX、プリウス、ヴィッツ	エアバッグ	81	03年10月～05年12月	膨張装置の組み付け工程が不適切、エアバッグが開かない		○	
06年2月23日	ラクティス	シートベルト	25,847	05年9月～05年12月	固定ナットが取り付けられておらず、乗員を拘束できない	○	●	シートベルトで固定ナットのつけ忘れという信じられないミスも
06年1月19日	RAV4	スプリング/エアサス	18,257	95年5月～95年7月	塗装不適切で錆が発生、折損、走行不能に	○		
05年11月8日	ハイエース、ハイラックス、クラウン、チェイサー、コンフォート、ダイナ	エンジン	246,592	98年4月～03年9月	コンロッド組み付け不適切、ボルトが腐食・折損、走行不能に		○	
05年10月18日	カローラ、カローラフィールダー	パワステ油圧パイプ		00年5月～02年8月	固定方法に問題、ブレーキパイプを傷つけ制動力低下	○		
05年10月18日	カローラ、アレックス、カローラランクス、カローラフィールダー、カローラスパシオ、ヴィッツ、プラッツ、ファンカーゴ、BB、イスト、WILL、RAV4	前照灯	1,272,214	00年5月～02年8月	スイッチ内部の接点形状が不適切、点灯不良	○	●	過去最大の127万台のリコール。部品共通化が巨大なリコール台数につながった
05年9月15日	エスティマハイブリッド	配線	4,388	01年3月～01年11月	発熱し断線、走行中にエンジン・モーター停止、再始動不能に	○		
05年9月15日	ノア/ヴォクシー、エスティマ	駐車ブレーキ	36,612	04年7月～05年2月	固定ナット締め付け不足、駐車ブレーキが利かなくなる		○	
05年8月31日	エスティマ	排ガス減少装置	70,758	99年12月～00年12月	点火コイル内部の巻き線取り回しが不適切、触媒損傷	○		
05年7月13日	ライトエース、タウンエース	プロペラシャフト	110,951	93年5月～99年6月	ユニバーサルジョイント部が過熱、摩耗・破損し、走行不能に	○		
05年5月31日	クラウン、マークX	燃料ホース/パイプ		03年9月～05年2月	オーリング形状が不適切、亀裂が発生し燃料が漏れる	○		
05年5月31日	クラウン、マークX	ブレーキ倍力装置	110,688	03年9月～05年2月	ゴムシール形状が不適切、制動液漏れて制動力低下	○	●	物損事故 1件発生
05年5月16日	ランドクルーザープラド、ハイラックスサーフ	サスペンションアーム/ロッド	23,823	01年5月～02年10月	ボールジョイントの組み付け不適切、外れて走行不能に		○	人身事故 1件発生
05年4月19日	クラウンパトロールカー(警察車)	ブレーキ倍力装置	1,668	96年7月～01年6月	ゴム製ダイヤフラムの耐熱性不足で亀裂発生、制動力低下	○		

現場は疲労困憊 10年ぶりの分岐点?

豊田市トヨタ町。本社敷地内に建てられた開発拠点「トヨタテクニカルセンター」は夜中の0時を過ぎても灯りが落ちることがない。ところどころ電気がついていたりといったレベルではなく、ビル全体の半分程度は電気がつきっぱなし。こんな光景は、東京の金融街・大手町ですらなかなかお目にかかれない。

04年あたりからはトップ自ら「兵站が延びきっている」とのコメントを頻繁に口にするようになった。系列会社幹部も「残業も、期間従業員のレベルも限界」と異口同音に語る。だが、トヨタ本体の従業員数は増えるどころか、むしろ減っている。1人当たり国内生産台数は98年以降10台以上も増えた(32頁表)。

トヨタの国内生産は、トヨタと系

を開いた。「トヨタはいつからこんな会社になったのか。結論を急ぐことはない。(販売動向を見ながら)じっくりと考え、決めたらやる。それがトヨタだ」。章一郎の発言に首脳陣は凍りつき、新工場計画の多くが保留になったとされる。

規模拡大ばかりを急ぐ今のトヨタに章一郎自身、不安を抱いたのだろう。外部から見ても、現場の疲弊を示す例は枚挙にいとまがない。

届出日	車種	不具合装置	対象台数(台)	製造期間	内容	設計ミス	製造不良
05年4月12日	ヴェイツ	エンジン(コンピュータ)	5,256	04年10月～05年2月	IC保護が不適切、電気ノイズでIC損傷、エンストしたりする	○	
05年4月12日	コースター、メガクルーザー	サスペンションアーム/ロッド	251	95年12月～01年9月	ボールジョイントソケット部の強度不足、外れて走行不能に	○	
04年12月7日	イブサム、ノア	燃料ホース/パイプ	168,049	01年4月～02年4月	材質が不適切、腐食が生じ燃料が漏れる	○	
04年11月18日	シエンタ	燃料ポンプ		99年1月～04年8月	製造時の異物除去が不十分、内部損傷で作動しなくなる		○
04年11月18日	ウィッシュ、シエンタ、プリウス、カローラフィールダー、ラウム、エスティマ、エスティマハイブリッド、ハリアー、アルファードハイブリッド	制動灯	544,172	99年1月～04年8月	制動灯スイッチの接点部形状が不適切、点灯しなくなる	○	
04年11月4日	ハイエース	制動灯	653,715	89年11月～00年4月	赤色レンズの耐候性不足、レンズが退色、保安基準不適合に	○	
04年10月27日	ハイエース	配線	68	02年10月～02年11月	警察車の警告灯・サイレンの配線容量不足、熔損する	○	
04年10月26日	ハイラックス、ハイラックスサーフ	ステアリング機構	330,496	88年12月～96年5月	強度不足、リレーロッドに亀裂が生じ折損、操舵できなくなる	○	
04年10月26日	ライトエース	ステアリング	9,141	03年7月～04年6月	ギアボックス固定ブラケットの板厚に薄いものがあり、損傷する		○
04年9月14日	ファンカーゴ、bB、セリカ、MR-S	ブレーキ	176,372	99年7月～00年7月	倍力装置の内部洗浄不適切、シール不良となり制動力低下		○
04年7月22日	ウィッシュ、プレミオ	無段変速機	86	2004年6月	油圧逃し弁の加工不適切、駆動力の伝達不足で走行不能に		○
04年7月22日	プリウス	エンジン	5,432	03年8月～03年10月	エンジンルームの防水シールに隙間、水が入りエンジン不調に	○	
04年7月8日	クラウン	ブレーキ	8	2004年5月	後輪キャリバ固定ボルトの座面加工が不適切、緩みを生じる		○
03年11月25日	ライトエースバン(四輪駆動車)	手動変速機	1,012	02年5月～03年9月	副変速機の入力軸加工が不適切、潤滑油が漏れギア損傷		○
03年9月30日	クラウン	燃料噴射装置	18,890	99年9月～00年1月	燃料圧力センサー締め付け不十分、取り付け部から燃料漏れ		○
03年9月30日	クラウン、マークIIヴェロッサ、マークIIプリット、プログレ/プレビス	燃料ポンプ	189,895	00年10月～03年6月	チェックバルブ締め付け部に緩みが発生、燃料が漏れる		○
03年5月20日	クラウン、クラウンパトロールカー、クラウン道路巡回車、マークII、チェイサー	ステアリング	724,419	95年3月～99年2月	ギアボックス固定ブラケットの溶接に不適切なものあり、損傷		○
03年5月8日	型式KC-BU(通称名なし)	サスペンションアーム/ロッド	9	96年3月～97年9月	ボールジョイントソケット部の強度不十分、外れて走行不能に	○	
03年3月6日	プロボックス、イスト、WILL、ライトエース	シートベルト	32,416	02年12月～03年2月	ベルトバックル内の金具加工形状が不適切、衝突時に外れる		○

ブレーキランプの赤色が退色するという変わり種のリコール

目立たないが、トヨタ車の採用が多い警察車でもリコールは出ている

「欠陥放置」で3人が書類送検されたのはこのリコール。人身事故1件発生

大人気の「プリウス」でもリコール。洗車を繰り返すとエンジンルームに水が入り不調に

列の車両組み立て会社が半分ずつ担当しているのが、開発や生産の効率化で生産性が上がった反面、現場の負荷が高まったのはおそろしく事実だ。本体の従業員が増えない一方、臨時従業員の数はここ3年で2倍以上に拡大。01年と03年にはサービス残業が発覚し、労働基準監督署から2度も是正勧告を受けている。「従業員が体を壊して長期入院・長期療養しているケースは他のメーカーに比べ、圧倒的に多い」(独立系部品メーカーの技術者)との指摘もある。

今年1月には既存労組とは別の第2組合が発足、トヨタ系企業の労働環境改善に向けて活動を開始した。そして5月には、出向先だったトヨタの過密労働が原因でうつ病になったとして、系列部品メーカー・デンソーのエンジニアがトヨタとデンソーを相手に労災訴訟を起こしている。「トヨタグループの多くは高収益・高賃金とメディアで報じられているが、その背景には長時間・過密労働を強いられ、肉体的・精神的に疲れ果てている多くの従業員がいる。私が提訴することで、このような苛酷な労働環境を少しでも改善したい」(法廷での原告意見陳述)。

原告は92～94年と99～00年の2度、トヨタに出向しているが、1回目と2回目とはまるで職場の光景

届出日	車種	不具合装置	対象台数(台)	製造期間	内容	設計ミス	製造不良	
03年2月27日	アルファード	パワステ	9,261	02年1月～03年1月	駆動用ベルト組み付け張力に過大なものあり、火災のおそれ		○	火災事故 3件発生
02年10月24日	セルシオ、カルディナ、コロナ、プリウス、ターセル、スターレット	エアバッグ	16	97年12月～99年3月	膨張装置内の組み付けに不適切なものあり、十分に開かない		○	高級車「セルシオ」といってもエアバッグ部品は小型車「スターレット」と共通化されている
02年10月1日	ヴィッツ、プラッツ、WiLL、ファンカーゴ、bB	ブレーキ	397,263	00年10月～02年4月	後輪ブレーキパイプ形状不適切、厳寒時に雪が氷結・干渉	○		
02年10月1日	ライトエース	ステアリング	24,279	99年6月～02年6月	ギアボックス固定ブラケットの形状が不適切、損傷する	○		
02年8月1日	スプリンターカリブ	エアバッグ	5	00年11月～00年12月	膨張装置内の部品溶接部に不適切なものあり、開かない		○	ブレーキパイプ形状の不適切で厳寒時に雪が氷結するという変わり種のリコール
02年7月11日	RAV4、オーバ	燃料ポンプ	36,411	00年5月～01年3月	取り付け部の摩擦抵抗過大、徐々に気密性低下し燃料漏れ		○	
02年4月4日	タウンエース、ダイハツ・デルタ	ステアリング	147	85年12月～91年12月	交換修理用ステアリングシャフト接合部溶接に不適切なものあり		○	物損事故 1件発生
01年11月6日	エスティマハイブリッド	ブレーキ(コンピュータ)	3,345	01年3月～01年10月	油圧制御装置の加工不良、フェールセーフ機能の制御不適切	○	○	
01年7月3日	カローラスパシオ	シートベルト	771	2001年5月	ベルト取り付け部の強度不足、衝突時荷重に耐えられない		○	
01年5月29日	ハリヤー、ウィンダム	排ガス減少装置	31,115	97年12月～98年12月	空燃比センサの内部配線が外れ、排出ガス基準値を超過		○	排ガス基準値を超過してしまうという環境基準をベースとしたリコール
01年4月5日	ダイナ	動力伝達装置	10,668	95年5月～99年6月	フロベラシャフト中間軸受け保持金具の強度不足、破損する		○	
01年3月29日	カローラフィールダー、カローラ	ブレーキ	561	00年9月～01年2月	ブレーキパイプを組み付け時に変形、損傷するおそれ		○	組み付け時にブレーキパイプを変形させてしまった生産現場のミス
01年2月1日	ハイエースクイックデリバリー、クイックデリバリー	サスペンションアーム/ロッド	8,693	85年9月～00年10月	スタビライザブラケットの強度不足、破損しブレーキパイプ損傷	○		
00年10月19日	ダイナ、ダイハツ・デルタ、日野・レンジャー	手動変速機		96年10月～99年12月	シフトケーブルの加工が不適切、損傷し、シフト操作不能に		○	
00年10月19日	ダイナ、ダイハツ・デルタ、日野・レンジャー	サスペンションアーム/ロッド	14,066	96年10月～99年12月	ボールジョイント保持金具のかしめに不十分なものあり、外れる		○	
00年9月12日	クラウンパトロールカー、クラウン道路巡回車	保安灯火	1,714	96年7月～99年8月	配線取り回しが不適切、後部灯火類の一部が点灯しなくなる	○		
00年5月23日	ライトエース、タウンエース(MT車)	シフトレバー/ペダル	8,130	99年6月～00年4月	シフト機構取り付け部の強度に余裕がなく破損、操作不能に		○	
00年4月13日	コースター、メガクルーザー	エンジン(コンピュータ)	28	99年7月～00年3月	プログラム不適切、停車時にエンジン回転数が高くなる		○	

(注) 対象台数が無記入の部分は、同日届出の他の不具合の台数にまとめて集計されているため(出所) 国土交通省資料を基に、東洋経済が作成。00年度～06年5月末を対象に整理・分析

が違ったと言う。「1回目に出向したときは夜の7時が定時といったイメージで(編集部注)トヨタの定時は8時半(17時半)、和気藹々とやっていた。しかし2度目に出向したときは、ほとんど毎日、夜の10時以降まで残って仕事をしてきた。みんな余裕がなく、職場の雰囲気もギスギスしていて、上司も部下に強く当たるようになっていた。昼休みも寝不足を取り戻すために寝ている人が多かった」「みんな自分の仕事をこなすので手いっぱい、部下を指導している余裕なんてまったくない。業務の拡大・技術の高度化があまりにも速すぎて、リソースがとてつもない状況だった」。

ある下請け部品メーカーが品質問題を分析した内部資料(左表)にも、「急激な増産に現場が対応できずミスが多発している」とハッキリ書かれている。トヨタの急成長路線には今、品質問題という形で黄信号がともされたと見るべきだろう。

「このまま行けば、品質問題はもっと増えるし、訴訟だって出続けると思う」。系列部品メーカーの若手社員はトヨタグループの行く末が心配でならない。「今みたいに人を苛酷に使う仕事のやり方を続けていたら、そのうち誰もついてこなくなっちゃうよ」。

次々に浮上する現場からの異変。

日本航空

JAL中国

ビジネス・グットウェイ
プログラム その7



中国滞在、
コトバが不安、

Answer



24時間日本語で!
簡易通訳サービス

【簡易通訳・緊急時アシスタンス サービス】

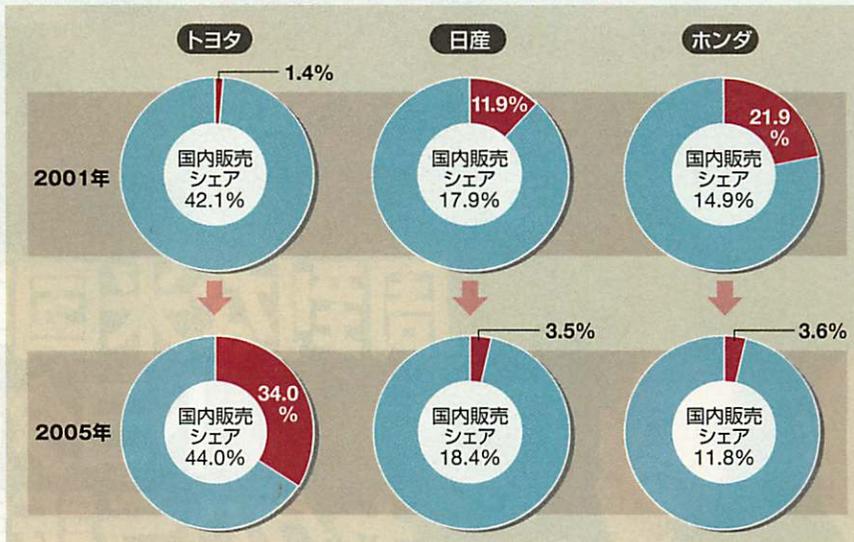
「道に迷った」「タクシーの運転手に行き先を伝えたいが、何と言えばいいのか分からない」など、日常の困った場面で、オペレーターが電話口での簡易通訳をいたします。
※ご利用の際には、いくつかの条件がございます。詳しくはホームページをご確認ください。

中国出張の
最強パートナー

www.jal.co.jp/china/



リコールシェアも急上昇 —リコール全体におけるシェア—



(出所) 国土交通省、日本自動車販売協会連合会

下請け部品メーカーも、品質問題を分析

1 自動車メーカーの動き

- トヨタでも、レクサスなどの車種でリコールが起こっている
- 品質に対する要求がより高度化
- 品質最優先で仕入先を評価する傾向にある
- 不具合品質調査の依頼が、5年前の2倍超に達している
- 製造要因のリコールが3分の1を占めており、特に作業工程に関するものが多い
- 些細な作業工程の不備でもリコールにつながる

2 部品メーカーの動き

- 検査体制の弱さにより、外観見逃しが多い
- 急激な増産に対する作業者、監督者不足のため、従業員への負荷が増大
- 管理監督者の管理スパンが急増
- ベテラン管理者、作業者の退社により現場管理が弱い
- 2次3次仕入先の指導力不足、設備能力不足
- 現場管理体制の弱さによる異常処置ミスが多発

現場の残業、休出が増加。期間工も増えミスが拡大



©EPA=時事

(出所) 系列部品メーカーの内部資料を東洋経済が編集

各所に渦巻く急成長への懸念。しかしそれでも、慢心を恐れる経営トップは、進撃の手綱を緩めようとはしない。問題を抱えながらも猛然と突き進むトヨタ。その先には、いったい何が待ち構えているのか。それは品質神話崩壊のリスクだ。今のトヨタがムリにムリを重ねて急成長を成し遂げていることは疑いようのない事実。販売規模の拡大に連動する形でリコール（品質問題）が今後、史上最悪レベルを更新し続けていったとしても、まったく不思議ではない。そして、万が一、品質問題の拡大が現実のものとなれば、それはトヨタの高品質イメージを毀損し、トヨタの存立基盤そのものを確実におびやかす。95年に始まった怒濤の快進撃を経て、トヨタが今、一つの分岐点に立っていることだけは間違いない。

|| 敬称略 ||