

戦後トヨタにおける人事現象の概要 —人事報道（1937-2005年）の分析を通して—

辻 勝次*

本稿はトヨタ自動車が戦後に実施してきた人事管理の概要を、採用、昇格、異動、勤続表彰、排出の側面から1937～2005年の期間について年度別度数のレベルで考察することを目的としている。基礎となるデータは、トヨタ自動車の社内報が報道する人事関連記事を網羅的に読み込んでパソコンで整理したTOYOTA Worker's Career Data, 略称TWCDと名付けたエクセルファイルである。主な確認・発見事実としては以下の点があった。①新規採用数は年度によって大差があったが傾向としては増加してきた。②昇格数も社員数の増加に伴って増加傾向にあった。③昇格のもう一つの側面である競争と淘汰からみると、技能系社員と事務・技術系社員は互いに競争関係に置かれていた。技能系社員の競争選抜は事務・技術系社員のそれよりも相当に厳しい状態にあった。④担当部署の異動数は全体としては増加傾向にあったが、1980年ごろからは急増と急減を繰り返して、明確な傾向をつかめない。それは工販合併や組織改革などによって、部のレベルでみた会社の組織編成が大きく変動しているからだと思われる。⑤勤続率は比較的安定していて、入社から15日目までにほぼ半数が消滅するが、これを過ぎるとほとんど辞める者はいなくなり、入社した社員の2割から3割は定年退職ないし出向・転籍まで到達する。⑥排出数が一貫して増大しているのは社員数が急増してきた結果であり、また過去数十年間にわたって長期勤続慣行が維持されてきた結果でもある。

キーワード：トヨタ自動車、人事管理、入社、昇格、異動、勤続、排出、TWCD

目次

はじめに

1. TWCDの構造とレコード数
2. 新入社TWCD
3. 昇格TWCD
4. 異動TWCD
5. 勤続表彰TWCD
6. 排出TWCD

小括

はじめに

私は数人の共同研究者と共に「新しい職業能力と職業経歴の動向についての研究」を続けてきたが、その一環としてトヨタ自動車が発行している社内報に現れるさまざまな人事関連報道をパソコンの中に網羅的に取り込んで、TOYOTA Worker's Career Data, 略称TWCDと名付けたデータベースを構築してきた。社内報の人事関連報道は大別すると、入社（新入社員）、昇格（職位、職階の上昇）、異動（担当・

* 立命館大学産業社会学部教授

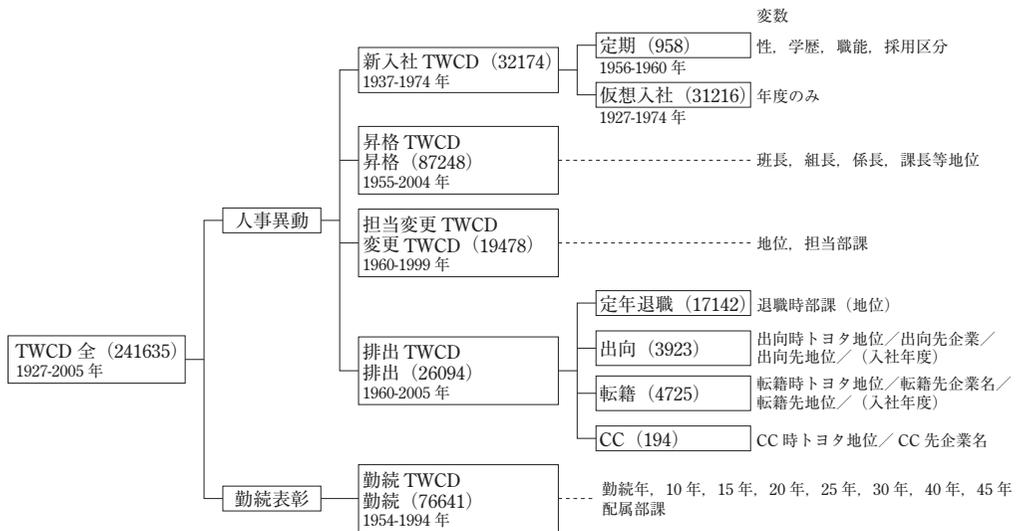


図1 TWCDの構造と対象期間、レコード数

配属部課の変更）、長期勤続表彰（入社からの長期勤続表彰対象者）、排出（出向、転籍、定年退職者）について、原則として①その人事が発生した時点（新聞発行日）、②人事対象者の氏名、③職位、④配属部署の4種類の情報を伴う形で行われる。これらの報道形態別に作成した5種類のサブファイルの一つに統合したのが今回分析の対象とする「TWCD全」である。このファイルはエクセルの構成としては新聞発行日によって時間順にまた氏名表記の50音順に上下に並び替えてある。個人レベルでは約6万7千人についての約25万レコード（行）の情報からなる。本論ではまず、TWCD全の構成を概観しつつ、主要な変数の単純集計および、年度別集計など基本統計量について分析する。集計にはエクセル・TWCD全をそのまま組み込んだTWCD全・SPSSファイル（ver14）を用いる。

1. TWCDの種類とレコード数、捕捉期間

(1) TWCDの構造とレコード数

本稿で人事現象というのは、社員の処遇に関するあらゆる変化を意味するが、主要には正社員としての採用に始まり、職位や職階の昇格、担当部署の変化・配置換え、出向・転籍と定年による退職が焦点となる。人事の種類別に構築してきたそれぞれのサブファイルが、いくつのレコードからなっているか、まずみておこう。上に示した図1は5種類のTWCDサブファイルとそれらの捕捉期間、レコード数である。社内報の報道の形態は新入社者、昇格者、異動者、勤続表彰者、排出者によって違っているので、この違いに応じてTWCD全はデータ種類と名付けた変数をもっている。下にデータ種類別度数のみについて表1として示した。欠損値がいくらかあるが、これを無視して有効パーセントの列を見ると、一番多いのが昇格人事であり、全24万レコードの87000レコード、36%を

表1 データ種類別レコード数

データ種類	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
0 新入社	32174	13.3	13.3	13.3
1 昇格	87248	36.1	36.1	49.4
2 異動	19478	8.1	8.1	57.5
3 勤続	76641	31.7	31.7	89.2
4 排出	26094	10.8	10.8	100
合計	241635	100	100	
99 欠損	6	0		
合計	241641	100		

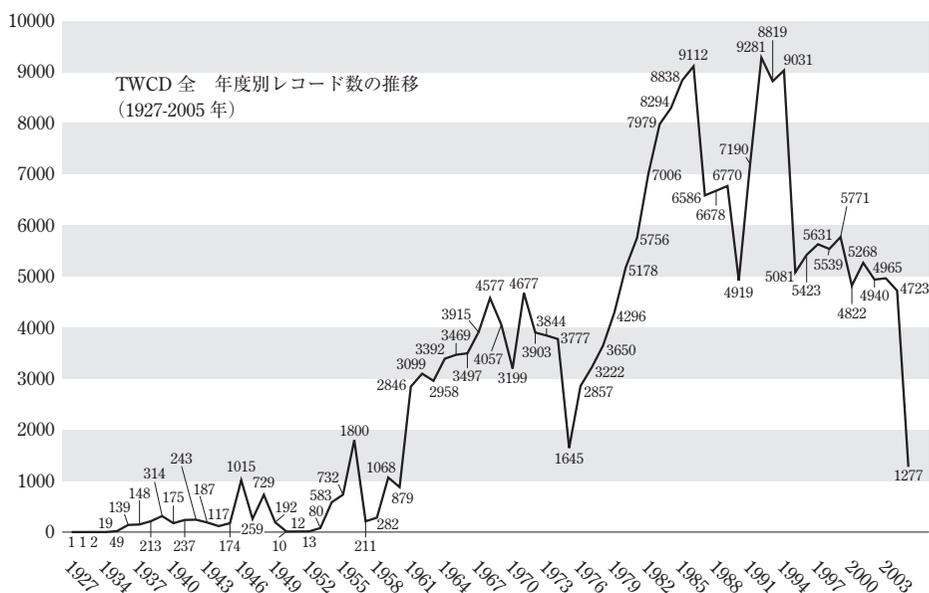


図2 年度別レコード数の推移 (1927-2005年)

占める。次は勤続レコードの77000レコード、32%がくる。ついで新入社員レコードの32000、13%、次いで排出レコードの26000、10%であり、もっとも少ないのが、担当部署の変更を伝える異動の約2万レコード、8%である。以下ではこれら5種類の区分に即しながら内容を検討していく。

(2) 出来事年別度数

上で検討した25万レコードが年度別にどのよ

うに分布しているかをみよう。年度別、サブファイル別のレコード(度)数について論末の注に示しておいたので参照されたい¹⁾。上の図2の発端は1927年で、終端は2005年であり、レコードごとの情報量には粗密はあるが、78年間にわたる。新聞記事の取り込みが始まる1955年以前のレコードは社内報から直接取り込んだレコードではなく、勤続表彰から割り出した入社年を仮想的に投入したレコードである²⁾。古くは豊田自動織機時代に入社した社員が200人ほど

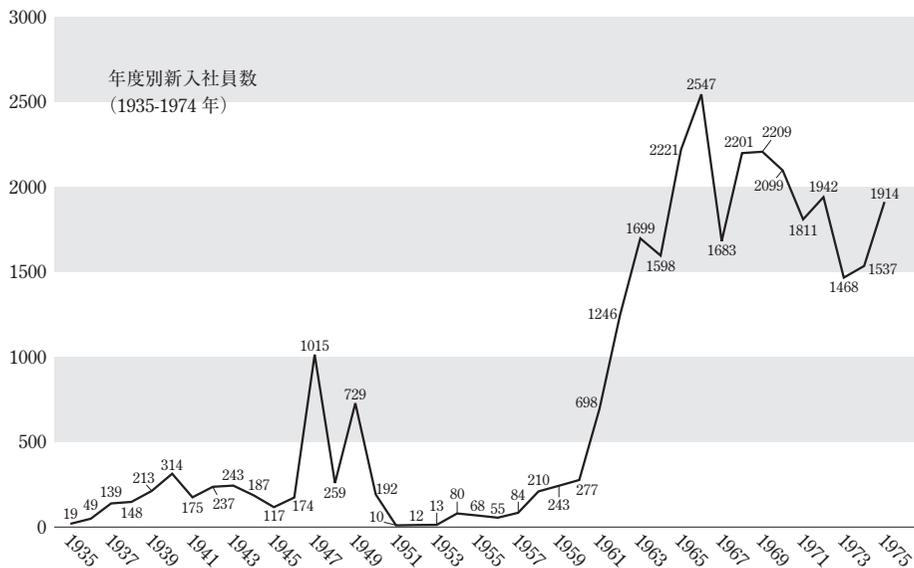


図3 年度別新入社員数の推移（1935-1974年）

いる。1951, 52, 53年ごろの年度数は数十程度で非常に少ない。これは1950年争議の後数年間、新規採用をほぼ完全に停止したからである。1959年あたりから急増しているのは、高度成長のなかで従業員数が増加していくのに応じて人事異動や勤続表彰数も増加していくためである。1975年に大きな谷が見えるのは、1994年の勤続20年表彰を最後に勤続表彰報道がなくなり、毎年数千人単位で出現する新入社員の、上で述べた仮想入社レコードがなくなるからである。その後また年度数が急増していくのは、昇格、異動、排出の本来の人事異動が活発になされたからである。1990年にまたもう一つの小さな谷が見えるのは、1990年に先立つ十数年前の1970年代後半にオイルショックによる減量経営のために、採用数を大幅に抑制した名残であろう。年度別の人事異動の年度数はその15年ほど昔にどの程度の規模の新規採用が行われたかによって基本的に規定される。ある年度の新規採用数が多いと、15年ほど遅れて昇進や異動などの人事が

発生するのである。ある年の新規採用数がある後に続くさまざまな人事現象の量と質とを規定するこの現象を「人事年輪効果」³⁾と名付ける。

2. 新入社 TWCD

(1) 新規入社数

次に新規入社社員の捕捉状態を年度別に検討する（図3）。ここで新規入社者というのは現業系と事務・技術系を含み、定期採用と臨時工からの登用社員も含んだ全ての正規社員である。社内報は1956年から1960年までの数年間を除くと新入社員の氏名や学歴などについて直接の報道はしていない⁴⁾。しかし新入社員の入社レコードは1935年から始まっている。これはすぐ上で述べたように1954年から始まる勤続表彰報道を使って入社年度を割り出して、入社仮想レコードとして TWCD に投入しているからである。逆に新入社員のレコードは1974年で途絶えている。その理由は1994年を最後に、1995年

からは勤続表彰記事が廃止されたからである。別言すると TWCD は1975年以後に入社した社員についてはキャリアの出発点である入社年度を確定できない。さらに捕足すると、ここに出てくる新入社員というのはトヨタが新規に採用した全員の数ではなく、少なくとも班長や係長以上の地位に昇進したとして社内報に報道された人数であり、最初の地位に昇進するまでに退社した数については知ることはできない。これらの事実を踏まえてグラフ線の動きを見る。新入社員数は戦前から1945年の敗戦ごろまでは100-200人程度だった。戦後の混乱期に一旦1000人ほどまで急増するが、1950年代になって労働争議の余波を受けて、また10人から数十人になり、この低迷状態が1950年代末まで続いた。1960年代になると元町工場の建設に始まる増産体制の強化によって、驚くべき急増期を迎え、1970年代になってオイルショックの横ばい・減少期に入った。この40年間に TWCD が捕捉した新入社員数は先に述べたように約32000人である。

(2)入社年齢

ところで、定年退職データを使うことでその社員の入社時の年齢を知ることができる場合がある。定年退職者の年齢は1972年までは55歳だったが、1973年から77年までの移行措置を経て、1978年からは60歳に延長された。この補正を行った上でそれぞれの社員の誕生年を計算し、他方では勤続表彰年を基準に入社年を求めることで、入社時の年齢が把握できるのである⁵⁾。こうして約7000人についての入社年齢が把握できた。最も若い入社者は14歳入社で、中学を卒業してトヨタの技能者養成所に採用された社員であり、上は49歳である。全体の平均入

社年齢は23.5歳、標準偏差は4.702である。事務・技術系社員の平均年齢は22.7歳、技能系では24.3歳である⁶⁾。自動車工場はいつも若い青年を大量活用しているという定説はここでも裏付けられた。

3. 昇格 TWCD

(1)年度別昇格数

次に職位や資格の昇格に関する昇格 TWCD の分析に進む。トヨタの職位・職階は何度も改訂されてきたが、TWCD は一般に理解しやすい職位体系に読み替えてコード化している。現業系では一般→班長→組長→工長、さらに優秀者は事務・技術系系列に合流して課長→次長→部長にまで進むこともある。昇格ステップ数としては入社試験にも競争があるので、入社を第1ステップとすると、第2ステップ班長、第3ステップ組長、第4ステップ工長と続く。技能系で工長以上に進む人は事務・技術系社員に合流して課長→次長→部長と進んでいく。ステップ数では7段階になる。事務・技術系の場合は一般→係長→課長→次長→部長であり、少数者は役員にまで進む。ステップ数では6段階になる。このように技能系では第4ステップの工長の地位に進むまでに4回の選抜局面を経験するが、事務・技術系の係長の地位は第2ステップである。ハードル競争に例えると技能系は事務・技術系よりも2回多くハードルを越えなければならない。

まず班長から役員までの全職位をまとめた昇格合計値を年度別にみておこう（図4）。上のグラフの期間は1960年から2004年までの44年間である。グラフは1960年から1970年ごろまでは増加傾向をたどるが、70年代前半にしばらくの



図4 年度別昇格数（1960-2004年）

表2 技能系と事務・技術系社員の昇進数、昇進率

技能系社員			事務・技術系社員		
地位	度数	昇進率	地位	度数	昇進率
1 班長級	30443	100%	4 係長級	15958	100.0%
2 組長級	14645	48.1%	5 課長級	8861	55.5%
3 工長級	4681	15.4%	6 次長級	3266	20.5%
5 課長級	760	2.5%	7 部長級	1408	8.8%
6 次長級	129	0.4%	8 役員級	396	2.5%
7 部長級	8	0.0%	合計	29889	
合計	50666				

役員の数について章末の注7を参照されたい。

間、横ばい状態になる。これは1950年代の新入社員数が少なく、人事現象の発生数そのものが少なかったこと、またオイルショックの影響も加わって来よう。しかし70年代後半からは急激な増加に転じて1992年ごろまで持続した。60年代に入社した大量の社員へのポストの供与のためであろう。しかしこの趨勢は90年代半ばからまた横ばいになる。このころトヨタは組織編成と人事制度を全面的に見直した。バブル崩壊の

影響で昇格抑制がなされたのであろう。

(2)選抜・競争状況

次に技能系と事務・技術系を比較しながら競争と淘汰の概要をみる。

上の表2は1960年から2004年までにTWCDが捕捉した地位別昇格レコード数である。個人レベルのキャリア記録ではなく、TWCD全が取り込んだ昇格数の合計なので、厳密とはいえない

いが、この表によって昇進競争の概要が把握できる。採用数=新規入社数が分からないので、技能系では班長昇格者を1とし、事務・技術系では係長昇格数を1として順次上位に昇進している比率を見ることにしよう。技能系では班長→組長へ進むのは48%である、事務・技術系では係長→課長へ進むのは56%である。この段階ですでに技能系の方が事務・技術系よりも厳しい選抜が行われている。

まず技能系についていうと、技能系社員の昇進についての天井地位（天井地位というのはその社員グループが到達できる最高の職位であると規定する）が部長級であることに注目したい。約3万人の班長昇進者のなかから部長級にまで昇進できるのは8人、昇進率としては0.0003であり、ラクダが針の穴を通るほど難しいが、それでも社則で高卒止まりと定めている技能系社員が、大卒社員に伍して部長にまで進出している事実は重要である。技能系の部長昇格者はトヨタマンのモデルとなり、希望の星ともなって強力なモチベーション効果を発揮するだろう。

技能系の工長は事務・技術系の係長と同等とされていて、技能系社員は課長以上の職位への昇進の局面で事務・技術系社員と競争関係に置かれる事実に注目したい。トヨタは学歴や職能や入社形態のカベを越えて、社員を競わせている事実を確認できる。言い換えると、昇進スピードが遅い事務・技術系社員は、スピードが速い技能系社員に追い抜かれる可能性がいつもあり、事実そうしたケースは日常茶飯に発生している。大卒・ホワイトカラーとして入社した事務・技術系社員としては技能系社員に抜かれないために、必死の努力をすることになる。

技能系と事務・技術系の競争・選抜状況へ目を移すと、技能系の方が事務・技術系よりもよ

ほど厳しい。係長の中から次長へ昇進するのは20%あるが、班長から工長になれるのは15%である。技能系が第4ステップである課長級に進むのは2%だが、事務・技術系が部長級に進むのは9%であり、技能系は3倍ほど厳しい選抜を被る⁸⁾。

4. 異動 TWCD

(1) 年度別異動数（課長以上）

社内報は課を超えた配置の変化についてのみ異動として報道する。したがって、異動が把握できるのは課長以上の地位の人であり、係長クラスが同じ課内で担当業務が変わっても把握できない。また、技能系の班長、組長、工長の担当業務の変更は同じ課内であることが多いので報道されない。このため、異動に関するレコードはすでに述べたことだがTWCD全25万件の8%を占めるに過ぎない。

下に1960年から1999年までの年度別の課長、次長、部長、役員を合計した異動レコード数をグラフとして示した（図5）。1960年から1982年までグラフ線は漸増傾向にあるが、1983年になって急増して山ができています。これは1982年のトヨタ自工とトヨタ自販の合併により自販の社員約5千人が合流したために大幅な異動が行われたからであろう。また1990年の突出は組織のフラット化によって生じた大量異動である。社内報はこの時の状況を次のように伝えている「組織改正後の組織数は184部、406室、245課（改正前は177部、405室、236課）となった。また、職制異動で2156人が昇格するとともに892人（係・工長以上）が部間異動した」（「クリエーション」1990年2月2日、No.1794号）。このグラフを見る限り、異動数は漸増傾向にある

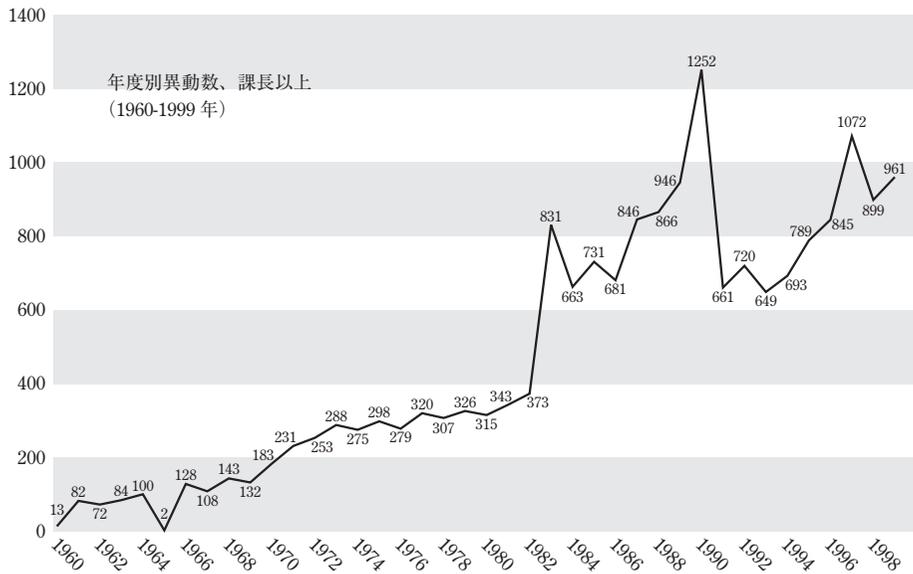


図5 年度別課長以上の異動数（1960-1999年）

が、1980年以後からは急増と急減を繰り返して、明確な傾向は読み取れない。なお、社内報は2000年から部署の異動を報道しなくなったので、それ以後のデータはない。

(2)年度別部の数の増加（新聞報道による）

一般に、組織の改編と人事現象の因果関係を考えると、まず会社の経営戦略があり、その戦略を追求・実現するための組織の新設、再編、統合が行われる。組織改革が実施される段階で、その組織の担当・配属人事が行われるという順序になるだろう。社内報は直ぐ上の「クリエーション」の引用で見たように、大規模な定期人事異動の都度、新設、統合、廃止となった部名とその理由について報道し、前年と比較した部数の増減についても伝えている。ここで新聞記事が伝える部の数について1966年から1999年までの増減の様子を見ておくことにしよう(図6)。

グラフに明らかなように1966年には46部だったが、2004年には214まで4.6倍に増えている。

一番増えたのは1982年の113が83年に141へと28部増えた局面である。これは工販合併で多くの販売・営業系職場が新設された結果である。もう一つは1990年から91年の局面でこのときは組織のフラット化に伴って26部が増加している。逆に組織の統合・廃止で減少している局面もある。1990年代になって部数は220程度でほとんど横ばい状態にある。なお新聞報道による部数の変動と、TWCDが捉えた課長以上の異動数についてデータが揃っている1966年から1999年までの33年間についての数列の相関をみると、0.863であり、かなり高い。また1966年には当時の従業員総数が25484人なので、1部あたり554人の部員がいたことになる(25485人/46部)。2004年は1部当たり305人(65346人/214部)⁹⁾で相当な規模縮小が認められる。

(3)部・室の機能別編成

社内報の部課異動の報道は上で述べたように課長職以上に限られるが、勤続表彰や排出の報

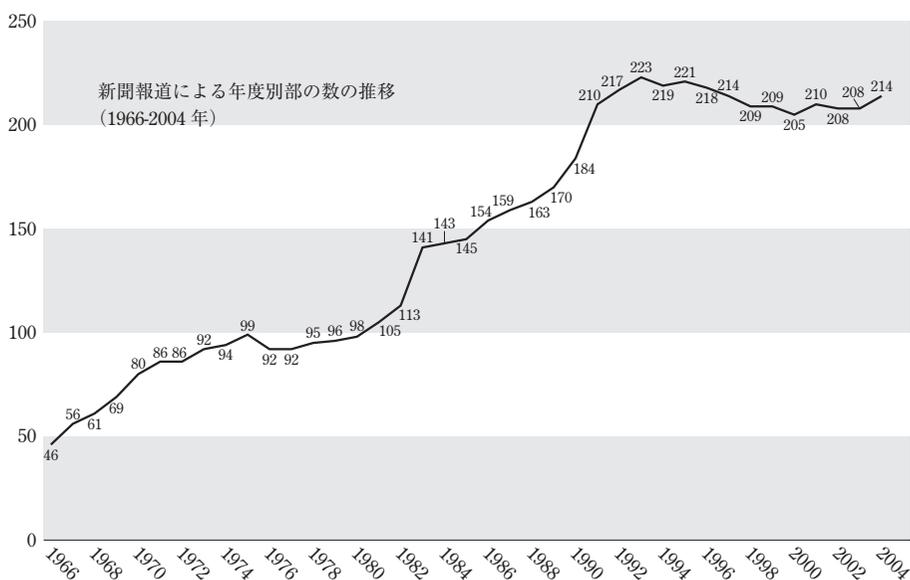


図6 新聞報道による部数の推移

道ではそのときの配属部課が付いていることが多い。したがって部署異動の報道に加えて勤続や排出 TWCD を照合することで配属部課の変化が把握できることがある。いうまでもなく配属部課の変化は人事管理上からは社員の職業能力形成の観点からの重要事項である。事務・技術系のホワイトカラーについてはいわゆるゼネラリスト型の教育を行うか、スペシャリスト型のそれとするか、技能系については熟練の幅と深さをどうするか、ライン管理者とするか専門工として育てるか、など重要な論点である。TWCD は社員の部署・部門の移動を通して職業能力の形成状況を分析する。この目的で把握できる限り配属部課についての情報を取り込んでいて、部と室レベルで分析できるように8種類の機能分野としてコード化している。コード体系については別稿で説明することとしてここでは、単純集計のみを示す。

TWCD 全が「機能分野」と名付けた変数によって把握している部・室のレコード数は異動フ

ァイルと勤続ファイルを合わせると下の表3のように約7万である。これらは経営・企画(新事業、新商品の開発など会社の将来展開に関与)、事務系(財務、経理、教育などの通常事務)、営業系(販売、営業関係)、開発技術(エンジン、シャシーの設計、開発、実験など)、生産技術(工場設備、工機、安全衛生、技術員室を含む生産技術)、生産現場(各工場の製造部門、工務部、検査、品質管理を含む)、関連会社(九州トヨタ、北海道トヨタ、海外工場また出向・転籍先企業)、労働組合(トヨタ労組、トヨタ労連、自動車労連などの専従役員)までの8種類に分類されている。約7万の機能分野の技能系と事務・技術系別分布を下の表3に示した。技能系の3/4は生産現場に配属されている。事務・技術系では生産現場にほぼ半分、開発技術に15%、生産技術と事務にそれぞれ10%となっている。ホワイトカラー主体の職場にも相当数の技能系社員が配置されていることに留意したい。機能分野を異動や昇格に関連づけて

表3 技能系と事務・技術系社員の機能分野分布（TWCD 異動+勤続）

機能分野	技能系社員		事務・技術系社員		合 計	
	度 数	比 率	度 数	比 率	度 数	比 率
1 経営・企画	21	0.1	638	2.3	659	1.0
2 事務系	2169	5.3	5470	19.7	7639	11.1
3 営業系	208	0.5	3816	13.7	4024	5.8
4 開発技術系	3790	9.2	6716	24.1	10506	15.2
5 生産技術系	4206	10.2	3516	12.6	7722	11.2
6 生産現場	30490	74.2	7048	25.3	37538	54.5
7 関連会社	85	0.2	591	2.1	676	1.0
8 労働組合	117	0.3	33	0.1	150	0.2
合 計	41086	100.0	27828	100.0	68914	100.0

表4 勤続表彰年目の度数分布

表彰年目	度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
勤続 10 年目	1704	2.2	2.2	2.2
勤続 15 年目	27294	35.6	35.6	37.8
勤続 20 年目	29898	39	39	76.8
勤続 25 年目	5339	7	7	83.8
勤続 30 年目	9214	12	12	95.8
勤続 35 年目	1896	2.5	2.5	98.3
勤続 40 年目	1258	1.6	1.6	100
勤続 45 年目	38	0	0	100
合 計	76641	100	100	

職業能力を分析する課題は別稿にまわす。

5. 勤続表彰 TWCD

(1) 勤続表彰年目の分布

人事異動とは異なるが次に勤続 TWCD に基づいて表彰数について検討する。まず表彰の節目ごとのレコード数の分布を表4によってみておこう。いちばん多いのが20年表彰者であり全表彰レコード76641のほぼ4割を占める。次は15年表彰でこれも35%に上る。注目すべきは45年勤続者の存在である。数は38人で少ないが、

15歳の養成工で入社して60歳の定年まで、文字通りの企業内人生を全うした人びとである。なお、勤続 TWCD が捕捉したレコード数は76641であり、表彰記事が伝えている表彰数の合計は80892である（2年分については元資料散逸のために合計数も把握できないが）。TWCD は報道された表彰者の94.7%を取り込んでいる。

(2) 長期勤続の状態（1937-1969年）新聞報道による

TWCD のデータ源となった勤続表彰記事は表彰された社員数を合計値として示している。

例えば1982年11月5日（No.1449号）は「40年勤続者65人、35年勤続者124人（以下略）」の記述がある。この数値を拾っていくことで、入社年度別の勤続節目ごとの勤続率が分かることがある。ある年度に新規採用された正社員の総数についてはトヨタ自工の人事部長だった山本恵明が公表した年度別新規採用数（1962～1980年）が利用できる。これらを組み合わせると、年度によって入社後の定着率ないし勤続率が分かる年がある。複雑な説明は注10を参照していただくとして、まず1937年から1969年までについて、15年目を100とした場合の20年目、25年目などの勤続率を算出した。さらに、山本のデータを利用して新規入社数を100として計算できる年度についても検討した。（新規入社数をスタートにした年度については表5に網をかけている）。なお、この表の元データは論末に表10として示しておいたので参照されたい。

表5の一番左の列は社会情勢を簡潔に示している。一番上の行は勤続記事の表彰の節目である。表のなかに移って数値を検討する。上の行、1937年に注目すると、入社から15年目を100として、20年目にも91.6%の社員が在籍していることを意味する。1937年に新規に入社した社員数はわからないので、15年目までにどれほどの社員が辞めたのかもわからない。しかし、15年目にたどり着いた社員がさらに勤続して20年目に至る割合は9割を超えているという意味だ。1937年はこうして勤続40年目までの様子がわかる。1937年入社者にとって勤続40年目は1977年になる。戦争という大事件をくぐり抜け、さらに敗戦から戦後混乱期を乗り越えて、1割以上の社員が勤め続けたというのは、驚くべきことである。準戦期の1941年入社組では40年勤続者が4割に近い。長期勤続慣行が一般に

認識されるのは1960年代であるが、そのスタートは準戦期にあったことが確認できる。

1942年から1944年までの大戦期に入社したグループに移ると、準戦期よりも若干低下するとはいえ15年→20年目の勤続率はどれも8割を超えて9割に近い年もある。青年労働者のなかには社員籍を残して徴兵され、戦後に復員した者もいただろう。敗戦の混乱のなかで大量離職者が出たこともある。1950年の大争議による解雇もあった。1960年代には労働の単純化が進み2交代制と夜勤も導入された。これらの大事件、大変動を乗り越えながら多くの社員が勤続を重ねたことに改めて驚く。戦後混乱期の1946年から50年までの入社者では15年→20年の勤続率は再び上昇してほぼ9割の水準に戻っている。

復興期の1953年から1955年に入社した社員については新規入社数を利用できるので、この記述のすぐ次に述べることにして、表には数字はないが、15→20年勤続率として見ると、1953年では15年目が53%で20年目が48%なので、この間の勤続率は90.6%（ $48/53 \times 100$ ）である。復興期のいずれの年を取っても15→20年目の勤続率は90%を超えている。高度成長期になると15年→20年の定着傾向はさらに強まる。1960年と61年の場合では98%ないし99%であり、15年目から20年目の間に辞める社員はほとんどいない。それでも高度成長期の末期に当たる1968、69年には、労働力不足による労働市場の流動化のためだろう、93%まで低下する。

上の検討によって、戦前、戦中、戦後、どの時代相をとっても15→20年の勤続率は9割に達していて、一旦15年目まで勤続すると20年、25年から30年目まで5割から6割の社員が勤続し続けていることが分かる。

それでは入社から最初の表彰節目である15年

表5 入社年度別・勤続率（新聞報道による，1937-1969年）

社会情勢	入社年	新規入社	勤続15年	勤続20年	勤続25年	勤続30年	勤続35年	勤続40年
準戦期	1937		100	91.6	78.7	59.1	23.7	12.4
	1938		100	91.3	80.8	57.6	37.2	32.6
	1939		100	92.2	74.1	47.9	29.9	23.3
	1940							
	1941		100	91.9	75.8	57.2	46.2	39.0
大戦期	1942		100	85.3	68.8	47.3	35.1	
	1943		100	87.4	72.8	54.9	44.7	
	1944		100	83.8	68.4	53.8	46.2	
	1945							
混乱期	1946		100	88.7	72.4	64.4	50.2	
	1947		100	89.3	73.7	63.3		
	1948		100	88.9	73.4	68.0		
	1949		100	90.5	75.8	65.9		
	1950							
復興期	1951							
	1952							
	1953	100	53	48.0	48.0			
	1954	100	52.8	49.4	48.3			
	1955	100	55.6	55.6	53.7			
高度経済成長期	1956	100	48.3	46.6	43.1			
	1957	100	72.3	69.3				
	1958	100	47.5	47.5				
	1959	100	60.1	59.6				
	1960		100	98.2				
	1961		100	98.6				
	1962	100	50.6					
	1963	100	25.7					
	1964	100	24.5					
	1965	100	44.6					
	1966	100	28.9					
	1967							
	1968		100	93.6				
	1969		100	93				

表6 排出種別度数

排出形態	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
5 出向	3923	15	15	15
6 転籍	4725	18.1	18.1	33.1
7 定年	17142	65.7	65.7	98.8
8 退任	110	0.4	0.4	99.3
9 C C	194	0.7	0.7	100
合計	26094	100	100	

目までの様子はどうなっているのか。上の表で網をかけた年について山本データを利用して検討する。入社数をスタートに計算すると、入社から15年目までの勤続率は高い場合は1957年が72%、59年が60%である。低い場合では1964年の25%、63年の26%がある。入社→15年の勤続率は年によって大きな差異があるが、全体としては入社から15年目までにほぼ半数の5割ほどの社員が退職するといえるだろう。しかし15年目を越えるとほとんど辞めなくなる傾向は15年目をスタートにした上の検討と同じである。

勤続40年といえば、20歳で入社した社員は定年年齢の60歳になっている。つまり準戦期の40年勤続者はそのまま定年まで在職していたと考えてよい。そうすると、1941年入社の4割は定年まで勤務したと考えてよい。戦後については入社者氏名が報道された1956年の定年到達率は17.8%（定年到達数8/入社45*100）、57年が22.6（26/115）。58年が24.3%（42/173）、59年が21.4%（44/206）、60年が39.7%（216/544）である¹¹⁾。

①準戦期、大戦期、戦後混乱期、復興期、高度成長期のいずれを取っても、勤続15年目に到達した社員はそれ以後はほとんど辞めない。30年、35年目まで勤続するものは、3割から4割になる。

②入社から15年までの状態については、準戦

期、大戦期、戦後混乱期についてはデータがない。しかし入社数がわかる高度成長期についていうと、ほぼ半数が在籍している。

③つまり、ある年に採用された社員は入社から15年ほどの間にほぼ半数が辞めるが、それ以後はほとんど辞めずに勤続を重ねていき、30年から35年まで在籍するのは入社数の1/3から1/4である。

④ここまで来るとまず辞める者はいなくなる。つまり入社数の1/3から1/4はそのまま定年まで勤務する。こうした事実の含意については別稿で論じる。

6. 排出 TWCD

(1) 排出種別度数

排出とは出向（トヨタの社員籍を保持したまま別会社で働く）、転籍（トヨタの社員籍を失って別会社の社員となる）、定年退職（1972年までは55歳、以後数年間の移行措置があり、1978年からは60歳）、チャレンジキャリア支援制度（略称 CC というのは定年前に自力で第2の職業に転身する社員を支援する制度として1996年から導入された）からなり、トヨタから離脱する状態を指す。排出レコードの総数は上の表6のように26094件である。最大の種類は

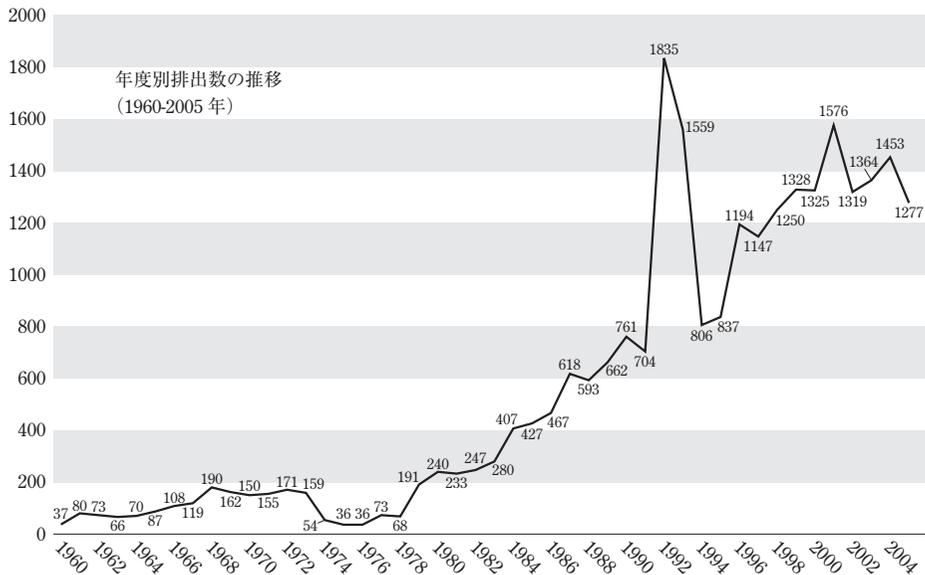


図7 年度別排出数の推移（1960-2005年）

定年退職ではほぼ7割を占める。次いで転籍がほぼ2割、出向が15%である。社員のキャリアをみるとまず関連会社に出向となり、1～2年を経てその会社に転籍するというケースが非常に多い。同じ人物のデータとしては出向と転籍は多くの場合2重にカウントになっている。退任というのは役員の場合の用語であり、例えば常務取締役を退任して顧問に就任するなど、トヨタでのキャリアが完全に停止するわけではないが、その境界線は判然としない。TWCDは退任も排出としてカウントしている。

(2)年度別排出数の推移

年度別排出数の推移は上の図7のようである。最大の排出理由は定年退職なので、1973年頃までは排出数が200人程度だったということは、それに先立つ20～30年前に採用した人数が多くはなかったことを意味している。1980年ごろから急増しているのは1960年代に大量採用した人びとが順次定年退職の局面に入ったことを

示す。1992、93年の突出はこのころに別会社として創設された九州トヨタや北海道トヨタへの大量の転籍者の存在に原因がある。

技能系と事務・技術系社員には排出の形態に大差があるので、その様子を見ておこう¹²⁾。下の表7のように、技能系の場合はほぼ9割までが定年退職による退出である。他方の事務・技術系社員ではほぼ半数が出向であり、定年退職によるケースは2割に満たない。この事実は、事務・技術系社員は熾烈な競争をくぐり抜けて次長や部長に到達しても、それ以上の役員に進めない場合に、関連会社に出向し、ほどなくその関連会社の社員に転出しているからであり、組織最上層部の競争圧力を緩和する仕組みが企業グループ単位の準内部労働市場として形成されているといえる。また出向や転籍は本体トヨタによるさまざまな支援の下で行われていることを考えると、技能系社員よりも事務・技術系社員は、よほど手厚い保護を受けている様子がかがえる。

表7 技能系と事務・技術系社員の排出形態の違い

	技能系社員	構成比	事務・技術系社員	構成比	合計
5 出向	314	3.8	2940	46.7	3254
6 転籍	597	7.2	1958	31.1	2555
7 定年	7409	88.8	1157	18.4	8566
8 退任	0	0.0	89	1.4	89
9 C C	21	0.3	149	2.4	170
合計	8341	100	6293	100	14634

なお、排出 TWCD は出向・転籍先企業名を取り込んでいるので、これらの関連企業とトヨタとの関係についても分析可能である。

小 括

以上、新入社、昇格、異動、勤続、排出の5種類のデータ種別に即してTWCDの度数を中心にその構成を説明した。これまでの論述を総括しながらできる限りの一般化を行う。

- ①戦後から2000年までのトヨタの人事現象＝人事異動回数は年度によって大差があり、その違いはそれに先立つ十数年前に何人の正規社員が採用されたかに依っている。つまりある入社年度の社員グループが定年退職するまで人事年輪効果が継続していく。
- ②新規採用数は年度によって大差があったが傾向としては増加してきた。
- ③昇格数も社員数の増加に伴って増加傾向にあった。
- ④昇格のもう一つの側面である競争と淘汰からみると、技能系社員と事務・技術系社員は互いに競争関係に置かれていた。技能系社員の競争選抜は事務・技術系社員のそれよりも相当に厳しい状態にあった。
- ⑤担当部署の異動数は全体としては増加傾向に

あったが、1980年ごろからは急増と急減を繰り返して、明確な傾向をつかめない。それは工販合併や組織改革などによって、部のレベルでみた会社の組織編成が大きく変動しているからだと思われる。

- ⑥勤続率は比較的安定していて、入社から15年目までにはほぼ半数が退社するが、これを過ぎるとほとんど辞める者はいなくなり、入社した社員の2割から3割は定年退職ないし出向・転籍まで到達する。長期勤続慣行はすでに準戦期に始まっている。
- ⑦排出数が一貫して増大しているのは社員数が急増してきた結果であり、また戦後一貫して長期雇用慣行が維持・継続されてきた結果でもある。排出の局面では事務・技術系社員は会社の支援で出向・転籍になり第2の活躍の場が与えられている。技能系社員は会社の支援が得られない状態で定年に至っている。一般に人事現象は組織としての会社が外的経営環境の変化に主体的に適応しようとするところに発端がある。会社の経済、社会環境への主体的適応は、採用数の質と量、会社内部の部署・部門の編成、昇格や異動や排出の質と量を変化させる。これらの変化は定期、非定期・臨時の人事異動方針に反映されて、具体的な人事が実施される。人事異動に遭遇する個々の社員

は、こうした会社の内外に生じる職業活動の基盤ないし枠組みの度重なる変化に追随し、適応して、自らの職業的な野心や希望を実現しようと主体的に努力する。このような人事現象についての一般的な概念的な理解を踏まえながら TWCD のさらなる構築と詳細な分析に進みたい。

(2007年5月13日)

追記

本稿は2003年から2007年3月まで続けてきた日本学術振興会の研究助成による研究成果の一部である。これに関する研究成果報告書は（辻2007）として利用できるのを参照されたい。

注

- 1) 下の表8は TWCD 全を構成している5種類のサブファイルの年度別レコード数である。例えば「新入社 TWCD」は1927年から実質的には1974年までの3万2千件のデータからなっている。記事の読み込み場面では元資料の散逸、文字の判読不能、同姓同名者の存在などで信頼できないデータが多数あった。それらは疑義データとして分析から除外できるようにしている。TWCD 全の疑義データは23147レコード、全体の9.6%である。
- 2) 仮想入社レコードについて説明する。社内報が新入社員の氏名を報道したのは1956から1961年までのごく短期間で人数では約2千人にすぎない。しかし班長や係長に昇進した人の氏名は毎年のように数十人、数百人の規模で報道している。例えば1970年2月の人事異動でAさんが班長に昇進したことが報道されたとする。この事実はAさんという人が1970年以前のどこかの時点で入社したことを示している。もちろんAさんがいつ入社したかは報道されていないのですぐには分からない。しかし異動報道とは別の勤続表彰報道を参照すると、1980年の20年勤続者として表彰された人の中にAさんの名前があったとすると、Aさんの入社年は1960年だったと判断できる。この段階で TWCD はAさんについて1960年入社というレコードを作成してファイルに追加・投入している。これが仮想入社レコードと呼んでいるものである。TWCD はこの方法で約3万人の入社年度を割り出し、仮想レコードを投入している。
- 3) 数百年も生きている樹木の年輪にはその年輪が形成された時代の気象状態や大気成分が吸収・固定されていることは知られている。考古学者や古生物学者はこの性質を利用して樹木の年輪が形成された時代の地球の物理的な状態を解明することに多大の努力を払っている。人事現象を研究する社会学はある年度に生じる人事現象は、それに先立つ数十年の昔に生じた人事現象の痕跡を留めていると考える。長期勤続を奨励してきた企業社会体制の下では、ある年度に採用された社員グループの学歴、年齢、職能などの構成は定年退職になってそのコーホートが消滅するまで会社の中に封入され維持される。人事年輪は企業・人事環境の変化によってその構成成分が変化するが、トヨタの場合も戦中・戦後の従業員数の激変、1950年争議による大量解雇、その後数年間の新規採用の停止、1960年代の急膨張、1982年の自販との合併、1990年代のトヨタ北海道やトヨタ九州への大量転籍などの人事構成に重大な影響を及ぼした出来事に事欠かない。なお、人事年輪という概念とそのトヨタへの試論的な適用については（辻2006）を参照されたい。
- 4) 社内報は1956-1961年の期間に限って例外的に定期採用新入社員の氏名を、学歴、職能、性別を付けて報道したことがある。トヨタが「採用区分」と名付けているこの確かな指標に基づいてキャリア分析を行うことは多くの知見をもたらしてくれる。樋口博美は1960年入社グループ631人について採用区分別の詳細なキャリア・ツリーを描いている（樋口2007）。
- 5) トヨタは定年年齢到達前に早期退職する社員について定年扱いとすることがある。この場合には、定年を60歳として算出した誕生日や入社時年齢は事実と齟齬を生じる。こうした齟齬は、他方で勤続年数の表彰年目を指標にして点

表 8 データ種類・年度別レコード数

データ種類	0 新入社 TWCD	1 昇格 TWCD	2 異動 TWCD	3 勤続 TWCD	4 排出 TWCD	合計	データ種類	0 新入社 TWCD	1 昇格 TWCD	2 異動 TWCD	3 勤続 TWCD	4 排出 TWCD	合計
1927年	1	0	0	0	0	1	1969年	2099	1132	130	534	162	4057
1931年	1	0	0	0	0	1	1970年	1811	795	185	258	150	3199
1932年	2	0	0	0	0	2	1971年	1942	1098	575	907	155	4677
1934年	19	0	0	0	0	19	1972年	1468	1023	690	551	171	3903
1935年	49	0	0	0	0	49	1973年	1537	1043	283	822	159	3844
1936年	139	0	0	0	0	139	1974年	1914	999	272	538	54	3777
1937年	148	0	0	0	0	148	1975年	4	699	285	621	36	1645
1938年	213	0	0	0	0	213	1976年	14	769	272	1766	36	2857
1939年	314	0	0	0	0	314	1977年	2	759	316	2072	73	3222
1940年	175	0	0	0	0	175	1978年	3	939	289	2351	68	3650
1941年	237	0	0	0	0	237	1979年	1	1118	326	2660	191	4296
1942年	243	0	0	0	0	243	1980年	1	1445	293	3199	240	5178
1943年	187	0	0	0	0	187	1981年	1	1762	342	3418	233	5756
1944年	117	0	0	0	0	117	1982年	0	1930	338	4491	247	7006
1945年	174	0	0	0	0	174	1983年	0	2092	831	4776	280	7979
1946年	1015	0	0	0	0	1015	1984年	1	2070	640	5176	407	8294
1947年	259	0	0	0	0	259	1985年	0	2161	727	5523	427	8838
1948年	729	0	0	0	0	729	1986年	0	2436	654	5549	467	9106
1949年	192	0	0	0	0	192	1987年	0	2473	839	2656	618	6586
1950年	10	0	0	0	0	10	1988年	0	2484	835	2766	593	6678
1951年	12	0	0	0	0	12	1989年	0	2585	974	2549	662	6770
1952年	13	0	0	0	0	13	1990年	0	2906	1252	0	761	4919
1953年	80	0	0	0	0	80	1991年	0	2817	684	2985	704	7190
1954年	68	0	0	515	0	583	1992年	0	3569	698	3179	1835	9281
1955年	55	298	0	379	0	732	1993年	0	3359	649	3252	1559	8819
1956年	84	345	0	1371	0	1800	1994年	0	3267	673	4285	806	9031
1957年	210	1	0	0	0	211	1995年	0	3355	789	0	937	5081
1958年	243	39	0	0	0	282	1996年	3	3412	814	0	1194	5423
1959年	277	59	0	732	0	1068	1997年	3	3409	1072	0	1147	5631
1960年	698	121	23	0	37	879	1998年	0	3406	883	0	1250	5539
1961年	1246	198	76	1246	80	2846	1999年	2	3480	961	0	1328	5771
1962年	1699	365	95	867	73	3099	2000年	0	3497	0	0	1325	4822
1963年	1598	158	125	1011	66	2958	2001年	0	3692	0	0	1576	5268
1964年	2221	365	110	626	70	3392	2002年	0	3621	0	0	1319	4940
1965年	2547	540	2	293	87	3469	2003年	0	3551	50	0	1364	4965
1966年	1683	486	128	1092	108	3497	2004年	0	3214	56	0	1453	4723
1967年	2201	785	103	707	119	3915	2005年	0	0	0	0	1277	1277
1968年	2209	1121	139	918	190	4577	合計	32174	87248	19478	76641	26094	241635

検することができる。退職年に60歳であるとして算出した勤続年数が10年目勤続表彰の入社からの経過年数が9年目とか11年目になった場合は、疑義データとして必要に応じて分析から除外している。

- 6) TWCD は次の方法で技能系社員と事務・技術系社員を判別している。その社員のキャリア

が班長, 組長, 工長から始まる場合は技能系とみなす。係長, 課長から始まる社員は事務・技術系社員とみなす。この方法ではほぼ完全な判別が実現している。

- 7) ここで役員というのは、平取締役、常務取締役、専務取締役、副社長、社長、名誉会長など、複数の職位を含んでいる。次長や部長への昇格

表9 課長以上昇格数の比較，新聞報道とTWCD全

西 暦	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
新聞報道による課長以上昇格数	0	0	0	0	0	24	0	42	32	58	1	30	18	75	84	95	145	113	104	135
TWCD 課長以上昇格数	92	103	0	19	9	54	36	25	31	58	8	26	56	84	100	97	147	113	107	133

西 暦	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
新聞報道による課長以上昇格数	93	128	136	130	171	172	195	208	295	283	310	339	446	474	557	625	613	627	602	592
TWCD 課長以上昇格数	98	126	147	130	174	181	203	208	306	300	324	347	456	486	564	632	607	622	596	588

西 暦	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	合計
新聞報道による課長以上昇格数	619	648	736	788	854	827	879	876	878	775	15832
TWCD 課長以上昇格数	614	644	731	784	847	826	865	873	877	774	16228

は1度生じるだけだが、役員の昇格は同一人物について複数回現れる。TWCD 全が把握している役員数は個人単位では347人である。正確を期すには上の表の役員級396人という数字は347人とすべきだが、大勢に影響はないと考えて、SPSS が算出した度数をそのまま用いている。

- 8) TWCD の信頼性について昇格数について点検する。社内報は定期異動などの大規模な人事の報道記事のなかで、その年度の昇格者数を合計値と記している。例えば1964年2月の定期異動については「新設部課は4部18課、昇格者は次長16名、課長42名の多きを数えている」（『トヨタ新聞』1964年2月1日、543号）というようである。このとき班長、組長、工長、係長については昇格数が報道されないことが多い。しかし課長、次長、部長の昇格数はいつも報道されるので、ここでは新聞報道による課長、次長、部長の昇格数の合計数と TWCD が捕捉した課長、次長、部長の昇格レコード数を比較しておこう。

上の表9は1955年～2004年の期間の課長以上の昇格数を新聞報道と TWCD について比較している。上の行が新聞が示す数値で、下が TWCD の数値である。新聞報道の行、1955年から59年まで0となっているのはこのころには、この種の数値が発表されなかったことによる。上の行と下の行には年度によって多少の不一致があり、新聞報道の昇格数を合計すると15832件になる。他方の TWCD が捕捉した課長以上

昇格数は16228レコードで、396件多くなっている。この理由は新聞の報道する数値は大規模な定期人事異動記事の時だけなされるのに対して TWCD は臨時に行われる小規模な昇格報道も丹念に拾っているからである。逆に TWCD は氏名の判読不能が原因で数名分のレコードを取り漏らしている年度がある。ちなみに新聞報道数と TWCD のレコード数の年度別分布の相関係数は0.998であり、両者はほとんど同じであると考えてよからう。

- 9) 従業員数は1966年は『トヨタ50年史・資料編』227、2004年は『有価証券報告書』による。
- 10) この数表（表10）は勤続率の計算に用いた元データである。左の列の入社年というのは、当該の社員グループが入社した年度である。1937年入社グループが15年表彰を受けたのは1952年なので、勤続15年の掲載年の列に1952年を入れている。このとき新聞発表では418人という合計値が示されているので人数の列にそれを入れている。こうして、入社年度ごとにそれに対応する表彰年の記事が掲載される年度を対応させて人数を入れたのが上の表である。この数字（人数）を表彰年ごとに拾っていけば、節目毎の勤続率が計算できる理屈である。ところが、1982年7月に工販合併があってそれまで別会社にいた約5千人の自販社員が合流した結果、82年の勤続報道からは、両者混みでカウントされている、という問題がある。具体的にいうと、入社年1957年、勤続20年の人数は95人（掲載年は1977年）だが、次の勤続25年の人数は149人

（掲載年1982年）と増加している。要するに1982年を挟んで計上された数字（人数）は信頼できない。先の表5はこの影響が及ばない年度、つまり1981年までのデータに限って利用している。さらに例えば1968年、69年入社のように1982年を越えた期間のデータも利用している。なお、入社数が一桁などの年は除外している。1972年入社以後の15年表彰者（1987年掲載以後）は実態に即さない少数である。その理由はトヨタは1987年を機に15年表彰を廃止したのだが、そのままでは20年表彰の機会がなく定年退職に至る高齢・中途入社者への救済策を実施した。その結果の数字である。いずれにしてもデータとして利用できない。次に新規採用数である。上の表の新規採用数の列の数字は1951年から1961年までは日本人文科学会編『技術革新の社会的影響』（日本人文科学会1963、97）による。1962年から1978年までは『日本労働協会雑誌』に山本恵明が公開した数字である（田中1980b、67）。いずれも全学歴、定期・途中、男女全てを含む正社員であり、勤続表彰の対象となる社員である。表5に示したのは上の表10で網をかけた部分である。

- 11) 私は新規入社者の氏名が報道された1956-1960年について社員の長期勤続状態を分析したことがあるので、参照されたい（辻2005）。
- 12) 平尾智隆はTWCD 排出ファイルに基づいて社員が「トヨタを去るとき」の分析を行っているので参照されたい（平尾2007）。

参考文献

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」立命館大学産業社会学会『産業社会論集』第41巻1号、pp.27-48

辻勝次 2006「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—」立命館大学産業社会学会『産業社会論集』第42巻1号、pp.115-136

辻勝次編 2007『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究。その発展的展開』日本学術振興会研究成果報告書（課題番号15330113、研究代表者辻勝次、基盤研究（B））

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

日本人文科学会 1963『技術革新の社会的影響』東京大学出版会

樋口博美 2007「1960年入社社員のキャリア・ツリーにみる雇用慣行と職業経歴」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、その発展的展開』第4章

平尾智隆 2007「トヨタを去るとき—人事データにみるキャリアの終盤」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、その発展的展開』第3章

Overview of Toyota's Human Resource Management in the Postwar Period
— A comprehensive analysis of personnel information
released in its house journals (1937–2005) —

TSUJI Katsuji *

Abstract: This paper examines the human resource management policies that Toyota Motor has carried out in the postwar period, with a focus on the annual number and frequency of its newly hired employees, promotions in rank, personnel transfers, continuous service commendations, and personnel discharge between 1937 and 2005. Basic data for the study was provided by the Toyota Workers Career Data (TWCD), a Microsoft Excel file into which personnel-related articles released in the automaker's house journals were exhaustively collected and loaded.

The study has revealed six key findings: ① Toyota's recruitment demonstrates an upward trend, though there are significant differences between years in the number of newly-hired employees. ② There has been an increase in the number of promotions in response to the growing number of its employees. ③ Viewed from the aspect of competition and selection, which is another aspect of the promotion process, both skilled workers and clerical workers/engineers have been exposed to competition among co-workers. Skilled workers have faced more fierce competition than clerical workers/engineers. ④ In general, the number of personnel transfers is on the increase. However, it is difficult to identify a clear trend due to repeated cycles of sharp increase and decrease observed since around 1980. This can be largely attributable to major changes in organizational structures on a department level, resulting from a merger between Toyota Motor Co., Ltd. and Toyota Motor Sales Co., Ltd. as well as company reorganization. ⑤ Toyota's continuous employment rate is relatively stable. Half of its employees leave the company within about 15 years after joining it. After that, however, few workers leave the company, and 20 to 30% of them continue to work until mandatory retirement age or until they are transferred to Toyota's subsidiaries. ⑥ The number of discharged employees has continued to rise. This results from a surge in the number of its workers and reflects the long-term employment practice maintained by the company over the past few decades.

Keywords: Toyota Motor, human resource management, joining the company, promotion, transfer, continuous service, discharge, TWCD

* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University