

人事空間概念とその構造, 構成要素

——トヨタへの試論的適用——

辻 勝次*

私はトヨタ自動車の社内報である『トヨタ新聞』で報道されてきたトヨタ社員の人事異動記事进行分析して、戦後トヨタにおける人事管理の実態を労働社会学の立場から解明したいと考えている。人事異動の分析には良質な個人レベルの人事異動記録がなければならない。また同時に人事異動現象を適切に分析するための概念枠組みと概念定義が必要である。したがって本稿の基本的な目的を以下の2つに限定した。①人事異動の個別データを分析するための準備作業として、本稿で人事空間と名付けた分析枠組みと基礎概念について一般的、論理的に考察すること。②この概念を戦後トヨタの全社レベルの人事現象に適用してトヨタの採用、排出、昇進、競争、異動などについての数十年間の趨勢を明らかにし、トヨタの人事空間についてのイメージを獲得すること。その結果、①に関しては「人事空間」という概念枠組みを提案した。そして基礎概念とし人事空間の規模、人事空間の調整、人事年輪、競争集団などについて考察した。②に関しては、戦後トヨタ自動車の人事空間を企業外的要因と(自動車製品市場、労働力供給市場、労働力の学歴構成、労働法制など)企業内的要因(会社の長期、中期の経営計画、それらに基づく短期の採用計画、職位・職能資格の階層数の改変、これに連動する部門・部署の改廃・再編、技術革新による労働力の代替え関係、排出の局面では関連企業の組織化水準と準内部労働市場状況など)に関連させて描くことができた。その結果、会社は外部状況の変化に合わせて人事空間に取り込む労働者の量と質を臨機応変に調整し、また人事空間の構成と構造を常に再定義し再構成していることを確認できた。

キーワード：トヨタ自動車, 人事空間, 人事異動, 人事管理, キャリア

目次

はじめに 課題の設定と限定

1. 基礎概念
 2. 人事空間の規模
 3. 人事空間の調整
 4. 人事年輪
- まとめと課題

はじめに 課題の設定と限定

本稿は戦後のトヨタ自動車における人事異動をマクロにはトヨタにおける終身雇用と年功制からなる日本的雇用慣行¹⁾の運用実態、ミクロにはトヨタ労働者の職業能力と職業経歴の形成過程という視点から分析するための準備作業である。別言すると本稿の中心主題は人事異動現象の労働社会学的分析に向けた予備考察であ

* 立命館大学産業社会学部教授

$\tau^{(2)}$

本稿は人事異動に関するさまざまな先行研究の知見や手法に学びつつも労働社会学の立場から独自の手法と課題設定のもとに人事異動を分析する。労働社会学は主体としての人間労働者の立場を重視するが³⁾（河西：2001， p.2）この立場を人事異動現象に適用するとそれは職業経歴（ないし職業生涯）と職業能力の研究であろう。個人個人の職業経歴の集合的把握は結果としてその会社が制度化している人事管理の特性を把握することになり，ひいては雇用慣行の実態を明らかにすることになろう。その会社が日本の代表的な会社であれば，当該の会社の雇用慣行の実態を日本的雇用慣行として，ある程度一般化することも許されるだろう。

筆者はここ数年の間、トヨタの社内報である『トヨタ新聞』で報道されてきた各種の人事関連記事をデータベース化してTWCD (TOYOTA Worker's Career Dater) と名付けたファイルを構築してきているが⁴⁾、TWCD の構築が大詰めを迎えた現在、これを分析するための効果的な概念枠組みの必要性を痛感している。人事現象の分析には一方では質の良い個人レベルの人事データがなければならない。しかしまた他方、人事現象は複雑で錯綜した現象なので適切な概念枠組み、つまり理論の導きがないと、いたずらに数知れぬ統計表を提示するだけに終わりがねない。

こうしたことから本稿の課題を次のように設定する。

- ① TWCD 分析の準備作業として、本稿で人事空間と名付けた分析枠組みと基礎概念について考察する。
- ② この概念を戦後トヨタの全社レベルの人事現象に適用してトヨタの採用、排出、昇

進、異動などについての数十年間の趨勢を明らかにし、トヨタの人事空間についてのイメージを獲得する。

1. 基礎概念

本稿では人事現象を分析し記述するための概念枠組みとして、人事空間という概念を措定する。人事空間に含まれる人事事象は無数ともいえるが主要には採用、配置、昇進、昇格、査定、賃金、教育・訓練、出向・転籍、退職などに関する制度や規定や慣行である。

人事空間の構造は2つの構成要素からなっている。一つは組織的・制度的構造でありこれはさらに2つに下位区分されて階層的構造と機能的構造からなる。階層的構造とは一般には職位・職階として下から順に平・一般→係長→課長→次長→部長→役員というように構造化されている。人事空間の機能的構造とは組織の分業と協業の編成を指し、部署・部門として構造化されている。機能的編成は具体的には下から順に班、組、係、課、部、(室)、工場などの形に編成されている。

人事空間のもう一つの構造的構成要素は労働者であり従業員であり、つまりは人間である。人事空間はその構成要素である人間によって満たされている。この意味での人間はそれぞれに固有な雇用形態、性、学歴、年齢、職能、入社年次、職業志向等々を持って人事空間に入ってくる。個人としての労働者は職位の昇進をめぐって他の労働者（上司、同僚、部下）と競争関係に置かれている。また個人は組織の機能的な構成単位、つまり部署・部門を異動することで自らの職業能力（スキル）を形成していく。職業能力の形成過程では個人は他者（上司、同

僚, 部下) と協力・協働の関係にある。

労働社会学が研究対象とする人事現象とは組織レベルで見ると, 会社が諸個人を必要に応じて階層的・機能的な人事空間の構造の中に配分・配置したり, 再配置・再配分する現象であり, 個人レベルで見ると個人が階層構造を昇進し, また機能的な部署・部門を異動しつつ職業生涯を歩みながら職業能力を向上させる現象である。

以上でおぼろげながら人事空間という概念とそれに関連するいくつかの基礎概念についてのイメージを示すことができた。次にこれらについてもう一步踏み込んで考察を深めることにしよう。

人事空間の組織的側面と人間的側面

ある会社は会社の目的を実現するためにさまざまな労働者を雇用している。ある会社に籍を置いている労働者の総数が人事空間の大きさであり規模である。

人事空間は組織的に編成されている。組織的編成は大別すると組織の階層的編成と組織の機能的編成の2つの側面がある。人事空間の階層的編成と機能的編成は緊密に関連した相互規定関係にある。会社は毎年のようにこの2つの構成を再編成している。階層的編成は職位の数が増減される。例えば課長は副課長, 課長補佐, 課長代理, 課長心得などの形で水増しされる。また職位とは別に何段階もの職能資格等級が設けられ, その資格等級数や資格要件も変更される。機能的には工場の新設・拡張, 陳腐化した部署の解体と再編, また新分野への進出が行われる。このように人事空間は硬直した剛体ではなく, 常に再編・更新される柔軟性を持っている。

人事空間には労働力の特性から把握できる編成がある。労働力編成とは企業が目的を追求するときに利用する労働力の種類とそれらの組み合わせであり, 入社年度, 年齢, 学歴, 性別, 職能, 雇用形態, また職業志向や職業的達成意欲やシャインのいうキャリア・アンカー (シャイン: 1991) などの精神的特性において多様である。人事空間の構成単位をなす個人はある時その会社に採用されて以後, 一方では職位の獲得競争を行いつつ組織の中を垂直異動していき, 他方では部署・部門の水平移動を行いつつキャリアを形成していく。彼／彼女は採用から退職まで, 長期雇用慣行の下では, 長い場合には45年もの期間を人事空間のなかで過ごす。

組織としての会社は内部の労働力を管理するために全社員をいくつもの下位集団に区分している。社員集団の集団区分の指標は代表的には入社年次, 年齢, 学歴, 職能, 性, 雇用形態などがあり, 会社では採用区分と呼ばれている。実態としての日本企業の人事管理においてどの指標が組み合わされてどのような採用区分が編成されているのかは実証研究における重要な研究課題である。

個人としての労働者から見ると, こうした下位区分された社員集団内部の社員同士は一つのポストをめぐって互いに競争しあう関係に置かれている。これを単位競争集団という。逆にいうと, 同じポストをめぐって互いに競争関係に置かれている社員の集団が競争集団であると定義できる。実態としての競争はおそらく同一年次・同一学歴・同一職種 of 集団の内部で最も激しいと思われるが, 例えば同じ大卒であれば事務職と技術職が職種を越えて単位競争集団をなしている可能性もある。また同じ事務系の大卒事務と高卒事務が学歴の差を越えて一つの集団

にまとめられていることもあろう。さらに昇進異動では入社年次では後輩社員が先輩を追い越すことはよくありうる。ある入社年度の社員を中心にし上下何年間の社員が競争関係に置かれるのか。このように考えると単位競争集団の連続と断絶という概念が重要になる⁵⁾。入社年度、学歴、職種、性、年齢等々の指標はどのように組み合わせられて単位としての競争集団が編成されているのか、さまざまな属性がどこまで違っていると競争関係はなくなるのか。

組織の機能的観点から見ると社員はここでもいくつもの集団に下位区分されている。事務系の内部は例えば企画・計画事務、管理・統括事務、販売・営業事務などに区分され、それぞれの内部はさらに下位区分されている。技術系では開発技術、生産技術などに区分されている。俗に事務屋とか技術屋などと称されるキャリア形成の中核部分と周辺部分、また部署・部門遍歴と職業能力の形成過程の解明も実証の課題である。

人事空間の時間軸

人事空間は制度面でも人間面でも時間的に変動する。人事空間の規模である従業員数は外部商品市場の動向に規定された生産台数と販売台数の動向に応じて増減する。好景気の時には規模は大きくなり、不況の時には縮小する。会社は長期計画、中期計画、当期計画などに基づいて毎年の要員採用計画を立案して、学歴、職能、性別、年齢、雇用形態等についてどのような種類の労働力をどの程度採用するかを決定する。こうして内部化された労働力は年度毎に会社の中に累積され、後に本論で述べる人事年輪を構成する。人事年輪は形成時点での労働力構成を基本的に保存しながら1年ごとに更新さ

れ、外側には新しい年輪が付加され、ある年度に形成された年輪は定年年齢到達層が退職することで消滅する。会社の人事部としてはある年度に入社した社員集団を時間の軸からどのように管理するか、例えば第1次選抜時点をいつにするか、出向・転籍勧奨年齢を何歳にするかなどが重要な関心になる。

個人としての労働者にとっても時間軸は重要である。一般にある水準の職位に昇進したりある職業能力を習得するには相応の時間が必要である。自動車労働者としての適正年齢を超えて45歳で採用された人には職制に昇進する可能性はほとんど閉ざされているだろう。それに対して15歳とか18歳で職業生活を開始した人には十分な持ち時間ないし残り時間があるだろう。人事空間における個人の持ち時間はトヨタの場合定年年齢が60歳なので、60マイナス入社年齢である。同一年度に同一学歴で入社した集団でも年齢には数年の幅がある。実際の人事異動の場面では勤続年数と自然年齢はどちらが優先されるのか、これも重要な研究課題である。

先行研究・関連研究

人事異動という現象はさまざまな方法や手法によって研究されてきた。①一つには人的資源管理論がある。人的資源管理論はコスト最小・効果最大の人的資源管理の実現を追求している。ここには現状分析（八代充史：2002、橋本俊詔：1995）、制度形成史（佐口和郎・橋本秀一：2003）、キャリア・デベロップメント論（佐野陽子・川喜多喬：1993）などさまざまなバリエーションがある。②二つには人事異動はサラリーマンの「競争構造」ないし「昇進構造」の解明を目的に行われてきた。例えば今田・平田（今田・平田：1995）はある企業の人事個票

を分析して「重層的昇進構造」をモデル化している。また花田光世(花田光世:1987)はキャリア・ツリーの手法を使って業種や組織構造の異なる数企業の「人事戦略」を比較している。③三つには人事異動は労働経済学から内部労働市場論として研究されてきた。小池和男は日本の大企業における長期雇用とOJTが幅広く奥行き深い熟練(知的熟練)をもたらしていると論じている⁶⁾。

これらの先行研究はデシプリンや手法において相互に影響し合い浸透しあっている。本稿もこれらの先行研究の知見や手法から学ぶところは多いが、あえて人事空間という仮説的な概念を提案する理由は大きくは二つある。

①人事管理論や内部労働市場論は、支配的には経済学をベースとしていて、経済学は周知のように経済的合理人をモデルとしている。しかし人事管理は経済合理的のみに行われるのではなく、温情人事や人情人事や逆の側面では差別人事⁷⁾として行われる場合がある。こうした問題を捉えるには人的資源管理という視点は狭すぎる。経済学の限界の裏返しとして、人事異動に関与していく人間的側面が把握できない。社会学は人間を社会関係の中に位置づけその行動を理解し説明する。人事考課と昇進管理がどれほど非合理的な人間的要素に支配されているかは城繁幸によって明らかにされた(城繁幸:2005)。人事異動についてはおそらく準拠集団としての競争集団という視点が重要であるがこの視点からの分析を積み上げる必要があるだろう⁸⁾。また、労働者個人のレベルでは職業志向やキャリア・アンカーの概念が重要である⁹⁾。

②人事管理論や労働経済論が行ってきた研究には実証の面からも弱点がある。それは人事管理論では実証研究の対象が圧倒的にホワイトカ

ラーに限られていること、労働経済学は主にブルーカラーを対象としてきたが研究主題は技能論と熟練論に偏重していること、同じ会社のホワイトカラーとブルーカラーを比較した研究は見あたらないこと、が先行研究における実証研究の大きな弱点である。

2. 人事空間の規模

人事空間の規模

人事空間を特徴づけるもっとも基本的な変数はその量的大きさであり、規模である。本稿では人事空間の量的大きさを会社の従業員規模でとらえ、有価証券報告書や社史を参照しながらその動向を見る。

トヨタ自動車株式会社は1933年に豊田自動織機のなかに自動車部が設立され、1937年にトヨタ自動車工業として独立した。完成車メーカーであるこの会社の成長を端的に表象するのは、自動車生産台数の推移であろう。自動車生産台数(乗用車、バス、トラックの合計、国内生産のみ)は下のグラフ1のように推移した。1937年当時には4千台程度だった生産は1989年に400万台に達し、1995年には260万台に後退したが近年また400万台を回復した。特に1960年頃から1990年頃まで、何度かの停滞・後退期はあったとはいえ全体としては顕著な増加を示している。この68年間に生産台数は、ほぼ千倍に増加した(グラフ1左目盛り)。

他方、自動車生産台数の増加に応じてトヨタの従業員数も増加していった。社史と有価証券報告書によって在籍従業員数の動向を見ると、グラフ1の右目盛りのように1937年の創立時には3300人だったが、1960年代に急増して1970年代はやや横ばい状態を続けた後、1980年代の輪

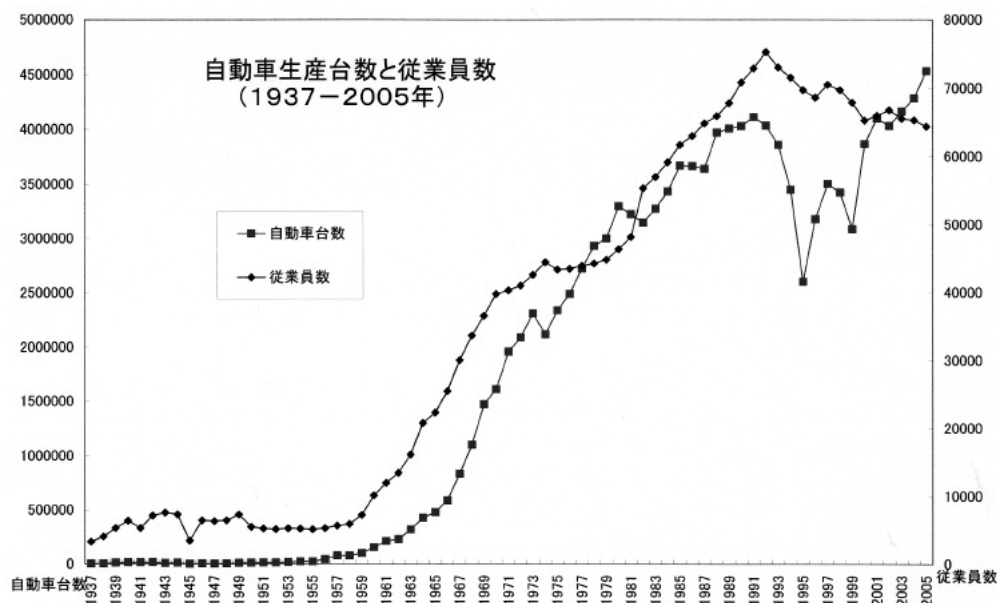


図1 自動車生産台数と従業員総数（1937-2005年）

資料出所：1937-1986年は『50年史 資料集』pp.226-7, 1987-2005年は有価証券報告書各年版

出急増期にまた増加に転じ1992年のピーク時に7万5千人に達した。1990年代のバブル崩壊以後はやや減少しつつあるものの6万5千人程度を維持している。従業員数はこの68年間にはほぼ20倍に増加した。労働生産性を労働者一人当たりの自動車生産台数で表すと、1937年には1.2台（4013台／3300人）だったのが、2005年には70.4台（453万台／6万4千人）になり、約59倍の改善をみている。カンバン方式や多能工化などトヨタ生産方式とトヨタ労働方式など多大の合理化努力もあって、大局的に見るとトヨタ労働者は1年・1台の割合で生産性を向上させた。

次に生産台数と従業員数の両者のグラフ線の関係に目を移すと、両変数には強い相関があることが見て取れよう。生産台数が伸びているときには従業員数も伸びていて、逆に台数が減少するときには従業員も減少している。自動車生産台数と従業員数の相関係数は0.97で強い相関

があることがわかる。

対前年増減

次に従業員数の増減の様相をもう一步踏み込んで検討するために従業員数が対前年比較ではどのように変化したかを見ることにしよう。

従業員数の変動を対前年度増減数で示したのがグラフ2である。グラフ中心のX軸・0の線の上に出ている山は増加を、逆に線の下に谷は減少を示している。これを見ると従業員数が大きく増加した年と大きく減少した年があることが確認できる。大きな減少は日本の政治経済社会の大事件と関連しているようだ。1941年の約千人の減少は戦争によって現役労働者が徴兵されたことによる。1945年の4千人の減は敗戦直後の混乱と虚脱状態で大量離職者が出たことによる。1950年の2千人減は大争議による1600人の解雇（形は希望退職）と工・販分離による。1975年の千人の減は1973年の石油危機によ



図2 従業員数の対前年増減数 (1937-2005年)

資料出所：『トヨタ50年史』と有価証券報告書等から算出

る減量経営, 1992, 93年の減少は九州トヨタと北海道トヨタへの大量転籍にバブル崩壊と平成大不況の採用抑制が加わった結果と考えられる。

他方前年増加の様相を見ると1943年には戦時統制経済下で軍用トラック生産のための労働力の優先配分を受けたこと, 1947年は敗戦時の大量離職を埋め合わせるための大量採用, 1960年代の持続的な増加は高度成長下の乗用車需要に対応した相次ぐ工場新設とそのための労働力確保, 1982年の突出は別会社だったトヨタ自販の社員, 約5千人が合併で自工に合流したこと, 80年代の持続的な増加は海外輸出に応じた増産体制の結果であろう。グラフに示される高い山と深い谷は従業員総数が大きく変動したことを示している。1937年から2005年までの68年間について従業員数が前年度より増加した年数と減少した年数を数えると増加した年数は49カ年, 減少した年が20カ年である。つまりこの期間の7割は増加期間, 3割が減少期間である。決して

順調な成長期間が持続したわけではないことが明らかだ。こうした事実は人事空間の規模を示す在籍従業員数が年ごとに大きく変動していることを表している。この確認の上に立って, それではトヨタはこのような従業員数の変動をどのように主体的に制御し調整したのかという問題に論点を進める。

3. 人事空間の規模の調整

採用数の調整

人事空間の規模を示す当該年度の従業員数は, その年度の期首に在籍していた従業員数に新規に採用した従業員数を加え, その年度にさまざまな理由で離職・退職した従業員数を引いた残りである。つまり期末従業員総数=期首従業員数+新規採用数-離職者数である。この単純な式に基づいて, 会社は増加成分である新規採用数を調整し, 減少成分である離職数を調整することになろう。入り口の外部労働市場からの

新規調達についてはもっとも重要度の高い労働力から優先的に採用し、予定数に達しなければ途中採用や非正規雇用を充当する。出口においては優先的に残留させる労働力を残留させ、過剰部分を解雇や転籍で外部に輩出する。ここでの重要ポイントは、①一口に従業員＝労働力といっても、その具体的な構成は学歴、性、職能、熟練度、雇用形態、年齢等々において多様であるという点である。②また労働力の属性の違いで類別された労働力種類ないしカテゴリーは相互に代替え可能である場合が少なくない事実がもう一つの重要点である。③またもう一点重要なことは会社は外部労働市場から調達する労働力の雇用形態を自由に選択できることがある。一般に労働法制の規制緩和はこの点での会社の自由度を高める。外部と内部の中間領域に属するさまざまな非正規労働力を使うことで、会社は当面の労働力を確保しながら、内部化を避けることができる。非正規労働力の活用は臨時工、季節工として以前から行われていて、最近また労働市場の規制緩和と流動化の下で活発になっている¹⁰⁾。

トヨタの採用手順

トヨタの人事部長であり専務でもあった山本恵明が1982年当時行った説明によるとトヨタにおける社内での各種労働力の採用手順は次のようである（田中博秀：1982b, p.69）。技術系、事務系、技能系でやや異なるので順に要点を述べる。

技術系・大卒の場合は、人事部が毎年4月ごろまでに「会社全体としての5-6年先までを見通した開発計画」を取り寄せてそれをベースにして「中期的な技術者の必要数を予測し」、それに基づいてトップに対し、4月頃に「翌年

3月卒の採用計画を提案する」。その後6月頃にかけて社内で「調整が行われ」「毎年6月には正式に決定する」。

事務系については「人事部が各職場毎にヒヤリング」を行い、それをもとに「中・長期的に体制強化を図る必要のある部門」についての「考え方の方針に関する原案」を作成し、同時に「翌年3月卒の事務系大学卒および高校卒の採用数についての原案」をトップに提案してほぼ6月頃に決定する。

技能系労働力の場合は、現場の要員管理のためにA（生産台数の増減によって要員数が予測できる部門＝直接製造部門）、B（生産台数の増減でおおよその予測ができる部門＝準直接部門）、C（人員予測が不明確な部門＝間接部門）、D（事務部門）の4グループに分けて『歩合部門』と呼んでいる。人事部は主にAとBを対象としてそれにCをにらみながら、要員数について「年次調整と3ヵ月調整」を行っている。年次調整は中・長期の生産計画をベースにしてA・B・Cの部門別に「マクロの人員予測」を行う。この際「開発計画」が拠り所となっていて開発計画からは「1-2年遅れで生産計画に入ってくる」。それに基づいて「人事部案が毎年6月頃」に固まり、それを社内決定した上で「総必要人員数」のうち、「翌年3月高校卒で何人採用できるか」、残りは「期間工など不定期採用で補充する」。

本稿からいうと山本の説明の要点は、①事務、技術、技能、いずれの職種においても5年程度の長期計画と、2ないし3年の中期計画と、当該年度計画があつて、職種別の定期・正規採用数を何度か調整していること、②定期採用で充足できなかった場合は不定期・非正規・臨時社員で労働力の員数を合わせていること、

この2点である。

こうした山本の説明は1970年代から80年代の手順を示したもののだが、その後も大局的にはそれほど変わっていないだろう¹¹⁾。労働力の採用には優先順位があって新規学卒で充足する部分、途中採用で充足する部分、非正規労働力で対応する部分があることが重要である。こうした実態を反映してトヨタは社員の入社形態を、(1)正規、(2)途中採用、(3)自衛隊、(4)登用の4種類に分けている。トヨタはこの下にさらに「採用区分」という分類を置き、個々の社員を「正規・大卒・事務・男子」、「途中・大卒・事務・男子」などにグルーピングして管理していると想定される。

採用数の調整 事務・技術系労働力

上の山本の説明を踏まえて採用面における労働力調整の実際をみることにする。この種の分析には根拠の確かな信頼できるデータが不可欠であるが、幸い1962年から1980年の採用区分別採用数を山本が公開したデータを利用できる(田中博秀:1982b, p.67)。山本によるこの表はトヨタの立場から見ると労働力はどのように差異化されて分類されているかが示されている。表の一番左側に注目すると職種という見出しの下に①事務員、②技術員、③女子、④医務職(これは豊田記念病院の医師や看護婦であり、本稿の分析対象外である)、⑤技能員、⑥生徒(職業訓練校、看護学校)の種別が示されている。その内部へ移ると、例えば事務員は大学院、大学、高校という区分がなされている。技術員の内部も大学院から各種学校まで、6つの種別に下位区分されていて、同じ職種でありながら教育水準別のランクがおかれていることが分る。このような職種と学歴ランクの2重構造

は、会社からいえば同じ職種であれば教育水準ランクの間の労働力はある程度代替え可能であることを示している。つまり、外部労働市場からの高卒事務員の調達に支障が生じたときには大学事務員をもって代替えすることができる。技術員の場合も同様であり、大学院、大学、高校に加えて高専、短大、各種(学校)がおかれている。興味深いのは女子という職種があることである。女子とはいいうまでもないが性別でありそれ自体は職種ではない。女子大学卒、女子短大卒、女子高校卒、女子中学卒という学歴別の女子労働力は相互に競合・競争関係にある。

上記の予備考察を踏まえて内容の検討に入る。グラフ3は山本データの事務・技術・特務の部分をいくらか簡素化して作成した。1本のグラフ棒は左から、大卒事務、高卒事務、大卒技術、高卒技術、女子大卒、女子高卒、女子中学卒の順序になっている。トヨタは1962年から1980年までの間に事務・技術系社員を合計で1万5千人ほどを調達したが、その具体的な構成についての分析である。なお1962年から1980年に至る18年間は、60年代の経済成長期に対応する急拡大期、70年代のオイルショックによる低迷期を経て80年代の輸出拡大による再拡大期の入り口に当たる。

男子事務員を見ると、大学(4大、大学院、高専、短大を含む)の平均採用人数は56.8、高卒事務員(35.1)の1.6倍の採用がある。男子大卒は将来会社の社長や役員に昇進していくエリートであり、彼らの資質が会社の運命を左右する。その平均採用人数は事務・技術全体の7%程度に過ぎない。1962年から1980年までにトヨタは事務・技術系と技能系を合わせて12万余を調達したが大卒事務は0.8%に過ぎないことを確認しておこう。高卒で事務に採用されたのは

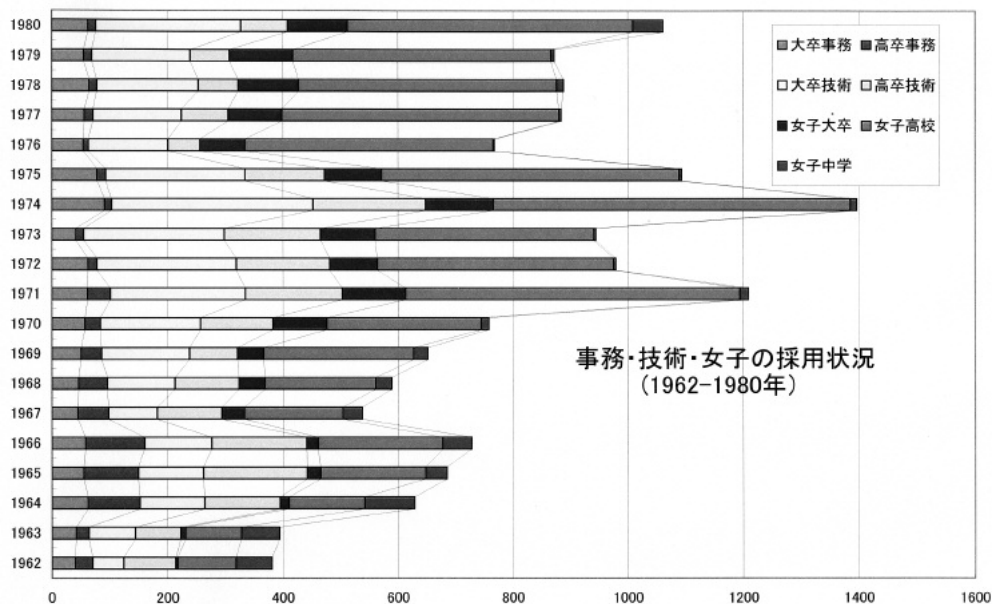


図3 事務・技術系社員の新規採用数 (1962-1980年)

資料出所：田中博秀，1982b，p.67

平均35人とさらに少ないが、男子高卒事務は男子大卒事務の補助要員として位置づけられていて、大卒との間には大きな処遇格差が存在していたが、ここでも高学歴化の影響によって男子校卒事務の採用数そのものが1966年をピークに減少傾向にあり、高卒から大卒への切り替えが進んでいることがわかる。

男子技術員に目を移すと、男子大卒技術（大学院，4大，高専，短大を含む）は年度を追って増大する傾向にあるのに対して高卒技術は逆に減少の傾向にある。ここでも高卒から大卒への切り替えが進んでいる。さらに4大卒から大学院卒への切り替えも進んでいる（表では大卒に合算しているが、1962年には3人だった大学院卒技術員の採用は1980年には80人になっている）。事務系と技術系の採用数の割合を見ると大卒では事務系対技術系の比率はほぼ1対3、高卒では1対2である。つまり技術系採用者の比率が事務系を何倍か上回っている。自動車メ

ーカーとして技術領域を重視している反映であろう。

女子社員についてみるともっとも少ないのは女子中卒の27人である。中卒の女子は事務職場における大卒男子事務・技術員や高卒事務・技術員の補助要員として単純な事務作業を担っていた。中卒者は日本全体の高学歴化の進行によって1960年代中期にはすでに少数になりまたその質の維持も困難になった。そのため中卒女子は高卒女子と代替が進みつつあり、高卒女子は全新規採用数平均の41%を占めるまでになっている。さらには高卒女子も女子大卒・短大卒に代替されつつあることが見て取れる。

採用数の調整 技能系労働力

次に技能員の職種に移る。技能員は短大，高校，職訓（職業訓練校），各種（学校），自衛隊，準社員，期間工の区分がおかれている。これらの各カテゴリーの労働力は相互に競合関係にあ

る。それと同時に技能系労働力については外部労働市場と内部労働力との境界領域に大量の非正規労働力が存在していて会社は非正規労働力である期間工, 季節工, また準社員を正社員に登用して内部化するか, 期限切れで雇い止めにするかという点で, 労働組合の規制力の欠如と労働法制の不備のために, 会社側には専制的ともいえる大きな自由があることも重要である。

ここでトヨタにおける技能系労働力の変遷について捕足説明する¹²⁾。トヨタでは会社創立以後自動車工場で自動車を製造する労働力についてはその大部分を企業内訓練校卒業者によって充当していた。彼らは中卒で採用され訓練校で3年間の技能基礎教育を受けた上で現場に配属された。当時の自動車は1台ごとに手作りに近い形で造られていて, 手工的熟練労働者が必要だったのである。この体制は1956年まで続いたが, このころに本格化した乗用車需要に対応する大量の労働力が必要になった。しかし1950年争議の大量解雇の記憶も生々しいこのころトヨタは正社員の新規採用にはきわめて警戒的であった。正規労働力を増やさずに労働力量を確保する, これが臨時工=期間工である。量産化に向けて製造工程の本格的な合理化と機械化が進み旧来型の熟練労働が単純反復型の不熟練労働に変化したことも, 養成工から期間工への転換を可能にした要因である。自動車生産労働が熟練の不要な単純労働に変化し, 労働力の代替性と選択可能性が著しく向上したことは会社にとって労働力給源の大幅な拡大を意味した。期間工の導入は年を追うごとに急増し調達範囲も地元から全国化していった。期間工の身分について当初は何の保証もしなかったが, 期間工の労働の質が生産性に大きく影響することからモラルアップのために1959年から本工への登用

制度を導入した。登用には上司の推薦や, 勤務態度の実績, また一定の試験が課せられていたが, 期間工の本工への登用率は高く, 他方では期間工の途中離職率も高かったから, 本工登用を希望する期間工はほぼ全員に登用されて正社員となる状態になった。また熟練の解体と高学歴化の進行によって中卒養成工の供給母体が枯渇したのでトヨタは技能系労働力の給源を1962年には中卒から高卒に切り替えた。つまり, 現場労働力は養成工から期間工, さらに新規高卒へと変化した。1970年代には期間工はほとんどが正社員化していた。そこを襲ったのがオイルショックによる減量経営である。期間工による調整の手段を失っていたトヨタは, 正規と期間工の大幅な採用抑制で対応した。山本データのカバーしている1962年から1980年には, 現場労働力の中心部分がこのように大きく変化したのである。養成工から期間工へ, 中卒労働力から高卒労働力へ, 定期採用から不定期(途中)採用へ, 正規雇用から非正規雇用へ, さらに正規雇用の抑制へ(例えば1976, 78年の数値を見られたい)と現場労働力の構成や雇用形態や採用数をめまぐるしく転換した主体はトヨタ自身である。こうした予備考察にたって山本データの技能労働力の部分を見よう。

図4のグラフ棒は左から高卒技能, 自衛隊, 準社員, 期間工の順で並んでいる。まず凡例・高卒技能を見る。技能系職種に登場する高卒というカテゴリーは高卒事務や高卒技術のそれとも, また女子高卒とも異なる点に注意してほしい。事務・技術系の高卒は大卒の部下としてさまざまな制約を受けていたとはいえ事務員ないし技術員であり, 現場労働に従事しないホワイトカラーである。それに対して技能系の高卒は最初から自動車生産現場に投入された。技能系

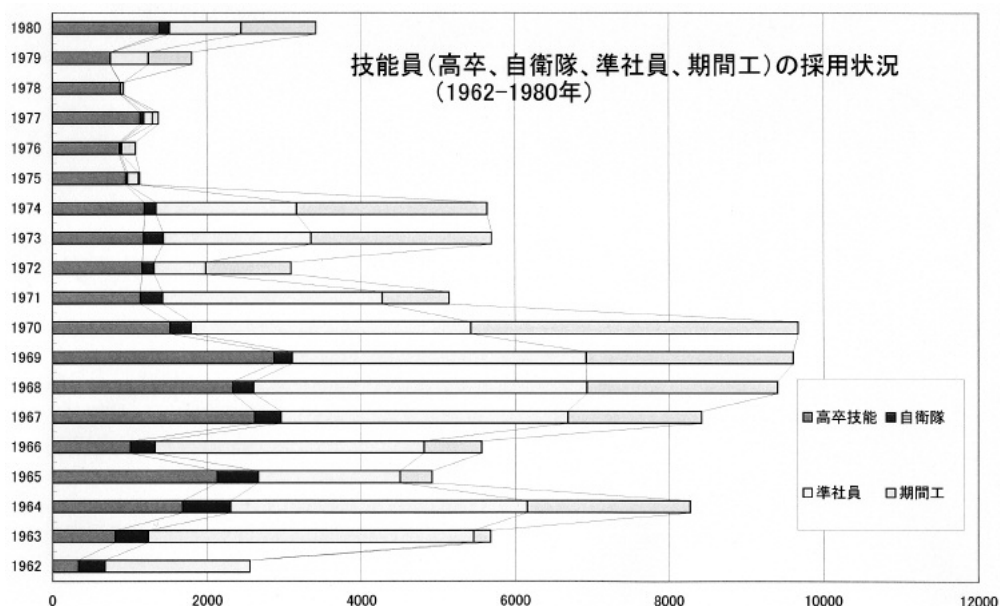


図4 技能系社員の新規採用数（1962-1980年）

資料出所：田中博秀，1982b，p.67

高卒者（短大，職業訓練所，各種学校卒を含む）の新規採用数は1962年の334人を最小に，1969年の2865人まで大きく変動している。また自衛隊というのは自衛隊除隊者であり，1961年から採用が始まり，その勤務態度が優れていることから最初から正社員として採用された。準社員というのは，非正規社員である臨時工から正社員に登用されるまでの試用期間であり，不安定な身分におかれている。外部労働市場と内部労働市場との境界領域の存在である。また期間工というのはこの当時は結果的に正社員に登用されることが多かったとはいえあくまでも有期雇用者であり，外部市場から臨時的に内部化された状態にある。期間工の採用数は最大であった1968年の4336人から1978年のたった2人まで，2千倍の幅がある。

変動係数

山本データによると1962～1980年のトヨタは

採用区分別に見て大きな変動を伴いながら必要労働力を調達していたことがわかった。下の表1にこの期間における採用区分別の統計値を示した。表の最下段の変動係数に注目したい。変動係数は標準偏差を平均値で割った値であり，変動の状態を知ることができる。変動が大きいのは期間工0.93，高卒事務0.83，準社員・自衛隊0.76である。反対に変動が小さかったのは大卒事務0.22，高卒技術0.36，大卒技術0.43である。

以上，トヨタは大卒事務，大卒技術の労働力をまず優先して確保し，その次に技能系労働力を確保していった。技能系の優先順位は定期採用高卒を上位において，自衛隊や準社員，期間工などを組み合わせて必要労働力を調達したことがわかる。トヨタが必要とする労働力の質と量は基本的には自動車市場の動向に左右されているがその市場状況は直接トヨタの労働力調達を規定しきっているのではなくトヨタ自身がさ

表1 採用区分別採用数と変動係数 (1962-1980 年合計)

	大卒事務	高卒事務	大卒技術	高卒技術	女子大卒	女子高校	女子中学	高卒技能	自衛隊	準社員	期間工
合 計	1079	667	3196	2262	1286	6441	517	25891	4460	39791	23254
平 均 値	56.8	35.1	168.2	119.1	67.7	339.0	27.2	1362.7	234.7	2094.3	1291.9
標準偏差	12.2	29.0	72.9	42.8	38.9	164.2	24.8	675.3	177.5	1593.2	1201.4
変動係数	0.22	0.83	0.43	0.36	0.58	0.48	0.91	0.50	0.76	0.76	0.93

資料出所：田中博秀，1982b, p.67より筆者計算

さまざまな労働力種類を優先順位と互いの代替え関係を勘案しながら主体的に決定していったのである。こうした現象を会社による人事空間の主体的調整と呼ぶことにしたい。

排出数の調整 労働力の社外排出

人事空間の規模に従業員総数で定義した場合、会社は一方では入社人数を制御するとともに他方では排出人数をも制御すると述べた。ここで1957年から2005年の48年間の労働力排出状況をみておこう。データは『トヨタ新聞』の排出関連人事報道（ここでは定年退職，出向，転籍，CC制度）を一つ一つ拾った本稿の独自データである。

ここでいう労働力の排出は出向，転籍，定年退職，CC（CCとは1996年に発足したチャレンジキャリア支援制度であり，自発的に転身努力をする基幹職（課長以上に相当すると考えてよい）を支援する）の4項目である。トヨタは多くは課長以上の役職にある人が50代前半になった時点で関連会社等へ出向に出ることが多い。出向社員はトヨタの社員籍を保持したままなので，この段階では社外排出とは言えない。しかし，出向社員のほとんどが1-2年以内に転籍となる。転籍はトヨタの社員籍を失い，代りに転籍先社員の籍を得る。したがって下のグラフの出向数と転籍数は2重計算になっている場合が多いことに留意されたい。定年退職は定年年

齢に達した労働者が任期満了して会社を去る場合である。定年退職数はある年度に何人の定年到達者がいるかで決まり，会社としての調整の余地はないが，定年年齢を変更することでいくらかの制御が可能である。定年に関しては1967年に55歳定年から3年間の再雇用制度が導入され，1970年代中期に55歳から60歳に延長された¹³⁾。

1957年から2005年（12月末まで）の期間にトヨタは総計で2万6千人余の労働力を社外に排出した。定年退職が1万7千余，転籍が5千弱，出向が4千強，CC支援は300ほどである。ここでは種別よりもグラフ棒全体の長さに注目してほしい。

出向，転籍，退職の形で社外に排出される労働者数は少ない場合は数人から多い場合は2千人まで大きな変動があることが分る。全体としての排出数は1980年までは200人程度だったがその後急増して1990年代からは千ないし千5百人に達している。この変動の大部分は，数十年昔の入社時点で行われた新規採用の規模に規定されている。特に1980年頃までの排出数が少ないのは，彼らが入社した1940年から50年頃の採用数が少なかった結果である。その後の高度成長期の大量入社者が定年年齢に達しつつあることが1990年代の大量の定年退職数の要因である。2000年頃からは毎年千人単位で定年退職者が出ていることは，地域社会にとっては大きな

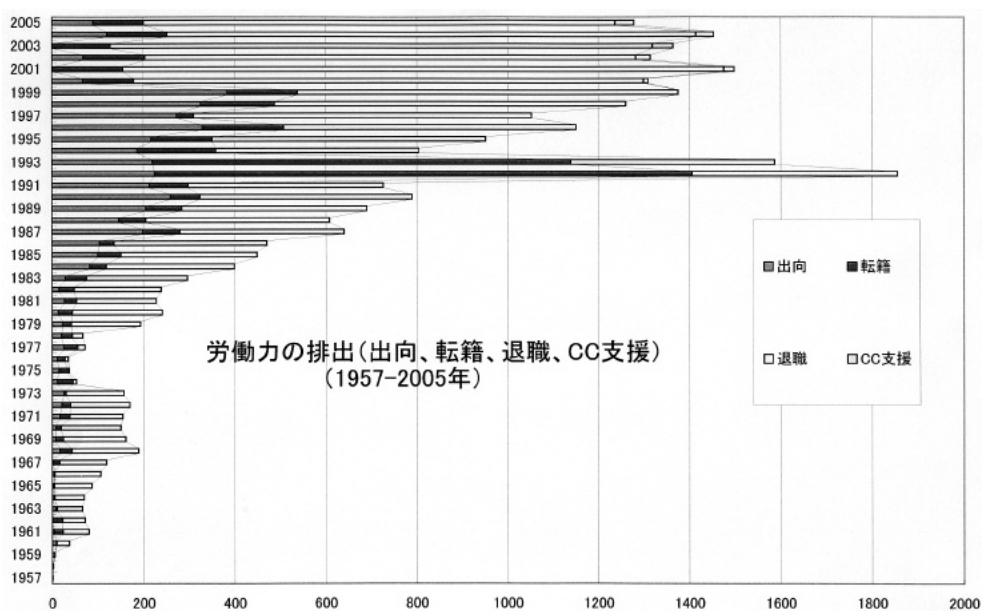


図5 労働力の排出（出向、転籍、CC支援、定年退職）

課題を抱えることを意味しているが、この論題は本稿の範囲を超えている。

出向・転籍数の動向についてはトヨタ自動車の関連・協力会社の系列化や再編成と関連しているだろう。トヨタがある種のトヨタ共栄圏の構築を意図して子会社、関連会社、下請会社を創設してそれらを人的側面から支配しようとすることで出向・転籍数は多くなる。最近ではIT分野や金融分野や人材派遣分野へ課長級、部長級の経験者を社長や常務として送り込むことが目立っている。愛知万博や中部国際空港で多数のトヨタマンが活躍したことは記憶に新しい。

トヨタの労働力排出を大局的に見ると、戦後の大争議の終結場面での解雇から、1960年代～80年代の会社が斡旋・仲介する形での会社主導の出向・転籍へ、1990年代中期からは、CC支援制度に見られるように自己責任による再雇用先の自己確保へと移行してきた。しかし、排出労働力の中心部分（65%）は定年退職者である

ことではあまり変化していない。定年退職部分を所与として、その他の転籍、出向、CC制度など内部市場と外部市場の境界にある準内部労働市場（稲上毅：2003, p.24）を調整弁として運用しているのであろう。

自動車工場は多数の中途離職者を排出することで知られている。しかし社内報はこの問題には沈黙しているので実態を知ることは容易ではない。断片的に先にも言及した山本の「1980年平均が4.3%, 81年が3.7%なので（中略）年間の離職数は1000人をやや上回る数となる」（田中博秀：1982e, p.71）という言明にしたがえば、このころの正規離職者（ここでは定年・出向・転籍者のことを指す）が毎年200人前後なので、その5倍の非正規離職者（自己都合退職者）がいたことになる。本稿の課題との関係では会社は寮先輩制度や職場先輩制度、また正社員への登用などで非正規労働者の定着を促す努力を行う一方、それでも辞めていく場合には労働力給源の切り替えや（自衛隊除隊者や季節工）追加

募集を行うことで労働力量を確保している点を確認しておく。

4. 人事年輪

人事空間の年輪効果

会社によってある年に展開された採用政策, つまり大卒事務何名, 大卒技術何名, 技能系高卒何名等々という採用実績は基本的に人事空間の内部に封印されてその後何年もの間保持される。比喩的にいうと人事空間は過去の採用労働力構成を記憶している。樹木は毎年1枚ずつの年輪を形成していくこと, またその年輪の厚さや化学成分はその樹木がその年輪を形成した当時の気候状態や大気構成を反映していることは知られている。これに似てある年の新規採用労働力構成は, 次年度のその下に隠されてしまい, また1年後にはさらにその下に隠されていくが, 形成された時点の労働力構成が基本的に保存される事実が重要である。この現象を人事構成の年輪効果とよぼう。樹木の年輪の枚数はその木が生きている限り形成され続けるので樹齢数千年, 数千枚の年輪を持つ巨木も存在するが人事年輪の枚数には限りがある。労働力の年齢でいうと今年度・中卒・15歳で訓練生に採用された養成工から, 45年前に15歳・養成工で採用されて勤続を重ねて今年, 定年年齢の60歳に到達する人まで最大で45枚ある(定年年齢60歳—中卒15歳)。人事年輪の最大値は45枚である。

人事年輪と勤続階層

人事年輪の様相を理解するために勤続年数階層別の人事年輪という観点から考える。年功賃金が守られてきたトヨタを含む日本の大企業では, 勤続年数別社員構成がいつも問題となる。

そこで山本データに基づいて1980年現在におけるトヨタの勤続年数別社員構成を再構成することを試みる。この再構成にはかなり非現実的な仮定が必要である。つまり採用された新人は一人も退・離職しないでそのまま勤務し続けるとの仮定である。1980年現在のトヨタには有価証券報告書によれば46402人の従業員がいた。先の山本データによればその内の2575人はその年・1980年に採用された人であり, 勤続0年目である。これも山本データによれば前年の1979年に採用された1624人は勤続1年目であるとみなすことができる。1978年に採用された1771人は勤続2年目であるとみなす。この手続きで山本データが揃っている1962年・勤続18年目まで遡及する。それ以上の勤続階層については, 勤続表彰記事で報道された勤続15年目の表彰者数を使う。ここで勤続表彰者数というのはこうである。トヨタは毎年11月1日の会社創立記念日に式典を行い, 永年勤続者を表彰している。入社年から起算してその年度に勤続10年目, 15年目, 20年目, 30年目などに達した社員の人数とその氏名・配属部署は『トヨタ新聞』で報道される。もちろん相当数の社員は勤続15年目になるまでに離退職するし, その離退職率は入社年度ごとに少しずつ違っているだろうが, そうした問題には目をつむって勤続15年目で表彰された人数が入社人数に近い数字であるとみなす。

下のグラフは上で述べた非現実的な仮定, つまり入社した人は一人も辞めない, また勤続15年表彰者数はそのまま新規採用数であるという仮定をおいているのだから1980年現在のトヨタの勤続年数別社員数を正しく表わしているものではない。しかし他方ではまったく根拠を持たない抽象的な概念図でもない。敢えていえば概念図と実相図の中間的な性格を持つグラフであ

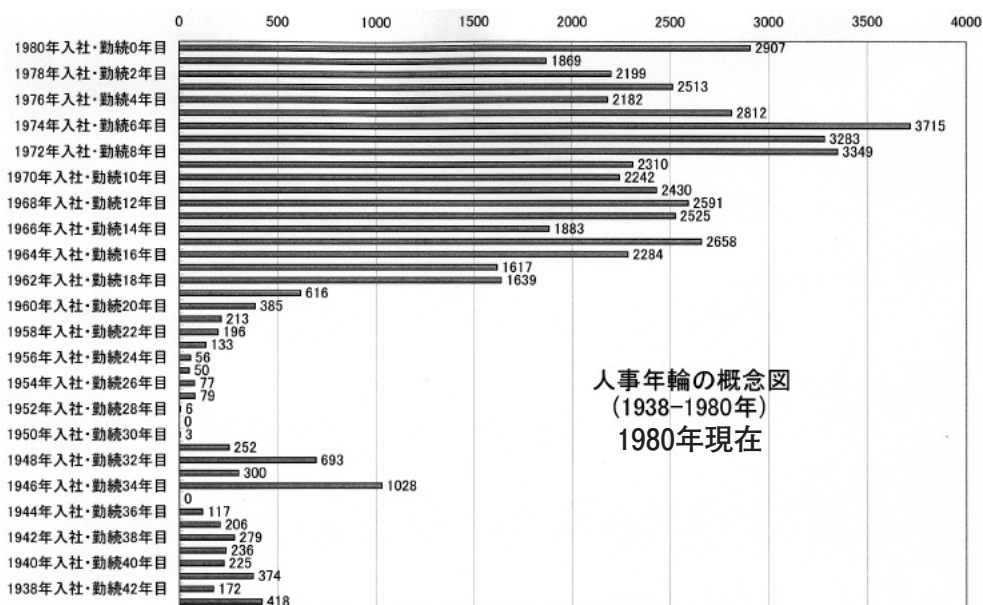


図6 1980年現在の人事年輪の概念図（1938-1980年）

資料出所：1980年から過去へ遡及して1962年までは山本データの新規採用数である。その過去1961年から1938年までは『トヨタ新聞』の勤続表彰記事の15年表彰数である。

る。ちなみに1980年の有価証券報告書による従業員総数は46402人である。他方上で示したグラフの従業員総数は52843人で6400人、14%ほど多くなっている。しかし大勢を把握することはできるだろう。

この図から分ることは、1980年現在のトヨタ社員の勤続年数分布には大きな変動があるということだ。勤続年数別社員数を規定するのはある年度に新規採用された社員数であること、その新規採用数には大きな変動があることを理解してもらえればよい。例えば1980年現在で、勤続28年つまり1952年入社者は一人もいない。これは1950年に大争議があつて大量の解雇を行ったあと、2年ほど新規採用を中断していたからである。また1946年入社・勤続34年目層は千人を超えている。1945年の敗戦の年には虚脱状態の下で多くの退職者が出たのを補充するための大量採用を行ったためである。一番下には会社

創設時の豊田自動織機からの移籍者を含めた社員が400人ほどいることが分る。このように会社の人事空間の勤続年数で見た人員構成には過去数十年間の新規採用状況が大局的に保存されているのである。

年齢構成

次にある年度に入社した社員の入社時年齢について考える。言うまでもないことだがある年度の全社員の年齢階層は勤続階層とは論理的には異なる概念であるが実態的には深く関連しあっている。論理的に異なるというのはある年度に入社した社員の年齢は定期採用大卒の場合を考えても大学入学までの1浪、2浪はざらであり、在学中に病気等で休学した人もいるだろう。実例としては大卒新規採用で28歳という例もある。技能系では1960年代に大量の中途採用を行ったが、労働力が枯渇していた時期には下

は中学卒業・15歳で採用された者から、上は自動車労働者としての適性年齢を超えた45歳までも採用している。つまり、同一年度の入社者の入社時年齢は15歳から45歳まで広がっている。

他方、実態的には年齢と勤続年数が関係しているというのは、新規学卒定期採用を基本とする条件下では新規学卒者の年齢は、特に大卒、高卒のホワイトカラーについては自ずから一定の幅に納められるということである。したがって同一年度・同一学歴の社員集団の年齢差は数年の範囲に収斂されるだろう。この年数の確定は人事データの具体的な分析による実証の問題になる。

関連してトヨタ従業員の平均年齢の動向を有価証券報告書によって見ていくと、1963年には27.2歳だったが以後数年間は若年層を大量採用したことから25.9歳にまで下がった。しかし若年労働力が枯渇した後は順次年齢が上昇して1976年には30歳を越え、以後30歳台で推移している。平均勤続年数では1980年までは10年未満だったが、80年を境に順次増加していて2000年代には15-16年に達している。

平均年齢と平均勤続年数が上昇している背景にはさまざまな要因が複合している。一つには高学歴化がある。かつては中卒や高卒の新規採用が多かったが、技能系中卒は高卒に代替えされるとともに事務・技術系の高卒は大卒に交代した。またかつては結婚退職が当然とされた女子社員が辞めなくなったこともある。さらに1970年代中期に定年年齢が55歳から60歳に延長されたこともある。人事空間の人的構成が高年齢化、長勤続化していることが明確であろう。

まとめと課題

さて、トヨタにおける人事空間の構造やその変遷について論じるべき主題は多い。階層的編成面から見た構成と社員の昇進競争の様相、また機能的編成面から見た部署・部門異動と職業能力の形成状況など、きわめて重要な主題が残されている。しかし、紙幅の制約からこれらの主題については別稿に譲らざるをえない。

冒頭で述べたように本稿の主な目的は、別稿で予定している TWCD によるトヨタ社員の職位と部署異動の本格的な分析に先立って、人事現象の性格や特徴を概念的に整理することであり、その枠組みとして人事空間と名付けた分析枠組みの構成要素や基礎概念を考察することであった。またトヨタの従業員数や新規採用数などの全社レベルの時系列データを用いてこの概念を試論的に適用して、トヨタの人事空間の特性と変化の趨勢をさぐることも目的であった。この過程でトヨタの人事空間の特性についてある程度の理解をえることができた。長期勤続慣行が守られている場合の人事空間は一社員の職業生涯である30~40年の期間で見ると大きく変化・変容する。人事空間の規模や構成に影響する無数ともいえる要因のうちで本稿が言及できたものはきわめて限られていたが、どんな要因があったのかという観点からまとめを行う。

人事空間に影響する企業外的要因としては、自動車市場、労働市場、労働力の学歴構成、労働法制（定年制、男女雇用機会均等、労働者派遣、裁量労働など）があった。人事空間の規模や編成に影響する企業内的要因としては会社の長期、中期の経営計画、それらに基づく短期の採用計画、職位・職能資格の階層数の改変、こ

れに連動する部門・部署の改廃・再編，技術革新による労働力の代替え関係，排出の局面では関連企業の組織化水準と準内部労働市場状況があった。要するに会社は外部状況の変化に合わせて人事空間に取り込む労働者の量と質を臨機応変に調整し，また人事空間の構成と構造を常に再定義し再構成している。

もとよりここで論理的に導いた全ての要因を TWCD と名付けている個別人事データで検証できるわけではない。個別データはごく限られた変数を持つにすぎないからだ。それでも本稿をまとめることで次に予定する論考の重要な課題がいくつか確認できた。一つは分析においては人事空間は剛体ではなく軟体であることを常に意識すること，二つにはホワイトカラーとブルーカラーを常に比較しながら分析すること，三つには同一入社年次の集団だけではなく入社年次を異にする競争集団の構成を，それも人事空間の全体に関連させながら分析すること。こうした方針に即しながら TWCD の構築と分析に進みたい。

(2006年3月31日)

追記

本稿は日本学術振興会の研究助成を得て，2003年にスタートし，現在も継続している「新しい職業能力と職業経歴の動向についての研究，その発展的展開」(研究代表：辻勝次，課題番号15330113)と題する共同研究の成果の一部である。

注

- 1) 日本的雇用慣行という概念をどのように理解するかはおそらく論者によって多様であろうが，ここでは終身雇用，年功制，企業別組合の3要素の複合と捉えている。ただしここでは労働組合と労使関係については人事異動データの制約からほとんど論じることができないので，

終身雇用と年功制の2要因が中心になる。なお日本の雇用慣行を上記の3要素と理解する先行研究として田中博秀(1982a, b, c)を挙げておく。

- 2) 私は数人の共同研究者とともにトヨタ労働者の広い意味でのキャリアについて2000年度から継続的に研究を続けている。これに関してこれまでに公表した論考としては，拙稿(辻勝次：2004, 2005)があるので参照いただければ幸いである。
- 3) 河西宏祐は労働社会学を定義して「労働社会学とは，労働現象のなかの〈人間〉を研究対象とし，そこにおける〈人間〉の意識・行動の特徴，そしてそれが形成する社会関係・社会集団・社会組織・社会構造の特徴を実証的・客観的に把握し，その法則性の解明を目指す科学」と述べている。本稿の基本的立場もここにある。河西宏祐(2001, p.2)。
- 4) TWCD・ファイルは，①入社ファイル，②勤続ファイル，③出向・転籍・定年退職ファイル，④異動ファイルの4つのサブ・ファイルから構成されている。これらはケースのa：氏名，b：異動年月日，c：異動地位，d：異動部署の4変数をほぼ共通に含んでいる。しかしここには賃金関連のデータは含まれていないのでこの面からの分析はできないことに限界がある。TWCDの構築手法とTWCDの入社ファイルと勤続ファイルを使ったトヨタにおける「長期雇用慣行」の運用実態の分析については辻勝次(辻：2005)を参照されたい。
- 5) 従来から人事異動の分析ではある年に入社した社員集団が昇進競争においてどのように分化するかが研究されてきた。花田(花田：1987)や竹内(竹内：1995)の提示したキャリアツリーの描像は多くのことを教えてくれるがこれだけでは一面的である。競争集団のイメージとしてはキャリア・ツリーではなくユリ根の鱗片構造を想起したい。ユリ根は中心から外側へと重なる何枚もの鱗片からなっている。この1枚の鱗片はある年にある地位に昇進した社員集団であると考えれば，その構成を見ることで会社がどんな社員を競争させたのかが見えてくる。こ

こでの重要論点は会社は絶えず競争集団を再統合、再編成しているという観点であり、どのような社員同士を競争させるのが明らかになる点である。

- 6) 小池の内部労働市場論については野村正實(野村正實:2003)によって「日本の労働研究の『負の遺産』」と批判され、その解体の必要性が主張されている。野村によって明らかにされた小池の研究姿勢には大きな疑問があることは事実だが、そのことをもって内部労働市場という問題領域の存在そのものやそれを分析して得られた知見の全てを否定することはできないだろう。
- 7) 遠藤公嗣は日本の人事管理には査定を通して「性の差別と信条の差別」が行われることが少なくないことを実証的に明らかにしている(遠藤公嗣:2000, p.313)。
- 8) 理論社会学と経験的調査との対話の中から発見された重要な疑念に「準拠集団論」がある。マートンはスタッファーらの「アメリカ兵」調査を理論的に再解釈することで人間行動を理解する上で「相対的不満」という概念が重要であることを見いだした。(マートン:1962, 第8章)。競争をめぐるどのような準拠集団が形成されるのかという視点が重要である。
- 9) 湯本誠はトヨタ労働者からの聞き取りを通じて、昇進に関心がある「役職昇進型キャリア」の人ばかりではなく昇進を拒否する人が少なくないことを明らかにしている(湯本誠:2005)。
- 10) 小松史朗は2000年以降のトヨタにおける非典型雇用化についての現況を報告している(小松史朗:2005)。
- 11) 中村圭介・石田光男は1990年以降のトヨタの機構改革の一部としてホワイトカラーの要員管理について詳説している。ここでの要点はこれまでほとんど管理できなかったホワイトカラーの採用数と部門配分率について大胆な切り込みがなされるようになったことである(中村・石田:2005, 第6章参照)。

最近、日経新聞は「トヨタ自動車は2007年度の採用方針を発表した」と、要旨次のように報道している「今年4月から1年間の中途・海外

採用などを加えた採用数は3066人になる見通し。2年連続で3千人を上回る。中途採用の技術職を増やすほか、期間従業員から正社員への登用も高い水準で維持する方針。大学・高専卒の採用は1050人を計画。中途採用の技術職は183人から200人へ拡大する。最も採用数が多いのは生産ラインで働く技能職で1560人を予定。このうち期間従業員からの登用は900人となり、3年前と比べると約6倍になる」(『日経新聞』2006年3月14日)。技術系では即戦力となる中途採用を拡大していること、技能系では1960年代初頭に匹敵する登用・途中入社へ比重を移していることが分る。

- 12) 1955年から1970年ごろまでのトヨタの技能系労働力の調達は何度も軌道修正された。本稿の観点からは労働力の調達方法が人事空間の性格を大きく変えた事例として興味深いので、この問題を克明に分析した地域構造研究会労働部会の成果の一部を以下に引用しておく。(地域構造研究会労働部会, 1980, pp.147-160)。1956年5月臨時工採用開始。雇用期間2ヵ月。2ヵ月以上再契約。1959年5月選抜臨時工制度。勤続1年以上で成績優秀者選考(工長評定学課試験)の上本工に登用。1960年10月準社員制度。勤続3年以上の臨時工から選抜。準社員は臨時工に属するが雇用期間を特に定めず雇用を一応安定させる。しかし実際には3年以上の臨時工は、形式的な試験で全員準社員に登用するようになる。1962年技能員として新規高卒労働者の採用開始。1964年本工登用率(年初人員数に対する年間登用数)50%水準に達する。1964年農閑期の雇用期間3~7ヶ月の臨時的雇用形態を季節工という名で導入。1965年1月臨時工の名称を見習工と改め、社員登用制度を大幅に改訂。1年で準社員, 2年で本工とする。1965年11月自衛隊除隊者の採用開始。1967年8月見習工制度の大幅改訂。社員登用期間を2年から1年に。準社員制度廃止。
- 13) 昭和42(1967)年11月5日付け『トヨタ新聞』は「定年後の再雇用」として要旨次のように伝えた。(1)対象者 定年退職者のうち、引き続き勤務を希望する者で、健康状態、経験などにつ

いて一定の要件にかなう者。(2)期間 原則として満58歳に達した日の属する月の末日まで。(3)処遇 嘱託とし原則として定年時の役職ははずす。職務については契約更新時にその都度決める。(4)賃金 定年時基準賃金をベースに、初、2、3年目はそれぞれ90%、80%、70%とする。昭和48（1973）年11月30日付け『トヨタ新聞』は「当社はこのほど、定年を現在の55歳から60歳にすることを決めた」として要旨次の報道を行った。①今年11月度満55歳に到達者から1年づつ延長し、5年間で定年を60歳とする。②身分は社員とする。③役職は55歳に到達した月の翌月1日からはずす。④職務は、原則として満55歳到達時に見直す。⑤基礎賃金は、満55歳到達時の基準賃金から役職手当を除いたものとして据え置く。⑥55歳以降の定期昇給はなし。

参考文献

- トヨタ自動車 1958 『20年史』
 トヨタ自動車 1967 『30年史』
 トヨタ自動車 1987 『50年史 創造限りなく』
 マートン／森東吾他訳 1962 『社会理論と社会構造』みすず書房
 稲上毅 2003 『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会
 遠藤公嗣 1999 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
 河西宏祐 2001 『日本の労働社会学』早稲田大学出版部
 花田光世 1987 「人事制度における競争原理の実態」『組織科学』vol.21, No.2
 橘木俊詔 1995 『「昇進」の経済学 なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社
 今田幸子・平田周一 1995 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
 佐口和郎／橋本秀一編著 2003 『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房
 佐野陽子・川喜多喬 1993 『ホワイトカラーのキャリア管理』中央経済社
 山本潔 1967 『日本労働市場の構造』東京大学出版会
 小山陽一編 1985 『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房
 小松史朗 2005 「トヨタ生産方式における非典型雇用化」日本学術振興会研究助成成果報告書『職業能力と職業経歴の社会学的研究』第8章
 小池和男 1977 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』東洋経済新報社
 小池和男・中馬宏之・太田聡一 2001 『もの造りの技能』東洋経済
 城繁幸 2004 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社ペーパーバック
 猿田正機 1995 『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会
 職業・生活研究会編 1995 『企業社会と人間』法律文化社
 石田光男・藤村博之他 1997 『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』中央経済社
 エドガー・シャイン／二村敏子・三善勝代訳 1991 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
 村上文司 2004 「大企業労働者の職業生涯—トヨタ自動車1950-2002—」辻勝次編『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究』日本学術振興会研究助成報告書
 地域構造研究会労働部会 1980 「愛知県における自動車及び同関連産業の労働市場とトヨタ自動車工業の雇用管理」日本福祉大学『研究紀要』第45号
 竹内洋 1995 『日本のメリトクラシー—構造と心性—』東京大学出版会
 中村圭介・石田光男編 2005 『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社
 辻勝次 2002 「自動車工場の職場革新と新労働組織—トヨタの職場、20年の変遷—」立命館産業社会学会編『立命館産業社会論集』第38巻1号
 辻勝次 2004 「トヨタマンのキャリア・アンカーと職業生涯—幸運世代のライフストーリー分析—」立命館産業社会学会編『立命館産業社会論集』第39巻4号
 辻勝次 2005 「大企業における長期雇用慣行の実態—トヨタの場合、1956~1991年—」立命館産業社会学会、第41巻1号
 田中博秀 1982a 「日本的雇用慣行を築いた人達—

- その二：山本恵明氏にきく (1)』『日本労働協会雑誌』, 1982年7月号, No.280
- 田中博秀 1982b 「日本的雇用慣行を築いた人達—その二：山本恵明氏にきく (2)」『日本労働協会雑誌』, 1982年8月号, No.281
- 田中博秀 1982c 「日本的雇用慣行を築いた人達—その二：山本恵明氏にきく (3)」『日本労働協会雑誌』, 1982年9月号, No.282
- 湯本誠 2005 「人事制度改革とキャリアの複線化」『職業能力と職業経歴の社会学的研究』日本学術振興会研究助成成果報告書, 第6章
- 日本人文科学会 1963 『技術革新の社会的影響』
- 野村正實 1993 『熟練と分業』御茶の水書房
- 野村正實 2001 『知的熟練論批判』ミネルヴァ書房
- 野村正實 2003 『日本の労働研究—その負の遺産—』ミネルヴァ書房

Application of Experimental Study to Toyota

TSUJI Katsuji *

Abstract: This paper aims to shed light on the post-war personnel management conditions of Toyota Motor Corporation from the perspective of the sociology of work, by analyzing articles about personnel shifts inserted in Toyota's house journal Toyota Newspaper. The analysis of personnel shifts requires quality records on an individual level. In addition, a conceptual framework and definition are essential to ensure proper analysis of the phenomenon of personnel changes. In view of this, this paper presents two limited objectives: 1) to generally and logically discuss the framework of analysis —herein called “personnel space”— and basic concepts, preparatory to the analysis of individual data on personnel shifts, and 2) to build up the image of Toyota's personnel space by applying those basic concepts to its company-wide personnel phenomena and revealing the trends of Toyota's personnel shifts over the past several decades, with focus on recruitment and discharge.

Regarding the first objective, a conceptual framework called “personnel space” is proposed to consider basic concepts, such as the scale of personnel space, the adjustment of personnel space, the history of personnel shifts, and competing groups. For the second objective, Toyota's personnel changes during the post-war period are discussed giving due consideration to both the external and internal factors of the company. The external factors include the auto market, manpower market, academic backgrounds of the workforce, and labor laws. The internal factors contain the company's mid- and long-term business plans, short-term recruitment plans based on such business plans, changes in the hierarchy of posts and functional qualification and the resulting reorganization (alteration/abolition) of departments and divisions, substitution of the workforce in favor of innovative technology, as well as organizational levels of affiliated companies and quasi-internal labor-market conditions in terms of discharge. As a result, it is concluded that Toyota has flexibly adjusted both the quality and quantity of its workforce as necessary for personnel space in response to changes in external circumstances, and that it regularly reviews the definition and construction of its personnel space structure.

Keywords: Toyota Motor Corporation, personnel space, personnel shifts, personnel management, career, promotion, competition

* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University