

戦後トヨタにおける人事異動の定期化過程

辻 勝次*

日本の経営や日本の雇用慣行を構成する諸制度、例えば終身雇用、年功賃金・年功昇進、協調的労使関係、定期一括採用、定年制などについては綿密な実証研究が重ねられてきた。そうした中で定期人事異動についての実証的研究はほとんどない。本稿はトヨタ自動車を例に、当初は状況即応的で臨時的に行われた人事異動が、企業社会が成り立ち（1960年代）、調整期（1970年代）、成熟期（1980年代）と発展するにつれ、制度的に年1回の大規模異動として定期化されていく経過を実証的に検証した。トヨタの人事異動が定期化されたのは技能系では1980年代初頭であり、事務・技術系では1970年代初頭である。またブルーカラーとホワイトカラーの異動が完全に一本化され、年1回に同時化されたのは1994年からである。この結論に至る過程で、企業社会にとって人事異動の定期化の意味、社員意識への帰結についても考察した。

キーワード：定期人事異動、トヨタ自動車、トヨタ人事データ（TWCD）、日本の雇用慣行

1. 本稿の目的

戦後日本の大企業の日本の特質を抽出するために社会科学は膨大な研究を蓄積してきた。その一端を示せば、年功賃金については氏原正次郎（氏原 1953）、長期勤続制度についてはアベグレン（1958 アベグレン／占部都美訳）、労職混合労働組合については二村一夫（二村 1994）、電産型賃金については河西宏祐（河西 2007）、定期一括採用については田中博秀（田中 1980）、熟練・能力形成については小池和男（小池 1991）、人事考課では遠藤公嗣（遠藤 1999）、定年制については佐口和郎（佐口 2003）、学校から職場への「間断のない移動」に

ついては菅山真次（杉山 2011）、学歴身分制については野村正實（野村 2007）がある。総体としての企業社会の成立と問題性の抽出については熊沢誠（熊沢 1981）や元島邦夫（元島 1982）がある。これらの日本の経営の特質についての入念な研究に比べると人事異動の定期化に関する実証的な研究はほとんどない¹⁾。本稿ではトヨタ自動車を事例として、人事異動の制度化、体系化、定期化の経過の一端を実証的に論じる²⁾。

2. 1955年『労務研究』の「定期人事異動制度」論文

さて、1955（昭和30）年に日本労務研究会学会誌『労務研究』は兼子毅の「定期人事異動制度」と題する論文を掲載している。当時東芝本

*立命館大学名誉教授

社人事課職員（地位は分からない）だった兼子の言うところを聞こう。「採用、配置、教育、異動、昇進の一連の問題は経営の循環器官であり、その大動脈をなすものが幹部候補要員としての定期採用職員の系統的昇進制度である。それは毎年定期に優秀な新職員を迎え、一方任務の終わった職員を排除して経営体を常に vivid に保ための営みなのである」。こうした系統的昇進制度を合理的に運営するためには、「系統的昇進階梯を示すポジションが明確になっていること」、「さらに組織内のポジションが相互の論理的関係において分類され、（中略）昇進の経路が各ポジションの職務に基づいて明確に示されている」ことが必要である。

続けて兼子は「経営の労務需給計画は次のごとく採用別に分類される。A 幹部候補要員—十分厳選された優秀者が、各年次にわたって切れ目なく一定数確保されることが必要であり、新規大学卒業者を対象として中央で定期に採用する。B 中堅幹部要員—各年次にわたって切れ目なく定数が確保されることを要する。新規高卒者を対象として各事業所で定期に採用する。C 特殊（専門）事務技術要員—（中略）特殊な技術や経歴を要するエキスパートで企業組織内で養成せず、過年度卒業の有経験者を対象として採用する。D 作業要員—生産計画に基づいて所員人数が決定される。（中略）また技能養成工要員として、生産計画とは関係なく新制中学卒を確保する場合がある。E その他—医師、看護婦、電話交換手、タイピスト、守衛、自動車運転手等で、欠員が生ずれば当然補充採用されるものである」。これらの採用区分別社員層には次のような人事管理を行う。「Aは中央の系統的昇進制度に乗り（中略）、Bは各事業所で用意する系統的昇進制度に載せられる

（一定の勤続以上、あるいは資格以上、役職以上となれば中央に切り替えられるべきである）。B、C、Dグループは（中略）昇進コースや昇進テンポはA、Bのごとく系統的に画一的に取り扱えるものではない」。さらに兼子は1955年当時の人事管理について次の現状認識も加えている。①大企業には戦前段階ですでに、習慣的にそれと認められるような幹部候補生の昇進系統や昇進基準があったと推測される。②戦時中に無計画に行われた大量採用のために、大企業の人事構成には極端な凹凸が現れていて、一部の年次では「過剰飽和」している。③戦後の混乱期には長期の見通しに立った職員需給計画が樹てられなかったために、幹部候補要員の定期採用がなかった。今後はこれらの阻害要因を除去しつつ、人事の定期化に努力する必要がある。

1955年といえば日本の経済・社会がようやく混乱を脱して高度成長に入ろうとする時点である。まだ日本的雇用慣行ないし、私のいう企業社会の全体骨格が定まっていなかったこの時期に、定期採用、教育訓練、人事考課、長期勤続、定年制度、学歴・採用区分別人事管理など、その後企業社会の基幹的諸制度へと発達する諸制度にも言及しながら、企業秩序の再建に向けて人事異動の定期化が必要であると主張した兼子の見解は卓見であった。職務給だけは日本の実情に適さないと、立ち消えになったが、1960年代には日本の大企業は製造業も含めて、人事異動を定期化するようになる。

3. 1980年、田中博秀の定期人事異動論

兼子の論文から25年後、日本的雇用慣行が確立し企業社会体制が成熟期に入った1980年に、労働省高官として戦後日本の労働界の変遷を見

聞してきた田中博秀は、定期人事異動制度と日本の雇用慣行との深い関係について論じている。日本の「人」中心の人事・雇用慣行は欧米の「job」を中心とするそれと著しく異なるというのが田中の立論の出発である。①欧米には長期雇用の概念はないが、日本の会社は終身雇用制度を前提に成り立っている。②欧米には職務と職務給制度があるが日本にはない。日本は個々の人の年齢や勤続に基礎を置いた年功賃金である。③日本では新人は新規学卒として定期一括採用されるが、欧米では空席が生じるたびに外部労働市場から欠員を補充する。

田中は定期人事異動と新規学卒一括採用との強い関係を指摘している。4月に入社してくる大量の新人を職場に配属するとなれば、既存の職場員はどこかへ押し出される。押し出された者はその先で誰かを押し出すことになる。こうした連鎖を合理的に解決するのが定期人事異動である。こうして定期学卒一括採用は定期人事異動を「必然」的に帰結する。定期人事異動制度は、日本の会社では「極めてあたりまえ」でありながら、欧米人からみると「どうしても理解できない」「不可解」なものである。しかしこの制度は日本的雇用慣行の主要制度の一部をなし、企業にとっては人材活用面で合理性を持つ（田中 1980 pp.377-381）。

4. 分析主題とデータの性格

兼子や田中が指摘しているように人事異動の定期化には、日本的雇用慣行を構成する大小の関連諸制度の同時・並行的整備が伴う。したがって人事異動の定期化もこうした関連諸制度と相互に関連を持ちながら発達した、と理解すべきだろう。とりわけ田中のいう定期一括採用と

の関係が重要になる。しかし筆者の限られた力量では、日本的雇用慣行全般に関連づけて人事異動の定期化過程を追跡することは不可能である。筆者は従前からトヨタの社内報『トヨタ新聞』に現れる人事関連記事を網羅的にパソコンに取り込んで TWCD (TOYOTA Workers Career Data) と名付けたデータベースを構築してきた。本稿は TWCD を使って1955~1999年の45年間について、年度ごとに人事異動が行われた回数、月、その具体的な内容などを分析することで、人事異動が定期化されていく経過について実証的に考察することが中心になる。

5. 戦後初期の人事報道

人事異動の定期化を主題としている本稿では、とりわけその出発点での状態を把握することが重要である。ところが1950年に『トヨタ新聞』が創刊されるまでの戦後の状況はまったくわからない。また、1950年以後も人事異動記事は最初の5年ほどは規模も小さく、臨時的、その都度的に行われ、報道方式にも統一性がなかった。他方の定期一括採用も1950年の争議による採用停止を挟んで、採用数はごく少なかった³⁾。このため初期について人事の概況を把握することは、極めて困難である。こうした事実それ自体が当時の人事異動の形態が定期化以前の段階にあったことを示している。まず1950年から1957年までの報道の様子を見ておこう。

1950（昭和25）年 この年の9月15日付けで『トヨタ新聞』第1号が発行され、12月28日に第8号が発行されたが、人事に関する報道はない。

1951（昭和26）年 この年度も定期人事異動に

関する報道はない。唯一の例外として「役付任免のお知らせ」と題して4人の係長の担当替えが小さく報じられている（昭和26年9月4日号）。

1952（昭和27）年「新職制発表さる」との見出しの下に、「会社は人事の刷新を主眼として、とりあえず部長級の移動を行い事務部門の合理的な運営をはかるために、2月1日^マづけで一部職制変更を実施した」（昭和27年2月12日号）、とあり、部長4人の部署異動、課長4人の次長昇格、職制変更として総務部と経理部の組織改変などが報じられている。

1953（昭和28）年「昭和28年度『新職務』を発表」との見出しの下に、「①人材の登用。②適材配置および人事の交流を主眼とし、大幅な職制変更を実施することにした」とあって、改訂された組織図が掲示され、図には部長以下係長までの氏名が入っている（昭和28年5月22日号）。

1954（昭和29）年 昭和29年4月16日号には「職制表」と題して改訂組織図と担当者氏名が報道されている。同年9月2日号には、同じく「職制表」と題して8月16日付け改訂組織図と担当者が示されている。このようにこの年には4月と8月の2度の職制改革が実施された。

1955（昭和30）年「本年度新職制を発令」との見出しがあり、「会社は去る11日付けをもって職制の異動を行った。その目的とするところは人心の刷新をはかり、全般的な人事の交流、とくに本社と出先機関との大巾な交流の他スタッフ業務とライン業務を明確化するとともに一部機構を改組、統合して、従来より以上のその運営を円滑にする

こととなった」。続けて担当者氏名のついた組織図がある。（昭和30年5月22日号）。

1956（昭和31）年「さる3月1日付けでもって職制の定期異動を行った」。続いて担当者氏名付きの組織図がある（昭和31年3月12日号）。

1957（昭和32）年「新職制を発表」との見出しを付けて、変更組織の変更理由を説明したのに続けて「なお、（今年度の異動は・・・辻）例年より早く行われたが、これについては、①東京、大阪、名古屋などの転勤を命じられる場合、その子弟の転入学の問題を配慮して、春休みにそれができるように配慮された。②4月に新しく入社してくる新社員の教育のために新所属長がそれぞれの職場になれていることが必要である。③5月には原則として給与改正が行われるはずであるが、この職務評価のより公平を期するために新所属長が、その職務について十分はあくしてもらうことが必要である。

④今年度としては、特に型工場新設に伴い、この人事異動を早急に考えなければならなかった」（昭和32年2月12日号）。この年の新職制の発表は前年より1ヵ月早く実施された理由を説明している。またこの年から組織図は掲載されず、代わって氏名と担当部署の報道がなされるようになり、以後この形式が踏襲されていく。

このように社内報の定期刊行が始まる1950年から1960年ごろまでの人事報道を見ると、報道形態や内容が不統一である。まず敗戦の1945年から社内報創刊までの5年間は情報がない。また、争議が起きた1950年には人事異動に相当するものがなかった。翌51年には「役職任免」と

表1 人事種別人事回数、人数など（1955～1999年）

人事種別	度数	平均値	標準偏差	合計	最小値	最大値
昇格異動人事	158	92.0	140.9	14557	1	700
部署異動人事	172	9.3	9.2	1598	1	44
昇格・部署複合	131	556.6	1017.1	72917	2	4193
合計	461	193.2	594.1	89072	1	4193

注：本稿で人事異動というのは、昇格人事、配属部署異動人事に限っている。入社、休職、復職、出向、転籍、定年退職も人事異動と名付けて報道されることがあるが、本稿ではこれらを対象としない。また昇格というのはポスト長だけではなく資格制度による専門職や基幹職への昇格も含んでいる。

して、数人の異動があった。戦後のトヨタで最初に確認できる人事異動は1952年であり数人の異動が生じた。その後、毎年人事異動が行われたが、名称は「職制表」「新職制」「今年度職制表」「職制の定期異動」などで一定しない。また実施された月は不揃いで何月に行くか、試行錯誤が続いたようだ。しかし1956年に「定期異動」という表現が初出したことが確認できる。具体的な報道形態では組織図が示され、部署の統括責任者の氏名が付記される状態が続いた。（この期間については、組織図の中のどの部署のだれが新任なのか留任なのか、確認できないので、異動該当者の氏名と人数の確定はできていない）。

6. 人事異動の全体像

次にトヨタの人事異動の全体像を数量面から見ておこう。表1はTWCDが補足している1955年から1999年までの45年間に報道された人事異動記事の総集計であり、対象人員8万9千人になる。人事異動は大別すると3種類ある。昇格のみの人事、配属異動のみの人事、昇格と配属異動が同時・連動した人事である。まず人事の実施回数でみると配属異動人事が172回、

昇格人事が158回、昇格・部署異動複合人事が131回、合計では461回になる。トヨタはデータ期間の45年間に大小の人事を461回実施した。1年当たりでは10回程度になる。1年10回というのは、規模の大小を問わなければ毎月1回程度の人事を行っているともいえる。次に人事種別ごとに何人の人間が対象になったのか、合計欄の数字をみると、昇格・異動複合人事が最大で約7万3千人、全異動数8万9千人の82%を占める。次いで昇格人事の1万5千人（16%）、配属異動は一桁少ない1500人である。表の平均値は1回当たりの人事対象者数を示している。これでいうと、昇格・部署異動の複合人事で556人、昇格で92人、配属異動で9人となっている。また最小値と最大値をみると、たった1人の人事から4000人超まで、バラツキが大きい。

このように人事異動という現象では、昇格と部署異動の複合形態をとる（対象人員の81%）のが基本であり、次に昇格人事（16%）が続き、部署異動に限った人事は、回数は多いが対象数としては2%程度である。なお論末に1955～1999年のTWCDが捕捉している人事異動の全データを昇格と部署異動別に表6として示しておいた。

表2 1985年の人事実施状況（注4）

連番	出来事年	新聞発行日	昇格数	異動数	合計	異動の概要
1	1985	1985/1/11		1	1	1 課長の部署異動
2		1985/2/1	771	641	1412	「定期職制異動」
3		1985/4/5	727	3	730	技能系, 班, 組長の昇格
4		1985/5/10		4	4	数人の課長の部署異動
5		1985/6/7		6	6	数人の課長の部署異動
6		1985/7/5		4	4	数人の課長の部署異動
7		1985/8/2	576	30	606	技能系, 班, 組, 工長の昇格
8		1985/9/6		3	3	数人の課, 次長の部署異動
9		1985/9/27	4	33	37	新設工場への事務・技術系社員の異動
10		1985/11/1		2	2	数人の次, 部長の部署異動
11		1985/12/6	83		83	技能系, 班, 組長の昇格

7. 1985年の人事実施状況

ある1年間をみると人事がどのように実施されているか、企業社会が成熟して人事異動の定期化もほぼ固まった1985年の場合を例に考察する。

1985年には表2のように大小11回の人事が行われた。規模を無視すればほとんど毎月何かの人事が実施されている。連番1の1月11日の異動1というのは、課長待遇社員の部署異動である。一般に異動先は報道されるが、異動元は報道がない。連番2の2月1日付人事はこの年の最大規模の人事で昇格771に部署異動が641起きている。社内報はこの人事を「定期職制異動」と名付けている。この人事についてはすぐ後で詳しく検討する。連番3の4月5日の人事は昇格727にのぼる。この人事は班長昇格者と組長昇格者を報じたもので、班長と組長は通常は同一課内で地位だけが昇格するので、部署異動はない。このときの異動3は海外出向へ出たケー

スである。連番4, 5, 6は次長, 課長クラスの小規模な担当替えである。連番7の昇格576は工長, 組長, 班長の大規模な昇格人事であり、異動人事は国内外, 労働組合などへの出向である。連番8の異動3というのは、次長, 課長の担当替えと関連企業への出向である。連番9は貞宝工場を中心にした小規模な組織変更と部長, 次長, 課長クラスの担当替えである。昇格4は新任役員である。連番10の異動は部長, 次長の担当替え。連番11は班, 組長昇格者の中規模人事である。この表を見ると、

①事務・技術系領域での大量の昇格と部署異動の同時発生（連番2）。

②技能系領域での大規模および中規模の班, 組, 工長の昇格。しかし部署異動はきわめて少数になる（連番3, 7, 11）。

③事務・技術系領域での数人の状況対応的な部署異動（連番1, 4, 5, 6, 8, 10）。

これらをまとめると、A事務・技術系領域では1年に1回の昇格と部署異動とが連動した大異動がある。昇格地位では係長から部長までの

全地位に及ぶ。社内報はこれを「定期職制異動」と名付けている。B技能系領域では春4月と夏8月に600~700人規模の大規模昇格があり、さらに12月に中規模の昇格がある。しかし技能系領域では部署異動はほとんどない。C事務・技術系領域ではほとんど毎月のように規模数人程度の状況対応的な部署異動がある。D事務・技術系領域と技能系領域の人事は日程的に別個に実施されている。ホワイトカラーの人事が先行し、1ヵ月ほど遅れてブルーカラーの人事がくる。両者には同日性はない。

ここで事例とした1985年といえは企業社会体制が成熟した段階にあり、人事関連諸制度も整備された段階にあったろう。少なくとも1980年代にはこうした形の定期異動と臨時異動が実施されていた。なお1980年の年間人事異動実施状況については拙著（辻 2011 p.81）を参照されたい。

8. 1985年2月人事における手順

人事の手順について考察するために、上で検討した1985年2月1日の事務・技術系の大異動に絞ってその詳細を見ておこう。この時の社内報は「定期職制異動」と大きな見出しを付けて、次の総括的な説明を加えている。「1日付で（昭和）60年度の組織改正と職制異動が発令され、同時に取締役の担当組織も一部変更された。（中略）改正後の組織数は145部・652課となり、職制異動は778人が昇格するとともに部間、部内合わせて1237人の異動が行われた」（昭和60年2月1日号）、と全体について説明があり、①次に紙面の上半分を割いて、部のレベルの新設、分割、統合、名称変更を詳細に報じている。続いて課のレベルの新設、統合、廃

止、再編、移管、分割、名称変更を詳細に報じている。②次に、紙面の下半分ほどを割いて「新任の部・次・課長と係・工長」の氏名が報じられる。この時は「部長に48人、次長に89人、課長に173人、係長に401人、工長に67人がそれぞれ昇格した」とある。③そしてこのページの1/4ほどと次ページ全面を使って「新職制（変更分）」として部長異動、次長異動、課長異動の順に配属部署名・氏名を報道している。既任者（ここではすでにある地位に昇格している人を指す。辞書にはないが、適切な用語がない）で部署異動がなかった者は報道されない。

このように定期職制異動の主題は3つであり、①組織改正、②昇格者氏名、③統括者の変更が生じた部署名とその担当者氏名である。人事異動というのはこの3つの要因が複雑に絡み合っていて、いわば三位一体で同時・一斉・一体で実施される。ちなみに、『広辞苑』（新村出編 岩波書店）によると、「職制」とは「①職務の分担に関する制度。②係長・課長以上の管理職。また、その職に在る人」とある。

会社の立場からいうと人の昇格と異動はあくまでも組織の制度、つまり「職制異動」を発端とする現象である。①会社としては当面するさまざまな経営課題に対処するために、最初に職務分担制度（組織の部・課編成としての「職制」である。具体的には組織図を想起するのがよい）を変更・改訂する。②次に組織改革で増減した部署数をにらみながら、1つ上の地位を目指して待機している社員の中から一定数を昇格させる。③新しく昇格させた新任昇格者と既任者を各部署に貼り付ける。この場合既任者の留任（部署異動なし）と横滑り（同一地位で部署異動する）についても考慮する。このように人事異動は組織要因と人間要因を組み合わせた

表3 1985年2月の職制＝組織変更

	部レベル	部の増減	課レベル	課の増減
新設	1	+1	30	+30
分割	2	+2	5	+5
統合	1	-1	6	-6
名称変更	1	0	51	0
移管			12	0
廃止			2	-2
再編			1	0
差引結果数		+2		+27
	部の総数145		課の総数652	

注：表の数字，新設から差引結果数までは筆者の手作業カウントによる。部の総数と課の総数は新聞に記載された合計数である。

複合現象として行われる。

9. 1985年2月の部・課数の増減と昇格，異動数

1) 組織要因 部署数の増減

人事異動を組織の側から考察すると，部と課の数がまず焦点となる。部・課の数は人にとっては就任可能なポストの数である。新設部・課の多い年はポスト数も増えるし，昇格数も増加する。上の表3は1985年2月の「定期職制異動」で生じた部レベルと課レベルの新設や廃止，統合などの様子を示している。新聞報道を筆者の判断でカウントしているので，1～2の判断ミスがあるかもしれない。部レベルではこの時，新設が1，分割が2，統合と名称変更が各1ずつあった。最終的な数の増減としては，新設は増加，分割も2分割なら増加である。統合は2つの部を1つにまとめたのだから部の数としては1つの減になる。名称変更は部数の増減には関係がない。このように1985年の職制＝組織改革では部の数は差引2の増加である。同

じように課についても新設の30と分割の5が増加，統合の6と廃止の2が減少であり，差引27の増加である。結局1985年の「定期職制異動」によって部の総数は報道によれば145，課の総数は652となった。

以上，職制変更＝組織変更による部署数の増減は，組織的要因の変化である。次に，人の面からの変化について確認する。

2) 人間要因 昇格数，異動数

1985年2月の定期人事異動において生じた人の面の変化を具体的にみていくと，表4のよう

表4 1985年2月の「定期職制異動」での昇格数，部署異動数，出向数，兼務数

	部長	次長	課長
昇格数	48	89	173
部署異動	67	114	467
出向	15	18	24
兼務	8	12	7

注：昇格数は報道による。それ以外の部署異動，出向，兼務は筆者のカウントによる。

である。昇格数は部長48、次長89、課長173となっている。部署異動には新任昇格者の部署配属と、既任者の担当部署の変更者が混在しているが、部長ポスト67、次長ポスト114、課長ポスト467で、統括者の交替が生じた。さらに一定数の定年退職者（表には示していない）や出向・転籍で空いたポストもあり、また1人の人物に2ないし3の部・課を兼務させる対応もある。さらに事態を複雑にしている要素にポスト長と、これと同格の職能資格制度等による専門職（部長・次長は主査、課長は主担当員と呼ぶ）があり、誰をポスト長とするか、誰を専門職に回すかという選択もある。

このように一方には組織変更による組織面からの変動要因があり、他方には、昇格数、担当部署変更などの人間に関わる変動要因もある。人事部は組織要因と人間要因の双方を視野に入れながら、そのマッチングを目指す。このマッチングには無数ともいえる選択肢がありうる。その組み合わせは、先任権ルールがなく、人事考課の項目や結果についても非公開としているトヨタでは結局は人事部の専決になっている。昇格や部署異動に漏れた社員が、仮に人事部に説明を求めても、人事部はどのようにでも釈明可能である⁵⁾。

3) 定期異動の影響強度

もう一度表3と表4に戻って、定期異動によって組織の統轄責任者がどの程度交替するのか、考えよう。表3によれば部の数は145だった。また表4によれば（新任）昇格部長は48人である。この48人全員がどこかの部の部長に就任したとすると、少なくとも33%の部で統括部長が替わったことになる。同じように652の課に対して173人の新任課長が就任したので26%

の課で課長が交代した。概算では定期異動によって30%の組織でトップが交代する。新任による交替の他に、既任のまま担当部署が変更になる場合（表4の部署異動に含まれる）も相当あるだろうから、定期異動によって毎年1/3程度の組織の担当者が交替するようだ。筆者にはこの数値を評価する客観的な指標はないが、上司の交代による部下の意識変化も考えると、「人心の一新」と言うにふさわしい規模ではなかろうか。

もう一点、表4の昇格数をみると部長48、次長89、課長173である。これら全員が内部昇進者とみなすと、異動以前に次長だった48人が異動によって部長になり、異動以前に課長だった89人が次長になったと考えることができる。内部昇進制下ではこうした玉突き昇進が起きる。その強度は単純な計算だが、部長の48を1とすると次長では1.9倍(89/48)、課長では3.6倍(173/48)である。地位が下がるほど人事の影響範囲は2倍増している。

10. 人事異動の定期化の経過

以上、ここまで1985年の人事について検討した。次の課題はこのような人事異動がどんな経過をたどって定期化していったのか、という問題に移る。この目的で社員にとって最重要な関心である昇格異動（昇格者）に限って、TWCDが捕捉している1955～1999年について、技能系社員の場合と、事務・技術系社員の場合を比較しながら見ていこう。この45年間の合計では技能系社員の昇格合計（班～工長）は43944人、昇格人事実施回数数は202回、事務・技術系では昇格合計（係～部長）25713人、昇格人事回数163回である。

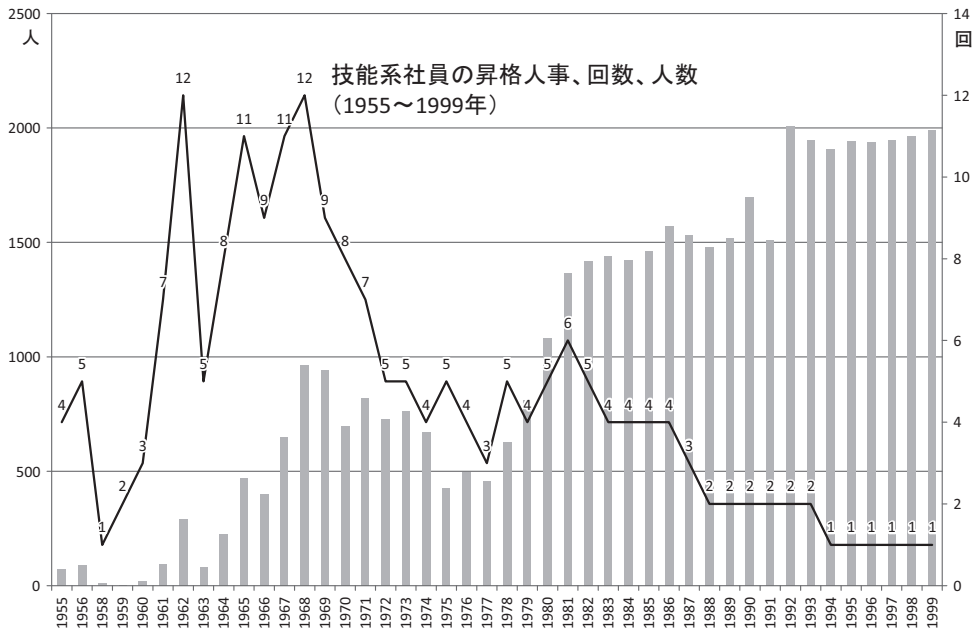


図1 技能系社員の昇格人事、回数、人数 (1955～1999)

図1は技能系社員の昇格人事について年度別の昇格数と人事回数を示している。人事回数は右目盛の折れ線で示し、グラフ中にその数値を入れている。昇格数は左目盛の棒で示している。まず棒の昇格数に注目すると、当初は500人にも満たなかった昇格数は1960年代後半には1000人台になり、1970年代中期にはまた500人程度に減少する。しかし1980年代以後には、1500人、2000人へと増加していった。トヨタの事業拡大に伴う技能系社員の数的増加を反映した現象である。他方、年間人事回数は全体としては減少傾向を示すが、その動きは単純ではない。1950年代の回数は大きな振幅を伴いつつ年当たり1～5回程度である。1960年代になると5～12回の間で大きな振幅を示す。年間12回といえば毎月1回は昇格人事を行っていることを示す。元町工場、高岡工場、堤工場と相次いだ工場新設に対応する組織の新設・変更と、統括者として班長や組長を配置した結果であろう。

少なくとも1960年代の技能系領域では「人事の定期化」にはほど遠い状態だった。しかし1969年の年間12回を山に、その後は着実な低下傾向が現れる。1970年代は調整・移行段階であり小幅な振幅があったが、1980年代には4～2回に落ち着き、1994年からは年1回に集約され、人事の定期化が定着した。

同じように事務・技術系社員の昇格人事(図2)について検討する。1950年代と60年代には200人に足りなかった昇格合計数(係長～部長まで)が年度毎に増加して1990年代には1500人程度に達していることは技能系と同様である。焦点の人事回数について子細にみていくと、1950年代と1960年代の回数には大きな振幅があり、状況対応的人事が鮮明である。しかし1968年の10回を頂点にして、人事回数は減少しつつ安定化に向かう。1970年代の調整・移行期間を経て、1980年代には3～5回で安定化したのが、1990年代になっても3～4回の人事実が行なわ

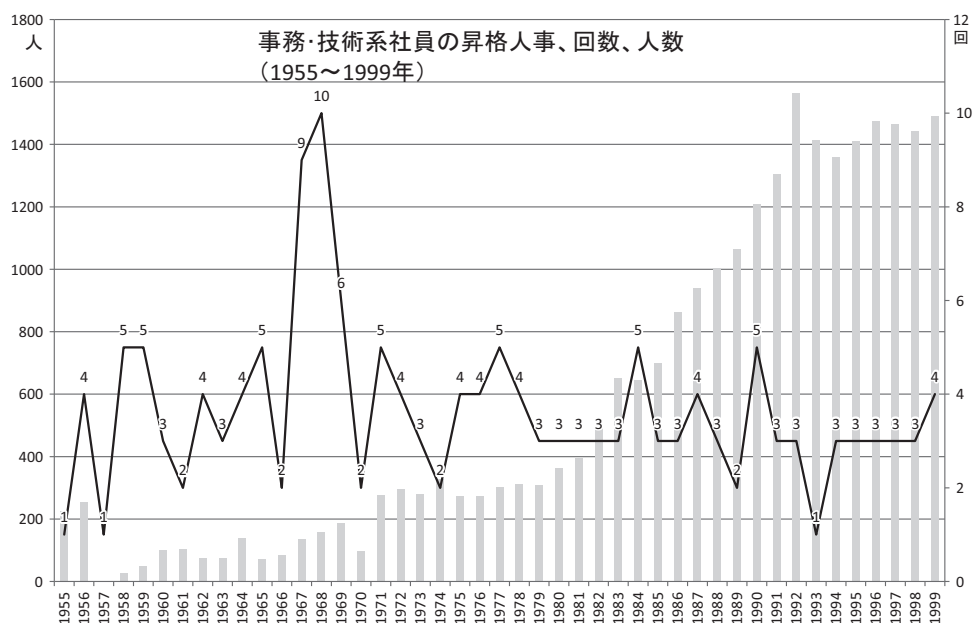


図2 事務・技術系社員の昇格人事、回数、人数 (1955~1999)

れている様子が明らかになる。

技能系と事務・技術系両領域における昇格人事の年間実施回数について検討した。両領域において基本的に類似した動向が確認できた。要約すると、①1950年代と1960年代には人事は多数回行われ、回数には大きな幅がある不安定な状態だったが、1970年代から少数回・変動幅縮小への変化が現れ、1980年代には概ね、変動幅少・少数回の安定期に入る。②技能系と事務・技術系の両領域を比べると、技能系の安定期到達は事務・技術系よりも5年ほど遅れている。事務系では1979年(人事回数3回)から安定期に入ったと見なすと、技能系では1983年(人事回数4回)から安定期である。技能系の安定期が事務・技術系よりも遅れた理由を推察すると、対象人数が多いこと、工場部・課の再編成が頻繁だったこと、そのため小規模な状況対応的な人事が多数発生したためだろう。逆に事務・技術系の安定期が早かったのは、人数が少

ないこと、人事の計画化が容易だったためだろう。

11. 規模50人以上の昇格人事回数

上で述べたように人事異動の定期化は一直線に進んだわけではない。この様子をさらに確認しておこう。ここでの検証課題は次である。先に検討した年間人事の総回数には対象者が1人の人事も含まれている。そこで昇格者数50人以上という条件を付けて、この基準をクリアしている人事回数の動向をみる。

図3は単純である。技能系、事務・技術系とも1回に50人以上を昇格させた大規模な人事回数を職能別に示している。両職能とも1955年から1965年までは1950年争議の余波で採用をストップしていたこと、企業の規模が小さかったことなどから、50人超人事ゼロの年が続いている。人事の定期化には昇格対象数がある程度存在する

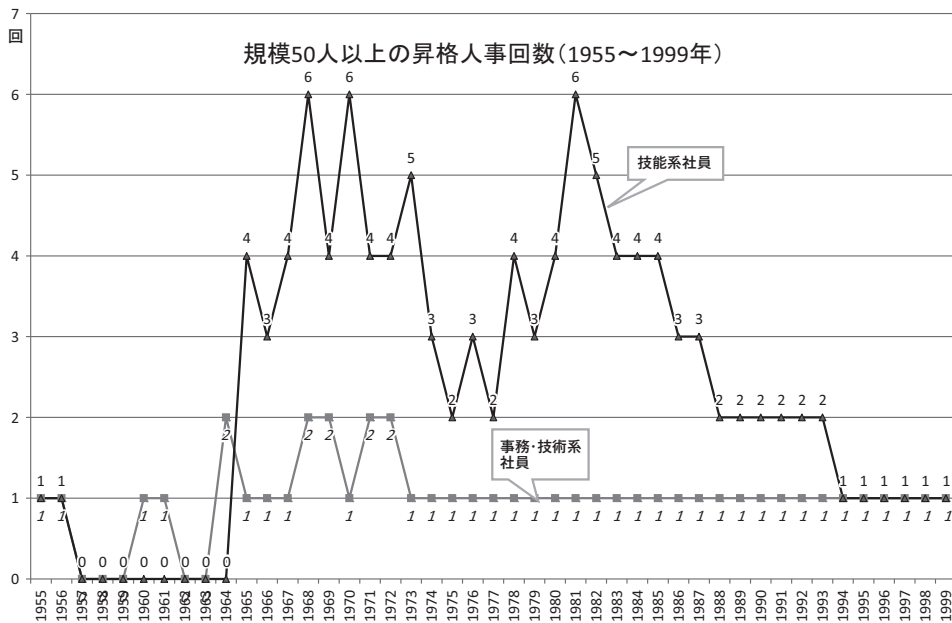


図3 規模50人以上の昇格人事回数（1955～1999年）

こと、つまり組織の全体的規模が大きくなる必要があることがうかがえる。また技能系ではバラツキがいつまでも続き、状況対応的な人事が長く続いたこともうかがえる。技能系が安定段階に入るのは1983年（年4回）以後である。他方の事務・技術系では早くも1965年から年1～2回に整理され、1973年からは年1回で安定的に推移している。とはいえ、技能系と事務・技術系の人事が同時化、一本化されたのは1994年である。「人事異動の定期化」とは両職能の同時・一体的・年1回実施人事であると理解すれば、トヨタにおいて「人事異動の定期化」が極限的な形態で完成するのは1994年である。

12. 人事の実施月

兼子毅は人事制度の系統的展開には定期一括採用と定期人事異動を関連付けることが枢要であると主張していた。また田中博秀は日本的雇

用慣行においては定期一括採用と定期人事異動には強い関連があると主張していた。そこでトヨタの場合について、人事異動が実施される月別の状態を点検した。

図4のグラフのX軸には1月から12月までの月が入っている。各月には2本の棒があり、左が技能系社員、右が事務・技術系社員である。棒の高さはその月の昇格人事で昇格した者の全体に対する比率である。1月の技能系についていうと、1955年から1999年の技能系昇格合計数は43944だったが、そのうちの14295人は1月に昇格したので、その比率32.5%をグラフに入れている。

技能系の場合は1月が1万4千人で33%を占めていて圧倒的である。8月は約1万人で23%である。技能系の人事は1ないし2月の冬と8月の夏の2回に集中している。また4月にも19%が集まっている。他方、事務・技術系では昇格人数の合計は25713人だったが、そのうち

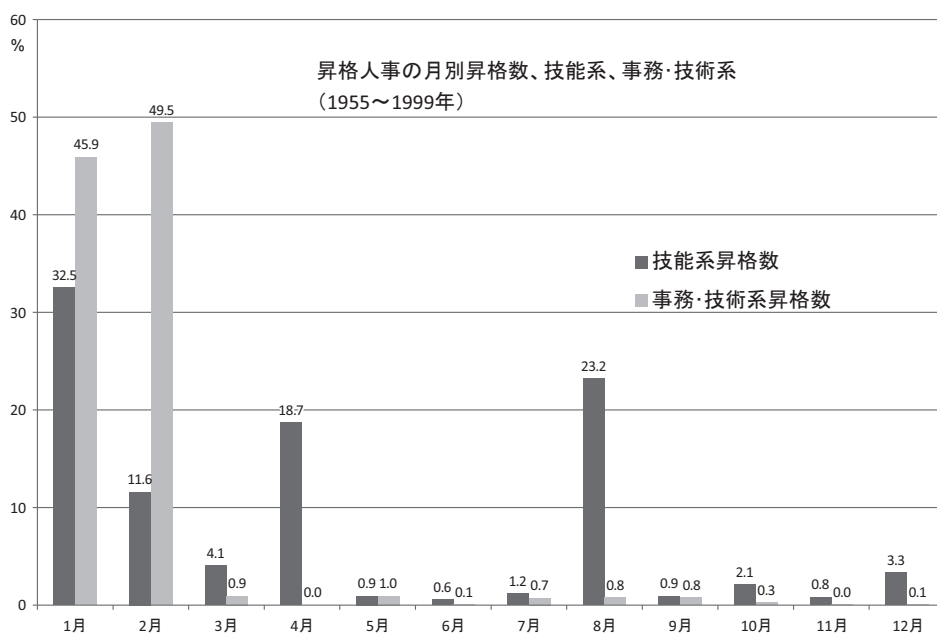


図4 昇格人事の月別昇格数 (1955~1999年)

1月に46%，2月に50%が集中している。この両月ではほぼ全人事が実施されている。残りの月の人事は50人未満の状況対応の人事である。つまり技能系は年2回、ないし3回、事務・技術系では年2回に集中している。人事の定期化という面からは、先に確認したように事務・技術系の集中化が進んでいる。

しかしその年のメインの定期異動を何月に実施するか、この点は必ずしも固定していない。論末に掲載した表6を見ると、1960年代には2月が原則だが1月のこともある。1970年代には2月が原則になり、この状態が長く続いたが、1990年代になるとまた1月が原則になった。社内報はメインの定期異動をその月に実施する理由や変更する理由についてほとんど説明していない。例外的に先にもみたように1956年には3月に実施した定期異動を、翌1957年に2月に前倒した理由として、①転勤者の子弟の教育問題、②4月に入社してくる新入社員教育の準備、③新職場への適応・順応、④新工場の都合、の4点を挙げていた。

これら理由からみると、一括採用された新入社員よりも新任所属長の子弟教育問題や職場順応問題が優先されているようである。もちろん定期入社した新人への対応が意識されている事実も明らかに認められる。

13. 人事の計画化

先に確認したように「人事異動の定期化」が極限的な形態で完成したのは1994年であった。極限的な定期化の下で社員管理がどこまで徹底したのか、1995~1999年までの5年間のデータによって検証しよう。

表5について説明する。『クリエーション』1995年1月の「人事異動特集号」に、「1月1日付けで定期の組織改正と人事異動が行われた」との報道があり、部長級昇格者50、次長級昇格

表5 人事異動の計画化（1995～1999年）

西暦年度	1995	1996	1997	1998	1999	平均	偏差	変動係数	
部数	221	218	214	209	209	214	4.79	0.02	
昇格数	部長級	50	58	59	74	76	63	9.99	0.16
	次長級	176	178	182	179	176	178	2.23	0.01
	課長級	393	414	495	535	602	488	77.14	0.16
	係長級	836	827	771	673	672	756	71.57	0.09
	工長級	170	170	177	180	181	176	4.76	0.03
	組長級	597	610	620	640	669	627	25.18	0.04
	班長級	1153	1150	1138	1140	1130	1142	8.35	0.01
従業員数	69748	68641	70524	69753	67912	69316	923.44	0.01	

注：部数と昇格数は『クリエーション』各年版、人事の発令日は各年とも1月1日付けである。従業員数は『有価証券報告書』各年版。

者176、以下班長級までの昇格数が示されている。また組織改革の結果、部の数は221になったことも報じられている。他方、『有価証券報告書』によると1995年の従業員数は69748人である。これらの数字を使って1995～1999年までの5年間の昇格管理の結果といえる変動係数を計算して、表の最右列に示した。20世紀末のトヨタは平成大不況下において従業員数の抑制に努めたのだろう。従業員の変動は極めて小さく0.01であり、ほとんど変動がなかった。また、部の数でみた組織の状態も変動は0.02で、新設と統廃合の差引では、これもほとんど変動がなかった。その上で、事務・技術系における各地位別の昇格数の変動を見ると、どの地位についても変動は極めて小さい。部長級と課長級が0.16で、いくらか大きいとはいえ、極めて安定している。技能系ではさらに安定度が高く、組長級0.04、工長級0.03である。班長級はさらに小さく0.01に過ぎない。毎年千人以上の班長を昇格させながら、その変動幅を0.01に維持している。人事部が行っている事前準備の内容を詳しく知ることはできないが、人事の計画化が極

限まで進んでいることをうかがわせる。人事の定期化とは背後に空恐ろしいまでの管理化、計画化を伴っている。

14. 定期人事異動の社会学

戦後トヨタにおける人事異動の実施経過を追い、当初は多かった実施回数が少数回へと縮小しつつ、1回あたりの異動数では多数規模へ移行してきたことを確認した。つまり企業社会の成立（1960年代）、調整（1970年代）、成熟（1980年代）につれて人事異動の「定期化」が進んだ。また事務・技術系の安定的定期化は1973年に、技能系のそれは1983年からであり、事務・技術系の方が技能系よりも10年ほど先行した。また極限的定期化は1994年であることも明らかにした。本論のまとめを兼ねて最後に、人事異動の定期化という現象は、企業組織と内部の人間にとってどのような効果ないし結果をもたらしたのか、考察しておく。

1) 状況即応人事と定期大規模人事

人事異動の定期化の発生的な起源を推察すると、規模50~100人程度の組織では地位の分化の数や水準も低く、互いに見知った関係があるので、人員配分はその都度、状況対応的に行うのが実質的で合理的であろう。これに対して数千人、数万人を越える規模の組織では、多数の地位が分化している。多数の地位が分化して位階的に編成された官僚制組織では、人員配置の系統性と整合性を貫くには、同時・一斉に行うのが合理的であろう。人事異動は組織の改正、昇格者の選抜、担当部署の異動の三位一体で同時・一斉・一体で行うことになろう。トヨタのような規模数万人の組織では人事異動が定期化、大規模化するのには、組織の必然である。

トヨタの経営活動と人事の定期化との関係を見ると逆説関係がある。1960年代のように経営が順調に拡大して、次々と工場新設がなされた期間には、人事の定期化は容易に安定しなかった。年に何度も小規模な状況即応的な人事が頻発した。逆に経営が安定し、停滞した1970年代になって人事異動の定期化も安定した。組織が活力に溢れて次々に事業を拡大する局面では、状況即応的な人事が多数発生する。他方、組織の活力が低下して事業が停滞する局面では人事異動の計画化、画一化が容易である。このことの含意は重要である。官僚制組織が組織統制を強化し、事態を計画的、画一的、統一的に処理しようとするのはその本性である。しかし活動期の組織では、統制しきれないさまざまな事態が生じる。逆に停滞期の組織では多くの事態は当初の予測通り、予定通り、計画通り、に進行する。こう見てくると、すべての人事を定期化することは組織にとってプラスばかりではない。年1回の定期化された大規模異動を基本

において、組織の緊急局面では随時、個別対応的な人事を実施する必要がある。結局、大規模組織における人事異動は、①緊急対応型の個別人事と、②長期計画型の定期大量人事の2種類のいずれかとして実施されつつ、両類型は併存する。

2) 日本的雇用慣行と定期異動

しかしながら日本の大組織において定期人事異動が創発された理由を組織の一般的本性に求めるだけでは不十分である。田中が言うように欧米では大組織の人事といえども、空席が生じる都度、外部労働市場から適任者を確保・補充する「欠員補充人事が」一般的である。したがって、日本の企業でのみ定期人事異動が定着している理由は、日本の企業の特異性に関連づけて説明されなければならない。日本の企業では当たり前に見られるのに、欧米の企業には存在しない諸制度といえは長期雇用、年功昇進、年功賃金、職務ローテーション、企業特殊能力、定年制度などである。これらの日本的雇用慣行と相互に呼応・補完しながら「定期人事異動」が形成されたと見る必要がある。日本的雇用慣行の中には新規学卒者の定期一括採用も当然含まれるだろう。定期一括採用が先か定期人事異動が先か、新規採用社員の圧力が既存社員を押し出すのか、既存社員の排出で生じた真空が新規社員を引き込むのか、鶏卵論議を行っても得るものは少ない。定期一括採用も定期人事異動も日本的雇用慣行の重要な構成要素なのだから、早晚両者は相互に関連づけられていった、と理解するのが自然だろう。ただし、トヨタに限っていえば定期一括採用は1960年には完全定着していた。これに対して人事異動が相当程度に定期化されたのは1980年代である。つまり定

期一括採用が先行し、定期人事異動が20年以上遅れたことは確かである。

日本の雇用慣行に関する実証研究がある程度、共通に到達している認識は、日本的雇用慣行は、発生的には日清・日露戦争をはさむ産業革命期に出発し、準戦・戦時下の戦時統制経済によって基礎が与えられ、敗戦後の労働攻勢とGHQの労働改革によって形を整えた、と見る。少なくとも1960年代の高度成長期には日本的雇用慣行は、その重要な構成要素が出揃っていたと考えることができる。この点から言うトヨタにおいて人事異動の定期化が定着したのは1980年代だと評価しても、かなり遅かったことになる。その理由の確定には、綿密な実証を必要とするので、ここでは次の仮説的見解を述べるに止める。その仮説とは、人事異動の定期化という現象は、日本的雇用に関する諸制度、諸慣行の、いわば総合的、総括的な到達点だったからではないか。つまり日本的雇用慣行の諸制度、諸慣行がそれぞれに一定の形を整えた上に、それらを関連づけ総合化し統一化したのが人事異動の定期化であった。人事異動の定期化は企業社会が完成された段階で現れるのではないか、というのがここでの筆者の仮説である。

3) 定期異動と社員意識

以上ここまで戦後トヨタにおいて人事異動が定期化される経過と理由を主として組織の側から考察した。次に人事異動の定期化が企業社会の構成員、つまり人間に対してどんな事態をもたらしたのか、①人事部専制の確立、②社員間競争の激化、③会社時間の呪縛の3点について考察する。

人事部の専制 日本の雇用慣行には、欧米の人事異動ではまぎれのない参照ルールとなって

いる先任権制度がないこと、人事考課の方法や評価基準が不透明・非公開であることもよく知られている。定期人事において組織面から幾つの部署を新設ないし廃止するか、人事面から何人を昇格させ、何人を現職留任で担当替えするか、等々について人事部にはほぼ無制限な選択肢があり、特定個人の処遇についてほとんど無限ともいえる理由付け、弁明、釈明の可能性を持っている。逆にいえば処遇に疑問を持つ1社員が、その理由の開示を求めても明快な答えは期待できない。企業別労働組合の対応も大同小異である。日本の組合は組合員のキャリア問題には一貫して関心を示さなかった。こうして多くの思想差別や性別差別が頻発した。社員は結局、人事部の専制支配を受容し、ある種のマインドコントロール下に置かれる。

社員間競争の激化 人事異動の定期化は、個々の社員にとっては社員間競争の激化という重大な副作用を企業社会にもたらした。社員にとってはある年度の定期異動はその前年の努力の到達点であり、社員には優秀層、平均層、限界層の分化をもたらす。また社内報が地位別に昇格者氏名を一覧報道することは、学生にとって一斉テストの結果が点数順に掲示されるような効果をもたらす。同僚や先輩や後輩との関係での自分の位置をいやでも認識せざるをえない。社員としては来年の人事で好結果を得ようと次の1年、身を粉にして働く。定期人事異動は社員の「人心一新」をも狙いとした一種のカンフル剤の効果をもつ。1990年代になるとトヨタは定期人事を1月1日付けで実施するようになった。

会社時間による支配 また定期人事異動は「企業の中の主要な年中行事」（田中 1980 p.380）となることで、多くの日本人の生活行動

を強く規制するようになった。日本人の生活の転機、例えば転勤、転職、引っ越し、結婚、子育て、子作りなど、が会社時間の拘束の下に行われるようになったが、その中心には定期人事異動があった。大企業における人事の定期化で確立した会社時間の枠組は、会社人間だけではなく、日本社会の全般的な企業社会化とともに、日本人の行動全体を枠付けることになった。

本稿は日本的雇用慣行の諸要因のうちで十分な研究が行われてこなかった人事異動の定期化過程に限定して、それもトヨタの場合について事例的に考察した。しかしデータの制約から戦前と戦後初期段階でのトヨタの状態については触れられなかった。また他社の状態についてもまったく立ち入れなかった。さらに部署異動の背後にある職業能力形成（職務ローテーション）と定期異動の関係についても論じることができなかった。こうした点について後進による研究が進展することを願っている。

最近の企業社会の変容ぶりは激しい。定期一括採用は途中採用の導入へ、長期勤続制度は非正規・有期雇用の大量利用へ、60歳定年制は、その延長や再雇用へ、などの大きな変化が起きている。こうした日本的雇用慣行の大幅な変更・修正のなかで定期人事異動制度がどうなるのか注目したい。

（2011年11月18日完）

注

- 1) 野村正實は定期採用制度と定期人事異動の関連を指摘した田中博秀に言及しながら、「定期人事異動は定期採用制度と関係なくもおこなわれうる。今のところ、定期人事異動がいつ頃

からどのような理由ではじまったのか不明である。定期人事異動については今後の研究を待たなければならない」（野村2007 p.54）。と述べている。本稿は日本的雇用慣行についての社会科学の空白部分をいくらかかりと埋める試みである。

- 2) 筆者は2011年に『トヨタ人事方式の戦後史』と題した著書を公刊した。トヨタにおける人事異動の定期化過程を論じた本稿も、この公刊本の延長上に属し、補論の位置にある。本稿では十分説明できなかったトヨタの地位体系やTWCDと名付けたデータベースの構造、構築手法などについては公刊本を参照していただきたい。
- 3) トヨタの元人事部長だった山本恵明によると「新規学校卒業者の正規採用を再開したのは、確か（昭和）28年からだった」（田中博秀 1982 p.64）という。しかし、その数は少なかった。大卒（旧制、新制、院含む）男子の採用数を示すと、1951年0、52年0、53年14人、54年13人、55年8人、56年18人、57年37人、58年36人、59年39人、60年51人、61年98人である。（同論文 p.65の資料Ⅱ「年次別、学歴別正規採用人員一覧表」による）。
- 4) 表2の数値はTWCDが補足している値であり、新聞が報道した数字と若干のちがいがあある。連番2、2/1の「定期人事異動」を例に説明する。①昇格数について新聞は「778人が昇格した」とある。TWCDは表2のように昇格数として771人を補足している（99%）が、7人の取りこぼしがあるのは、やむをえない。②部署異動について新聞報道は「部門・部内合わせて1237人」となっている。TWCDはそのうちの641しか補足していない。この理由は新聞は課長以上の異動しか報道しないので、TWCDは課長以上異動641を拾っている。では残りの596人（1237-641=596）はどうなっているのかというと、大部分が係長と工長の部内（課内）異動であるが、これについては報道されないのTWCDでは補足できない。ちなみにこのとき昇格した係長401人と工長67人を足すと468人になる。さらに人事異動として報道される出向の

57人(次頁の表4を参照されたい)はTWCDでは排出情報に分類しているの、ここには集計されていない。そこで係長昇格401+工長昇格67+出向57=525をTWCDの異動641に加えると1166になる。まだ不足する71(6%) $(71/1237 \times 100)$ については、その相当数は1人の社員が2~3の部署を担当する兼務であろう(TWCDは複数部署の兼務については最初に提示される部署のみを取り込んでいる)。もちろんTWCDの取りこぼしも一定数あることは否定できない。③表2の連番2の合計数の1412については、昇格数と異動数を単純に足しただけなので上記①と同じ問題があって、新聞報道よりも数では78、比率では6%ほど不足している $(78/1237 \times 100)$ 。④以上の考察をTWCDの信頼性の観点からまとめると、A:昇格数についてはTWCDは新聞報道数の99%を補足している。B:部署異動数についてはTWCDは新聞報道の94%を補足している。別言すると6%の取りこぼしがある。

- 5) トヨタでは1989年2月までの人事は部長、次長などの地位別に行われたが、同年8月の人事では部長級、次長級の呼称で行われるようになった。また1997年からは基幹職1級(部長級)、基幹職2級(次長級)同3級(課長級)などの呼称が現れる。本稿にとってのこの含意は、部長、次長などの地位呼称で昇格を行えば、早晚ポスト長に任命しなければならないが、部長級、次長級として昇格させておけば、すぐにポスト長にしなくともよく、組織の必要が生じた時点で部長級プールや次長級プールの中からポスト長を選べばよいという点である。要するに一方では社員の地位要求に応えながら、人事部としての自由度を広げた事実が重要である。職務から職能資格への改革は、人事部の自由度を

広げたことに注目したい。

文献

- Abegglen, J.C., 1958, *The Japanese Factory Aspects of Its Social Organization*, Massachusetts Institute of Technology (=1958, 占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社)
- 氏原正次郎 1953「わが国における大工場労働者の性格」日本人文科学会『社会的緊張の研究』に収録
- 兼子毅 1955「定期人事異動制度」日本労務研究会編『労務研究』Vol.8 2月号
- 河西宏祐 2007『電産の興亡』早稲田大学出版会
- 熊沢誠 1981『日本の労働者像』青木書店
- 小池和男 1991『仕事の経済学』東洋経済新報
- 佐口和郎 2003「定年制の諸相」ミネルヴァ書房、佐口和郎/橋元秀一『人事労務管理の歴史分析』の6章に収録
- 菅山真次 2011『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会
- 田中博秀 1980『現代雇用論』日本労働協会
- 田中博秀 1982「日本の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, 8, No.281
- 辻 勝次 2011『トヨタ人事方式の戦後史』ミネルヴァ書房
- 野村正實 2007『日本の雇用慣行』ミネルヴァ書房
- 二村一夫 1994「戦後社会の起点における労働組合運動」岩波書店 渡辺治他編『シリーズ 日本現代史 構造と変動』4『戦後改革と現代社会の形成』に収録
- 元島邦夫 1982『大企業労働者の主体形成』青木書店
- 遠藤公嗣 1999『日本の人事査定』ミネルヴァ書房

表6 トヨタの人事異動実施状況（1955～1999年）

連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計	連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計
1	1955	1955/3/2	5		5	57	1963	1963/1/19	23		23
2		1955/4/22	7		7	58		1963/2/2	31	68	99
3		1955/5/22	285		285	59		1963/2/9	50		50
4		1955/9/12	1		1	60		1963/3/16		4	4
5	1956	1956/2/2	4		4	61		1963/8/3	1	17	18
6		1956/2/12	6		6	62		1963/8/10		26	26
7		1956/3/12	305		305	63		1963/9/7	2	8	10
8		1956/3/22	16		16	64		1963/10/5	48		48
9		1956/4/12	1		1	65		1963/12/14	3	2	5
10		1956/7/22	1		1	66		1964	1964/2/1	57	85
11		1956/9/12	5		5	67	1964/2/8		95		95
12		1956/12/12	7		7	68	1964/5/16		27		27
13	1957/2/22	28		28	69	1964/6/13	1			1	
14	1958	1958/6/22	19		19	70	1964/7/11		33		33
15		1958/7/2	3		3	71	1964/8/1		2		2
16		1958/7/12	4		4	72	1964/8/22		39	6	45
17		1958/9/6	8		8	73	1964/9/19		27	3	30
18	1959	1958/12/6	5		5	74	1964/11/14		48	16	64
19		1959/2/7	40		40	75	1964/12/5		3		3
20		1959/7/25	1		1	76	1964/12/19	33		33	
21	1960	1959/8/15	15		15	77	1965	1965/1/9	33		33
22		1959/10/24	2		2	78		1965/2/13	87		87
23		1959/11/7	1		1	79		1965/3/13	144		144
24	1961	1960/1/30	68		68	80		1965/5/15	19		19
25		1960/4/9		20	20	81		1965/6/12	50		50
26		1960/4/16	7		7	82		1965/7/10	9		9
27		1960/6/11		3	3	83		1965/8/7	13		13
28	1962	1960/7/30	46		46	84		1965/9/4	82		82
29		1961/2/4	96	62	158	85		1965/10/9	50	2	52
30		1961/3/4		5	5	86		1965/11/20	1		1
31		1961/8/12	17		17	87	1965/12/18	52		52	
32		1961/9/23	10	3	13	88	1966/1/15	21		21	
33		1961/10/7	45	1	46	89	1966/1/22	26	105	131	
34		1961/10/21	15		15	90	1966/2/5	69		69	
35		1961/11/4	2		2	91	1966/3/12	109		109	
36	1963	1961/12/2	5	3	8	92	1966/4/9	63		63	
37		1961/12/23	8	2	10	93	1966/5/7	38		38	
38		1962/2/3	19	61	80	94	1966/7/9	32		32	
39		1962/2/17	53	2	55	95	1966/8/6		22	22	
40		1962/3/3	47	2	49	96	1966/9/10	44		44	
41		1962/3/24	47	1	48	97	1966/10/8	62		62	
42		1962/4/14	32		32	98	1966/10/15		1	1	
43		1962/5/5	19		19	99	1966/11/5	22		22	
44		1962/5/12	6		6	100	1967/1/1	21		21	
45		1962/5/19		12	12	101	1967/1/14	48		48	
46	1964	1962/6/9	15	3	18	102	1967/2/6	40	57	97	
47		1962/7/7	10	1	11	103	1967/2/11	11	45	56	
48		1962/7/27	4		4	104	1967/2/18	97		97	
49		1962/8/4		4	4	105	1967/3/4	173		173	
50		1962/8/11	3		3	106	1967/5/6	65		65	
51		1962/9/8	30	4	34	107	1967/6/10	47		47	
52		1962/10/6		3	3	108	1967/7/1	2		2	
53		1962/10/12	30		30	109	1967/7/29	2		2	
54		1962/10/20	17		17	110	1967/8/5	100		100	
55		1962/11/10	33		33	111	1967/9/23	28		28	
56	1962/12/8		2	2	112	1967/10/7	74		74		
					113	1967/11/5	42		42		
					114	1967/12/2	1	1	2		
					115	1967/12/9	34		34		

連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計	連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計
116	1968	1968/1/13	35		35	179	1973	1973/2/2	322	212	534
117		1968/2/3	74	103	177	180		1973/4/6	315	2	317
118		1968/2/10	12		12	181		1973/4/13		3	3
119		1968/2/17	105		105	182		1973/5/11		3	3
120		1968/3/9	358		358	183		1973/6/29		2	2
121		1968/5/4	39		39	184		1973/7/27	9	53	62
122		1968/5/11	2		2	185		1973/8/10	220		220
123		1968/6/9	46		46	186		1973/10/5	110		110
124		1968/7/13	55		55	187		1973/11/30	1	8	9
125		1968/8/3	3		3	188	1973/12/7	66		66	
126		1968/8/10	134	31	165	189	1974/2/1	367	227	594	
127		1968/9/14	104		104	190	1974/4/8	395		395	
128		1968/10/12	67	5	72	191	1974/4/12		1	1	
129		1968/11/16	34		34	192	1974/7/24	3	19	22	
130		1968/12/14	52		52	193	1974/8/1		1	1	
131		1968/12/21	1		1	194	1974/8/8	132		132	
132		1969	1969/2/1	83	128	211	195	1974/8/21		10	10
133			1969/2/15	131		131	196	1974/9/4		2	2
134	1969/3/15		440		440	197	1974/9/27		7	7	
135	1969/4/12		52		52	198	1974/10/4	102		102	
136	1969/5/10		45		45	199	1974/11/1		2	2	
137	1969/6/7		1		1	200	1974/12/6		3	3	
138	1969/6/14			1	1	201	1975/1/10		2	2	
139	1969/7/26		4		4	202	1975/2/3	291	244	535	
140	1969/8/9		168		168	203	1975/4/4	211		211	
141	1969/9/6			1	1	204	1975/5/30	8	13	21	
142	1969/9/13		42		42	205	1975/8/2	131	18	149	
143	1969/10/11		83		83	206	1975/9/5		5	5	
144	1969/11/15		49		49	207	1975/10/3	27	3	30	
145	1969/11/29		1		1	208	1975/12/5	31		31	
146	1969/12/6	33		33	209	1976/2/2	289	239	528		
147	1970	1970/1/31	92	161	253	210	1976/4/2	254		254	
148		1970/4/11	89	2	91	211	1976/6/25	1		1	
149		1970/5/9	82		82	212	1976/7/31	160	24	184	
150		1970/6/6	47		47	213	1976/9/24	7	9	16	
151		1970/7/4	68		68	214	1976/10/1	58		58	
152		1970/8/8	183	16	199	215	1977/2/4	323	273	596	
153		1970/9/5	33		33	216	1977/3/4		5	5	
154		1970/11/7	134	6	140	217	1977/3/25	1		1	
155	1971	1970/12/5	67		67	218	1977/4/1	271		271	
156		1971/1/14	22	3	25	219	1977/5/13		4	4	
157		1971/1/30	144	201	345	220	1977/6/3		7	7	
158		1971/2/13	171	349	520	221	1977/7/2	1		1	
159		1971/3/6	393		393	222	1977/7/22		2	2	
160		1971/5/8	19	2	21	223	1977/7/30	161	20	181	
161		1971/5/29	1		1	224	1977/9/23	2	5	7	
162		1971/7/29	2	2	4	225	1978/2/3	321	242	563	
163		1971/8/13	225	12	237	226	1978/2/17	2		2	
164		1971/10/2	62		62	227	1978/4/7	279		279	
165	1971/10/23		1	1	228	1978/7/28	1		1		
166	1971/11/6		5	5	229	1978/8/8	183	25	208		
167	1971/12/4	59		59	230	1978/9/29	19	22	41		
168	1972	1972/1/14		2	2	231	1978/10/6	65		65	
169		1972/2/5	113	176	289	232	1978/12/1	69		69	
170		1972/2/11	227	443	670	233	1979/2/2	342	310	652	
171		1972/4/1	434	4	438	234	1979/2/9		2	2	
172		1972/5/5		6	6	235	1979/4/6	307		307	
173		1972/5/12		2	2	236	1979/8/9	304	12	316	
174		1972/6/3	29	1	30	237	1979/8/12	1		1	
175		1972/7/7		4	4	238	1979/9/28		2	2	
176		1972/7/29	6	30	36	239	1979/12/7	164		164	
177		1972/8/11	145	22	167	240	1980/2/4	390	290	680	
178	1972/12/2	69		69	241	1980/4/4	324		324		
					242	1980/6/6	1		1		
					243	1980/8/1	548		548		
					244	1980/9/29	20	3	23		
					245	1980/12/5	162		162		

戦後トヨタにおける人事異動の定期化過程 (辻 勝次)

連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計	連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計
246	1981	1981/2/6	456	340	796	310	1987	1987/1/9		1	1
247		1981/2/13		2	2	311		1987/2/3	1019	773	1792
248		1981/4/3	204		204	312		1987/4/3	817	4	821
249		1981/4/10	406		406	313		1987/5/8		3	3
250		1981/7/4	1		1	314		1987/6/5	2	7	9
251		1981/8/6	64		64	315		1987/6/19		1	1
252		1981/8/21	512		512	316		1987/7/8		11	11
253		1981/12/4	119		119	317		1987/8/5	627	19	646
254		1982/2/5	551	334	885	318		1987/9/4		6	6
255		1982/2/19		1	1	319		1987/10/2	8	8	16
256	1982/4/2	221	1	222	320	1987/12/4		6	6		
257	1982/4/9	476		476	321	1988/1/15		2	2		
258	1982/6/18		1	1	322	1988/2/2	1814	761	2575		
259	1982/7/9	17		17	323	1988/2/3		1	1		
260	1982/8/27	499		499	324	1988/3/4		1	1		
261	1982/10/1	36	1	37	325	1988/4/1		5	5		
262	1982/12/10	130		130	326	1988/5/13		3	3		
263	1983/2/4	725	798	1523	327	1988/7/1		3	3		
264	1983/4/1	700		700	328	1988/8/8	639	21	660		
265	1983/8/6	13	21	34	329	1988/9/2		11	11		
266	1983/8/26	531		531	330	1988/9/30	31	16	47		
267	1983/9/30	1	5	6	331	1988/10/7		6	6		
268	1983/10/7		2	2	332	1988/12/2		5	5		
269	1983/11/5		2	2	333	1989/1/13		1	1		
270	1983/12/2	122	3	125	334	1989/2/1	1930	904	2834		
271	1984/1/13		1	1	335	1989/4/7		1	1		
272	1984/2/3	685	584	1269	336	1989/5/12		22	22		
273	1984/4/6	793	1	794	337	1989/6/23		1	1		
274	1984/5/11		4	4	338	1989/6/30		7	7		
275	1984/6/1		1	1	339	1989/7/7		11	11		
276	1984/7/6		8	8	340	1989/8/1	655		655		
277	1984/7/27	1	1	2	341	1989/10/6		8	8		
278	1984/8/3	491		491	342	1989/11/2		13	13		
279	1984/9/7	2	5	7	343	1989/11/17		1	1		
280	1984/9/28	20	9	29	344	1989/12/1		5	5		
281	1984/10/5		13	13	345	1990/1/12		1	1		
282	1984/11/2		11	11	346	1990/2/1	2133	1079	3212		
283	1984/12/7	78	2	80	347	1990/3/2		2	2		
284	1985/1/11		1	1	348	1990/4/6		9	9		
285	1985/2/1	771	641	1412	349	1990/5/11		4	4		
286	1985/4/5	727	3	730	350	1990/6/1	1	11	12		
287	1985/5/10		4	4	351	1990/7/6		6	6		
288	1985/6/7		6	6	352	1990/8/3	764	68	832		
289	1985/7/5		4	4	353	1990/9/7		7	7		
290	1985/8/2	576	30	606	354	1990/9/28		19	19		
291	1985/9/6		3	3	355	1990/10/5	7	30	37		
292	1985/9/27	4	33	37	356	1990/10/26		1	1		
293	1985/11/1		2	2	357	1990/11/2	1	7	8		
294	1985/12/6	83		83	358	1990/12/7		8	8		
295	1986/1/24		1	1	359	1991/2/1	2502	535	3037		
296	1986/2/4	917	580	1497	360	1991/3/22		11	11		
297	1986/3/7		1	1	361	1991/4/5		12	12		
298	1986/3/21		1	1	362	1991/5/10		25	25		
299	1986/4/4	852	1	853	363	1991/6/7		13	13		
300	1986/5/9		3	3	364	1991/8/2	308	65	373		
301	1986/5/23		1	1	365	1991/9/27	4		4		
302	1986/6/6		5	5	366	1991/10/4	3	16	19		
303	1986/6/20		1	1	367	1991/10/11		3	3		
304	1986/7/4		8	8	368	1991/11/1		4	4		
305	1986/8/1	605	40	645							
306	1986/9/5		5	5							
307	1986/9/26	27		27							
308	1986/10/3		2	2							
309	1986/12/5	35	5	40							

連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計	連番	出来事年	新聞発行日	昇格	異動	合計	
369	1992	1992/1/1	2753	557	3310	416	1996	1996/1/8	3368	537	3905	
370		1992/2/7		8	8	417		1996/3/1			35	35
371		1992/3/6		9	9	418		1996/4/1			43	43
372		1992/4/3		12	12	419		1996/5/7			13	13
373		1992/5/15		6	6	420		1996/6/3			30	30
374		1992/6/5		7	7	421		1996/7/1	41	89	130	
375		1992/7/3		16	16	422		1996/8/1			19	19
376		1992/8/6	788	25	813	423		1996/9/2	3	25	28	
377		1992/9/4		14	14	424		1996/10/1			13	13
378		1992/9/28	25	1	26	425		1996/11/1			10	10
379		1992/10/2	3	37	40	426		1997/1/6	3401	766	4167	
380		1992/11/6		4	4	427		1997/2/1			10	10
381		1992/12/4		2	2	428		1997/3/3			12	12
382		1993/1/1	2596	482	3078	429		1997/4/1			36	36
383	1993/2/5		2	2	430	1997/5/6			17	17		
384	1993/3/5		8	8	431	1997/6/2			44	44		
385	1993/4/2		9	9	432	1997/7/1	7	84	91			
386	1993/5/14		19	19	433	1997/8/1			23	23		
387	1993/6/4		24	24	434	1997/9/1			41	41		
388	1993/7/2		26	26	435	1997/10/1			23	23		
389	1993/8/5	763	24	787	436	1997/11/3	1	13	14			
390	1993/9/3		26	26	437	1997/12/9			3	3		
391	1993/10/1		18	18	438	1998/1/7	3380	677	4057			
392	1993/11/5		7	7	439	1998/2/2			6	6		
393	1993/12/3		4	4	440	1998/3/2			18	18		
394	1994/1/1	3243	502	3745	441	1998/4/1			27	27		
395	1994/2/4		7	7	442	1998/5/6			19	19		
396	1994/3/4		5	5	443	1998/6/1			26	26		
397	1994/4/1		25	25	444	1998/7/1	22	43	65			
398	1994/5/13		7	7	445	1998/8/3			22	22		
399	1994/6/3		19	19	446	1998/9/1	4	21	25			
400	1994/7/1		27	27	447	1998/10/1			10	10		
401	1994/8/4		13	13	448	1998/11/1			8	8		
402	1994/9/2		30	30	449	1998/12/1			6	6		
403	1994/9/28	20		20	450	1999/1/6	3473	720	4193			
404	1994/10/7	4	33	37	451	1999/2/1			7	7		
405	1994/11/4		5	5	452	1999/3/1			11	11		
406	1995/1/6	3349	635	3984	453	1999/4/1			19	19		
407	1995/2/1		2	2	454	1999/5/6			7	7		
408	1995/4/3		16	16	455	1999/6/1			21	21		
409	1995/5/8		19	19	456	1999/7/2	4	99	103			
410	1995/6/1		12	12	457	1999/8/2			19	19		
411	1995/8/1	5	58	63	458	1999/9/1	2	22	24			
412	1995/9/1		20	20	459	1999/10/1	1	15	16			
413	1995/10/2	1	17	18	460	1999/11/1			12	12		
414	1995/11/1		4	4	461	1999/12/1			9	9		
415	1995/12/1		6	6		合計	69700	19372	89072			
						人事回数	289回	303回	461回			
						平均人数	241.1	63.9	193.2			

注：データは『トヨタ新聞』で報道された人事についてTWCDが補足している昇格と部署異動について示している。昇格は班長から部長までの全地位、異動は報道方針の制約によって課長から部長までである。しかしもちろんTWCDには読み込みミスや原資料の欠損があって完全なトヨタ人事を再現しているわけではない。なお、規模が大きく、昇格と部署異動が同日で実施された場合は原則として定期人事と見なしてよからう。

The Process of Introducing Regular Personnel Changes in the Postwar History of Toyota

TSUJI Katsuji *

Abstract: Much empirical research has been devoted to the exploration of Japanese-style management systems and corporate employment practices unique to Japan, including lifetime employment, seniority-based wages and promotion, collaborative relations between labor and management, periodic mass hiring, and mandatory retirement. However, little empirical research has been conducted on Japanese companies' regular personnel change system. Using Toyota Motor Corporation as an example, this study took an empirical approach to the development of a regular, massive personnel change system, by exploring how personnel changes — initially conducted in a temporary manner — were institutionalized as the business sector grew from its early developmental stage (the 1960), adjustment stage (the 1970s), to mature stage (the 1980s). In Toyota, a periodic personnel shift system was introduced as a corporate practice in the technical field in the early 1980s, and in the clerical and engineering fields in the early 1970s. Consideration was also given to the significance of the institutionalized personnel change system for corporate society, and employees' awareness of the personnel change system.

Keywords: regular personnel change system, Toyota Motor Corporation, Toyota workers career data, Japanese-style management system

*Professor Emeritus, Ritsumeikan University