

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——

辻 勝次*

日本の経営の弊害が批判されアメリカモデルへの関心が集まる一方，日本の経営の再評価もなされている。ところで，日本の経営の中心をなす終身雇用制度や長期勤続制度について多くの研究がなされてきたが，個別企業のレベルでその実態を明らかにしたものは少ない。特に技能系社員の長期勤続については一般論的な考察で終わっていることが多い。こうした研究の空白を埋める目的で本稿はトヨタ自動車の社内報『トヨタ新聞』で報道される「新入社員名簿」と入社から15年目，20年目，25年目，30年目に報道される「勤続表彰名簿」をテキスト化して統計ソフトで分析することで，トヨタの1960年から1990年までの30年間の長期勤続制度の運用実態を分析した。主な発見事実は以下のようである。①大卒男子社員は入社から25年目まではほとんど辞める者はいない。離職率では年間1%程度である。長期勤続制度が成立しているといえるためにはこの程度の離職率であることが必要であろう。②しかし男子大卒は25年目から30年目の最後の5年間に関連会社へ出向・転籍するものが多く，離職率は年率15～20%に急増する。彼らは津田真澄のいう「半身雇用」の状態にある¹⁾。③男子高卒社員は一貫して1～1.5%の離職率を示し長期勤続の傾向が強い。④現業労働を担う養成工と臨時工からの登用工は両者とも1～2%の離職率であり，長期勤続の傾向が確認できる。⑤これに対して大卒，高卒，中卒女子社員は大部分が，30歳頃までに結婚退職してしまい，長期勤続制度の枠の外におかれていた。

キーワード：トヨタ，長期勤続制度，終身雇用制度，日本的雇用慣行，採用区分，離職率

目次

はじめに

1. 分析課題
2. データの性格と構築手法
3. サンプルの基本属性
4. 35年入社組の長期勤続実態
5. 総括と今後の課題

はじめに

1990年代初頭のいわゆるバブル崩壊を機に日本の勤労者生活には大きな変化が起きている。中でも日本人勤労者の職業生涯の揺るぎない基盤をなしてきたかと思われた年功制度と長期雇用制度にも容赦ない批判の動きが生じて，年功賃金制は成果主義賃金へ，また長期雇用は流動的なスポット雇用制へ変化してきている。しかし，雇用慣行や労働市場についての行きすぎた

* 立命館大学産業社会学部教授

アメリカモデルへの反省²⁾と日本型雇用慣行の再評価が行われているのも事実である。本稿は日本の雇用・労働慣行が大きな転換期にあることを認めた上で、今後の変化の行方を見定めるために、もう一度出発点に帰って、日本的雇用慣行とは一体どのようなものだったのかを解明する試みの第一歩である。日本の雇用慣行は論者によって様々に捉えられてきたが³⁾、本稿では当面利用できるデータの限界もあるので長期雇用慣行という要素に論点を絞る。

私自身の研究計画からいうと私は数名の共同研究者とともに2001年と2002年にトヨタの長期勤続者60名に面接してその中の4人についての「ライフヒストリー」をまとめた⁴⁾。最近の社会調査論では質的分析と量的分析の統合の重要性が主張されている⁵⁾。この点では先の「ライフヒストリー」論文は質的分析に終始して、量的考察はできなかった。本論は先の質的分析を補完する意味を持つ。両論を併読していただければ幸いである⁶⁾。

1. 分析課題

本稿は1956年から1961年までにトヨタに入社した人びとが1991年までの30年間でどのように過ごしたのかを「勤続」という1点から分析することを目指している。ここでトヨタの長期勤続制度に着目する意義を述べておきたい。労働問題の研究者である田中博秀は1982年にトヨタ自動車元専務で人事部長でもあった山本恵明との間で「日本的雇用慣行を築いた人達」と題する対談を行った。この対談の中で「終身雇用制」とは何かについて田中の見解と山本の見解が示されているが、その内容はかなり異なっている。田中は「私の考え方からすれば終身雇用

慣行はブルーカラー労働者を含めて、学校を卒業して最初に就職した会社で定年まで勤務し、途中で転職しないという型」である（田中1982e, p.73）と言っている。この田中の見解には終身雇用制についての3つの構成要素が含まれている。まず①終身雇用慣行は大卒の事務員や技術者だけではなく、高卒や中卒の技能員（ブルーカラー）にも等しくその制度を適用していること、②採用については新規学卒者に限ること、これは定期・一括採用に限ることを意味する。別言すれば途中採用は認めない。③一旦ある会社に入社した者は、病気や事故、犯罪等に巻き込まれない限り、定年満了まで勤務し続けるし会社も従業員を解雇しない。このように田中の見解に従えばこの3点をすべて満たす場合に限って終身雇用制度を実施しているといえることになる。

しかし深く追求するまでもなく、田中の挙げる3条件を総て満たした終身雇用制は厳密にはどこにも存在したことはない。例えば①の適用対象は歴史的に順次拡大してきた経過がある。職員層については「20世紀にはいると、財閥系企業では、高等教育機関の新規卒業生の定期採用が普及した」（青沼 1965, p.43）。工場付属の養成工制度が発足する大正時代からは養成工が適用対象になった⁷⁾。しかし技能系社員の大半を占める「半熟練工」⁸⁾への適用は戦後の高度経済成長期からである。女子社員についてはM字型カーブが示すように現在でも未適用である。②の新人の採用を新規学卒者に限るという点では、戦前から終身雇用が実施されてきた職員層においても一定数の途中採用は広く見られた事実である。③の全員が定年年齢まで勤務するという条件についても、会社組織はピラミッド型であり、より上位の地位に進むにつれて

競争に敗れた人びとを社外に排出（例えば出向や転籍、早期退職など）する機構が付随している。またいうまでもなく不況のなかで多くの労働者が解雇、リストラされてきた事実は指摘するまでもない。

他方の山本は要約すると次の3点を挙げて山本流ないしトヨタ流の「終身雇用制」を説明している。①大量の途中離職者が出ても、それが会社都合ではなく本人都合による離職ならやむをえない。②定期採用に代えて大量の途中採用を行うことも問題ない。③トヨタは「アイデアの出せる人」づくりを重視していて、そのためには「終身雇用制」は必要不可欠である。この3点の山本の主張は労務・人事管理における当時のトヨタの実態を反映し、その実態に合わせて概念構成していると見ることができる。なぜかといえば、トヨタはすでに1960年代の高度経済成長期から大量の臨時工や期間工を導入する一方、その中の成績優秀者を大量に正社員に登用していた、また高校を卒業して定期採用された労働者は、数年のうちに大量に離職していた、しかし班長、組長などの長期安定定着層に対してはQC活動や改善活動を組織してアイデアの出せる人を組織的に育成していた、などの事実があるからである。

1982年の対談から20余年を経た今の時点で「終身雇用制」についての田中の見解と山本のそれを比べたとき、倫理的、道義的にはともかくとして、事実としての人事・労務管理の展開経過からすれば山本の方がよほど先見性のある認識を示しているというべきであろう。バブル崩壊以後の日本の雇用・就労状況をみると、多くの企業は定期採用とは別に中途採用を行っている。若年層を中心に大量の早期離職者が出ているがその多くは少なくとも書類上では自己都

合に分類されている。エンployアビリティを標語にして職業能力の向上を自己費用と自己責任で行わせることが当然であるという風潮が広がっている。

このように見てくると田中の見解は研究者の立場から終身雇用制度の理想型（理想型）を示したものであり、山本のそれは会社の人事管理責任を負う実務家としての見解を示したものと解すべきである。経験的には終身雇用慣行は終身雇用の理想型を規範としながらも、さまざまな現実的な制約や妥協を伴いながら運用されてきた結果であるとするのが正確だろう。したがって本稿では、一方には田中のいう理想型としての終身雇用制を置きながら、実際の運用の結果として現れる人事管理を「長期雇用制度」と呼ぶことにする。言い換えると本稿でいう「長期雇用慣行」というのは理想型としての終身雇用制度の実務的な運用結果と見る。ここでは実績として現れる人事管理データは、田中のいう理想型としての終身雇用制度からどれだけ偏倚しているのかを検証することが課題となる。より具体的な検証課題は次の3点である。

- ①トヨタにおける長期雇用は大卒・定期採用者についてはどのようなものであったのか。それは入り口（新卒入社）から出口（定年年齢）までを保証するものであったのか否か。
- ②全社員・全職能への適用という観点からは女子社員はどのように位置づけられるのか。
- ③トヨタは早くから大量の中途採用者を利用してきたが、中途採用者はこの制度にどの程度カバーされたのか。

山本が示したトヨタの「終身雇用制」の概念は当時のトヨタの人事・労務管理の現実を述べたものであり、その後20余年間の日本の人事管

理はこのとき山本が示唆した方向で進んできた
と考えることができる。換言すれば1980年代の
トヨタの人事管理の姿を解明することで今日の
日本の人事管理が辿ろうとしている様相を解明
することができるだろう。

2. データの性格と構築手法

トヨタ自動車の社内報『トヨタ新聞』は昭和
25（1950）年9月15日に第1号が創刊されて以
来、平成7（1995）年まで45年間に渡って発行
され続けてきた⁹⁾。『トヨタ新聞』の主な記事は
トヨタ自動車が直面している内外の経営課題、
新製品の紹介、同業他社の状況、保全・改善や
交通安全などの全社の行事や運動キャンペーン
など多彩である。なにしろ長年月のことである
から、報道内容や編集傾向にも大きな変化が生
じている。しかし時代の変化を越えて一貫して
報道し続けている記事に社内の人事情報があ
る。毎年4月の新入社員記事、毎年11月の永年
勤続者表彰記事、2月ないし1月の定期人事異
動記事、毎月の定年退職者記事などが主なもの
である。本稿はそれらの人事関連報道を使って
トヨタにおける人事管理、人事異動の概要を解
明することを目指す。人事管理の実態把握とし
ては、勤続状況だけではなく、組織内の垂直的
異動を考察する昇進・昇格データ、また組織内
の水平的な異動を考察するための配属部門・部
署の異動データなどが必要であることはいうま
でもない。『トヨタ新聞』のなかからこれらの
データを得ることは不可能ではない。私は『ト
ヨタ新聞』の各種記事を分析することで最終的
には戦後トヨタの人事管理の全体像を解明した
と考えているが、データの整理と構築には相
当な時間がかかることも明らかである。本稿は

さしあたり勤続という一点に絞って論じること
として、今後データの構築が進むにつれて順次
論文化したいと考えている。

定期採用入社報道記事

トヨタは昭和24（1949）年のドッジ不況に端
を発した経営危機と翌昭和25（1950）年の大争
議のために新規採用を中断していたが、昭和27
（1952）年にごく少数の採用を再開した¹⁰⁾。そ
して昭和30年代の一時期、新入社員の氏名や学
歴（大卒、高卒、中卒、事務系、技術系の別）、
男女別を報道した。新入社員の属性は昭和31年
のように大卒男子、女子高卒、女子中卒、など
のように大きくくりしてある年もあり、昭和34
年、35年のように大卒男子事務、大卒男子技術
などと大学での専攻分野が記されている年もあ
る。

入社報道記事の報道は下の表1のようであ
る。年度によって把握できる属性には粗密があ
るが学歴と性別レベルの違いを知ることができる
のは昭和31年入社者50名以下、35年の378名
までの5年間の合計で964名である。この名簿
を「定期採用リスト」とする¹¹⁾。

登用社員記事

トヨタは1960年代の高度経済成長期に元町工
場（1959年）、上郷工場（1965年）、高岡工場
（1966年）などを相次いで新設・稼働させたが、
大量に必要な労働力を確保するために昭和
31（1956）年から臨時工を採用し始め、昭和
35（1960）年からその一部について正社員に登
用する制度を発足させた。登用社員制度は年度
によって改訂されていたが、『トヨタ新聞』
は昭和35年、36年、37年当時、臨時工から正社
員に登用された人の氏名を報道した¹²⁾。

表1 昭和31年から35年までの採用区分別新規採用数

新 聞 発行日	採 用 区 分									
	大 卒				高 卒		中 卒		年度計	
S31. 4 . 2 1956	大卒男子 15						女子高卒 11	中卒男子養成工 17	女子中卒 7	50
S32. 4 . 2 1957	大卒男子 37				高卒男子 19		女子校卒 17	中卒男子養成工 54	女子中卒 6	133
S33. 4 . 22 1958	大卒事務 15	大卒技術 21			高卒男子 15		高卒女子事務 61	中卒男子養成工 47	中卒女子 27	186
S34. 4 . 4 1959	大卒男子事務 12	大卒男子技術 27	大卒女子事務 3	短大女子 4	高卒事務 10	高卒技術 20	高卒女子事務 33	中卒男子養成工 80	中卒女子 28	217
S35. 4 . 2 1960	大卒男子事務 21	大卒男子技術 30	大卒女子事務 3	短大女子 3	高卒事務 15	高卒技術 49	高卒女子事務 60	中卒男子養成工 152	中卒女子 45	378
職種計	100	78	6	7	59	69	182	350	113	964

表2 登用社員の年度別登用数

新聞発行日	西暦	次数	人数	入社年度
S35. 2 . 27	1960	1 次	45	昭和35年
S35. 5 . 7	1960	2 次	55	昭和35年
S35. 4 . 16	1960	3 次	109	昭和35年
S35. 10 . 8	1960	4 次	110	昭和36年
S36. 7 . 1	1961	5 次	149	昭和36年
S36. 10 . 7	1961	6 次	199	昭和36年
S36. 11 . 4	1961	7 次	250	昭和36年
合 計			917	

今回分析の対象とするのは表2に示した1次から7次までの登用者917人である。記事では採用予定者名がまず報道され、数ヶ月の見習い・訓練期間を経て正式採用されるので、記事の報道日と正社員としての登用日に時間差がある。例えば4次登用者は実際の登用は報道の翌年昭和36年になっていることに注意されたい。

こうして①定期採用者と②登用社員について、氏名、入社年度、男女別、学歴別などの基本属性の一部が把握できるリストが得られた。この2つを「入社リスト」と呼ぶ。

勤続表彰記事

勤続表彰記事というのはトヨタ自動車の創立記念日である11月1日に毎年、式典を行い、その年度の勤続10年目、15年目、20年目、25年目、30年目、40年目に到達した社員を①氏名、②配属部署（部のレベル）、③勤続年数の3変数が把握できる状態で報道している記事である。例えば昭和55（1980）年の11月7日（No.1356）号はこの時「15年勤続者」として2656名、同20年・392名、同25年・29名、同30年・1名、同35年・70名、同40年・86名の氏名と配属部署が報道されている。勤続表彰記事は昭和27年から平成6年まで毎年この形式で報道された。これで

表3 入社リストと勤続表彰リストの対応関係

入 社 年 採用形態 人数			勤続15年目 人数		勤続20年目 人数		勤続25年目 人数		勤続30年目 人数		入社・ 勤続計
昭和31年 1956年	定 期	50	昭和46年 1971年	28	昭和51年 1976年	27	昭和56年 1981年	25	昭和61年 1986年	46	176
	登用不在										
昭和32年 1957年	定 期	133	昭和47年 1972年	99	昭和52年 1977年	95	昭和57年 1982年	149	昭和62年 1987年	119	595
	登用不在										
昭和33年 1958年	定 期	186	昭和48年 1973年	94	昭和53年 1978年	94	昭和58年 1983年	144	昭和63年 1988年	115	633
	登用不在										
昭和34年 1959年	定 期	217	昭和49年 1974年	128	昭和54年 1979年	127	昭和59年 1984年	160	平成1年 1989年	126	758
	登用不在										
昭和35年 1960年	定 期	378	昭和50年 1975年	399	昭和55年 1980年	392	昭和60年 1985年	432	平成2年 1990年	元資料 散逸	1810
	登 用	209									
昭和36年 1961年	定 期	散逸	昭和51年 1976年	968	昭和56年 1981年	954	昭和61年 1986年	1039	平成3年 1991年	910	4579
	登 用	708									
入社リスト計		1881	15年目計	1716	20年目計	1689	25年目計	1949	30年目計	1316	8551

得られた名簿を「勤続リスト」と呼ぶことにする。

リストの読み込み作業

入社リストも勤続リストも紙に印刷された文字データであるので、まずスキャナーにかけて画像ファイルを作成し、その画像を文字解析ソフト（ここではe.Typist v.9.0）を使ってパソコンで操作可能なテキストデータに変換した。この画像をテキストに変換する解析作業ではさまざまな困難があった。その第1は元資料である『トヨタ新聞』は昭和30年代のものは紙質も印刷状態も悪いうえに、長年の劣化も加わって氏名が判読できない場合があった。また解析ソフトの判読成功率は必ずしも高くはなく、誤認や誤読が少なくない。そうした場合には手打ちで修正するのだが、この場面でもミスの危険がある。正しくは三「朗」とすべきなのに、サブロウと打ってワープロに三「郎」と出たところで

注意力が途切れるなどである。またかつては人名用として私的な造作漢字が許されたのか、ワープロ辞書にはない奇妙な文字が使われている場合もある。このようなリストの誤読や入力ミスは次に述べるリストの照合作業に大きな障害となる。

入社リストと勤続リストの照合

入社リストを本にして勤続リストをエクセルのVLOOKUP関数を使って照合した。入社リスト件数1881、勤続リスト6670件、合計8551件の照合になった。

上に示した表3は入社年度に対応する勤続リストが掲載された年度と人数である。例えば昭和31年入社者・50名について、勤続15年目に該当する昭和46（1971）年の28名、20年目に該当する昭和51（1976）年の27名、25年目に該当する昭和56（1981）年の25名、30年目に該当する昭和61（1986）年の46名と順次照合して、その

在籍、消滅の状態を確認した。昭和56年の25年勤続者は25名であるのに、30年目の昭和61年には46名が掲載されているのは奇異であるが、その原因は昭和57（1982）年にそれまで別会社になっていたトヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業が合併して、自販の社員がトヨタの社員に合流したからである。同様の現象はすべてのコーホートで生じている。本稿はこうした集合としての数字ではなく、社員一人一人の単位でその勤続状態を追跡しているので、途中で社員数が増加しているこの現象からは何の影響も被っていない。

残念なのは表3で網をかけた昭和35年入社組の30年目（平成2年）のリストが元資料の散逸のために利用できないことである。また昭和36年入社組の定期採用者609名についても資料散逸のために利用できなかった。ここにも網かけしておいた。

いうまでもなくこれらのリストには社員ナンバーが記載されているわけではないので、具体的な照合作業はリストに記載されている氏名による他はない。日本の漢字は一文字ごとに総てJISコードで識別されることになるが、実際の照合作業には多大の困難があった。上でも述べたように元資料の劣化、作業員の点検・入力ミスに加えて植字工が活字を拾った段階で、「齋」藤という文字を「斎」藤としていることもある。この場合もパソコンは別人と認識するので同一人物でも照合は成立しない。

女性は結婚すると姓が変わることは普通だが、男性も婿養子になることで姓が変わることがなくない。結婚や入り婿による改姓であることが断定できた場合は姓を変えてデータとした。

ほどこす術がなかったのは同姓同名者の存在である。これらは分析から除外した。

また不整合という現象もいくつか生じた。不整合というのは、15年目のリストに見あたらない人物が20年目とか25年目に再び現れるという現象である。こうした不整合は本人が当該の表彰年度にたまたま休職中とか出向中で表彰から漏れたのだと思われるので、データとして利用した。

VLOOKUP関数による照合は時間的に先行するリストを元にして後続するリストを照合する順照合を行い、さらに後続するリストを元に先行するリストを照合する逆順照合も行って、ミスマッチの発生を最小限に抑えた。

本稿が依拠する元データは上記のように昭和31年から36年までの『トヨタ新聞』が報道した定期採用者964人と登用制度で社員となった917人の1881人である。しかし、同姓同名者3組6人、氏名の判読不能で8人、の合計14人を除外したので、実際の分析ケースは1867人となった。1881ケースに対する14の除外ケースは0.74%である。調査方法が大きく異なるので同列には言えないが、調査環境の悪化が進み、戸別訪問アンケート調査でも20～30%の不能票が出るのが常態であることからいうと、まず信頼できるデータである。

3. サンプルの基本属性

集計・分析のために全データを取り込んだSPSSファイルを作成した。入社年度別のサンプルの構成は次ページの表4のようである。

表4をみると年度によって入社者数には大差がある。最も多いのは昭和36年の712名、38%を占める。しかしこの年の定期採用者のリストは入手できなかったために全員が登用社員である。本稿のデータのなかで昭和35年の576名は

表4 入社年度別サンプル数

入 社 年	度数	パーセント
昭和31（1956）年	49	2.6
昭和32（1957）年	133	7.1
昭和33（1958）年	180	9.6
昭和34（1959）年	217	11.6
昭和35（1960）年	576	30.9
昭和36（1961）年	712	38.1
合 計	1867	100.0

表5 採用区分別サンプル数

採用区分	度数	パーセント
男子大学卒業	51	2.7
大学卒男子事務員	43	2.3
大学卒男子技術員	78	4.2
大学卒女子事務員	13	0.7
高卒男子	34	1.8
高卒男子事務員	25	1.3
高卒男子技術員	69	3.7
高卒女子事務員	165	8.8
男子養成工	348	18.6
男子登用社員	916	49.1
中卒女子	125	6.7
合 計	1867	100.0

特別の意義がある。この年度のデータは大卒事務，大卒技術，高卒事務，高卒技術，養成工，登用社員，さらには男女別など，総ての「入社区分」のグループを含んでいるので，採用区分ごとの比較ができるからである。この点では昭和31年や32年の大卒男子，女子校卒などの区分は大学での専攻領域を識別できない上に人数も48，132など，多くない。本稿では昭和35年入社組を中心に分析することにした。

次に採用区分別分布について検討する。採用区分というのは，トヨタでは全社員を，学歴（大卒，短大卒，高卒，中卒の別），職能（事務系，技術系，技能系），入社形態（正規，途中入社，自衛隊，登用の別がある）の指標を組み合わせた社員グループに分けて人事管理していて昇進，教育，賃金などが管理されている。また採用区分別の社員集団は早くから「出身別グループ」を結成してフォーマル，およびインフォーマルな活動を行っている。大卒男子は豊進会，養成工出身者は豊養会，登用社員は豊隆会，などである。これらの団体はさらに入社年

度別また職場別に編成されて多彩な行事や活動を展開して，労働者の会社への統合と動機づけに極めて重要な役割を演じている¹³⁾。他方の労働者からいうと採用区分は社内の身分的な差異と格差の枠組みでもある。上位への昇進に必要な年数と昇進可能な地位の上限などはこれによって基本的に制約されている。

表5のように採用区分別の人数では登用社員が916人・49%とほぼ半数に及ぶ。彼らは大部分が中卒で農業や地元中小企業での前職をいくつか経験した後にトヨタにたどり着き，数年間の臨時工時代を過ごし，その勤勉ぶりが認められて正社員に登用された。ようやく始動した量産化への動きの中で単純労働の担い手として，その後に大量に活用されることになる先導隊である¹⁴⁾。

348人・18.5%を占める養成工は中卒後3年間の職業基礎訓練を受けた後，正社員となって現場に配属された。昭和30年代当時の自動車生産はコンベアラインによる量産が始まったばかりであり，多くの箇所手工的熟練を伴う領域

が残存していた。養成工は主として手工的熟練領域に、臨時工と登用社員は量産領域に投入されたと考えられる。

高度成長段階で大量に採用され、量産分野に投入されやがてその最大多数を占めることになる高卒技能員はここにはまだ登場していない¹⁵⁾。上の表にある高卒男子というのは高卒の事務員と技術員からなり、間接部門で大卒の事務員や技術員の部下となったグループである。

もう一つの大きなグループは高卒女子事務の8.8%と中卒女子事務の6.7%からなる女子社員である。彼女らは大卒男子や高卒男子のさらに下に位置して職場の雑務や定型事務作業に従事していた。このころの女子社員は学歴にかかわらず結婚退職が強要されていた。

この上に位置しているのが大卒男子である。大卒男子は事務と技術を合わせても1割にも満たない少数派であり、逆にいえば女子社員や高卒男子社員の上に君臨するグループである。彼ら大卒男子は事務職の場合は新工場の立ち上げなどの企画や、部品の購買を通しての関連企業の管理、また技術系の場合には新車の開発や製造技術の改革のなかで自らの能力をいかに発揮することができる立場にあった。大学教育の大衆化がまだ始まっていない時代の真の意味でのエリート集団である。

ここまでがトヨタの正規雇用従業員である。この下に臨時工と準社員が配置されている。臨時工の比重は最大に達した昭和35（1960）年には年度の新規採用者合計4137名のうちの3752名（90.7%）を占めた。従業員総数に占める比率ではほぼ25%に達する¹⁶⁾。

トヨタ社員の階層構成

下の図1にあるように昭和30年代のトヨタの

新入社員は採用区分から見ると、大きく4つの階層に区分されていた。トップには大卒の事務系と技術系の社員が位置し、その下には高卒の事務、技術系の社員が位置する。これら大卒、高卒の社員はホワイトカラーである。その下に位置するのが技能系社員であり本稿のデータでは養成工出身者が20%程度、登用社員が50%程度存在した。養成工と登用社員には階層格差が存在すると思えば技能系社員はこの2つに下位区分されることになるが、ここではブルーカラーとして一つのグループとして位置づけている。さらにその下には大卒、高卒、中卒の女子社員がいたが、女子社員は早期の退職が予定されていて、「社員」という範疇の境界に位置している。さらにその下に非正社員である臨時工や準社員が位置している。

4. 35年入社組の長期勤続実態

入社時構成

次に焦点を絞って昭和35年入社組について詳細な検討を加える。35年入社組の採用区分は表6のように大卒男子事務から中卒女子まですべてのカテゴリーを含んでいて、本稿としては採

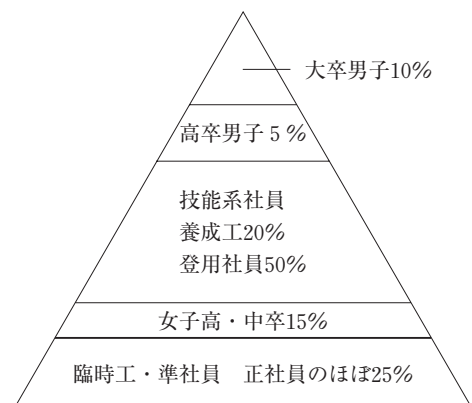


図1 昭和30（1955）年頃のトヨタの階層構成

用区分別の職業生涯を比較することができる唯一の年度である。

まず採用区分ごとの人数、構成比をみると大卒男子は事務が16人・2.8%、技術は30人・5.2%であり、1割にも満たない少数であり、逆にいえば彼らの特権的な地位をしるばせる。事務対技術の比では事務1対技術2で、技術が多数である。

大卒女子は6名・1%いるが、彼女らの職能については内3名（短大卒）が会社付属の幼稚園教諭として採用されたこと以外に知る手だてがない。

高卒男子は事務技術合わせて64人・11%になる。事務対技術比では1対3でここでも大卒同様技術が多い。

高卒女子事務10%と中卒女子事務8%を合わせるとほぼ2割の比重で事務補助要員ともいえる女子が採用されている。

男子登用社員は最大比重の35%を占めていて、量産型労働に投入された。他方、男子養成工は26%にのぼり、この当時まだ多かった熟練技能職場に投入された。

15年目の在籍状態

ここで本稿の主題でもある勤続状態について考察する。昭和35年組の入社リストと入社から15年目に当たる昭和50年の勤続表彰リストとを先に述べた手法を使って照合した結果、下の表7が得られた。昭和50（1975）年は高度成長期のなかでトヨタも減量経営に腐心していたころであり、世代的には昭和10年前後に誕生して昭和35年に20歳前後でトヨタに入社したこのグループが35歳前後に到達して、マイホームや子育てなどの家族課題が大きくなってきていた段階である。

採用区分別で見ると大卒男子事務は15年後にも15人が在籍していて1人が消滅したのみである。在籍数／入社数×100＝生存率と表現すると、生存率では93.8%という高い数値を示している。大卒男子技術も90%であり、大卒男子の驚異的な長勤続傾向がよみとれる。高卒男子は事務、技術とも85%前後であり、この層も長期勤続傾向が顕著である。その大半が量産ラインに投入された登用社員の生存率が85%を越えて

表6 昭和35年入社組の採用区分構成

35年入社組区分	度数	パーセント
大学卒男子事務員	16	2.8
大学卒男子技術員	30	5.2
大学卒女子事務員	6	1.0
高卒男子事務員	15	2.6
高卒男子技術員	49	8.5
高卒女子事務員	60	10.4
男子養成工	151	26.2
男子登用社員	204	35.4
中卒女子	45	7.8
合 計	576	100.0

表7 昭和35年組・入社から15年目の在籍状況

採用区分	在籍	消滅	生存率	合計
大学卒男子事務員	15	1	93.8	16
大学卒男子技術員	27	3	90.0	30
大学卒女子事務員	0	6	0.0	6
高卒男子事務	13	2	86.7	15
高卒男子技術	41	8	83.7	49
高卒女子事務	0	60	0.0	60
男子養成工	101	50	66.9	151
男子登用社員	175	29	85.8	204
中卒女子	1	44	2.2	45
合 計	373	203	64.8	576

いるのは彼らの健闘を示すものといえる。他方、熟練職場に配置されることの多い養成工は生存率67%に終わっている。その理由の解明は本稿のデータの範囲を超えているが、登用社員は登用までに数年間の現場労働を経験しているのに対して、養成工は訓練所から直ちに現場に配置されるという労働の環境の激変があるのではなかろうか。また登用社員は年齢が高く結婚していることから家計責任が大きいが、養成工は若年で職業志向がまだ不安定であることも関係していよう。詳しい解明は今後の課題である。

養成工も含めて男子社員の長勤続傾向が著しいなかで、女子社員の消滅ぶりも際だっている。大卒女子は6名全員が、また高卒女子も60名全員が15年目までに退社して消滅した。中卒女子は45名中1名のみ在籍している。このころトヨタに入社して定年まで勤め上げた高卒女子社員からの聞き取りによると「当時のトヨタには結婚退職制度があって、入社時に誓約書の提出を求められた」¹⁷⁾と述べているが、30までには結婚しなければという当時の社会的標準時間表からくる規範意識と、この結婚退社制度が相まってこのように驚くべき結果が生じたものであろう。

20年目の在籍状態

同じ手法で35年入社リストを20年目に当たる昭和55（1980）年の20年勤続リストと照合した。1980年当時のトヨタは1970年代の2度の石油危機を多大の合理化努力で乗り切り、世界的な小型車ブームに乗って欧米への輸出を急増させていた。世代的には入社から20年、40歳前後に到達して職場の中堅として活躍している年齢である。

表8のように20年目の状況は15年目とほとんど同じである。15年目から20年目までの5年間に辞めたのは養成工が3人、あとは高卒男子事務1、同技術1、登用社員1の6名に過ぎない。ここから判断するとトヨタへの定着と離脱の分かれ目はかなり早い時点にあって入社15年目というのはその分かれ目を経過した後の安定した段階に属していると言えそうである。先に述べた女子社員の結婚退職、養成工が現場に適応できずに退職するなどの時点は15年目より、かなり早い時点であろう。この論点の解明には入社から数年後の状態を知ることができるデータが必要である。

25年目の在籍状態

同じ手法で35年組が入社25年目に達した昭和60（1985）年の勤続リストとの照合の結果が下の表9である。1985年当時、トヨタはブラザ合意による円高圧力にさらされながら北米や欧州への本格的な現地工場の建設稼働を試みていた。トヨタの製造現場の労働時間の長さや過密さは国際的にも批判の対象になっていた。世代

表8 昭和35年組・入社から20年目の在籍状況

採用区分	在籍	消滅	生存率	合計
大学卒男子事務員	15	1	93.8	16
大学卒男子技術員	27	3	90.0	30
大学卒女子事務員	0	6	0.0	6
高卒男子事務	12	3	80.0	15
高卒男子技術	40	9	81.6	49
高卒女子事務	0	60	0.0	60
男子養成工	98	53	64.9	151
男子登用社員	174	30	85.3	204
中卒女子	1	44	2.2	45
合 計	367	209	63.7	576

表9 昭和35年組・入社から25年目の在籍状況

採用区分	在籍	消滅	生存率	合計
大学卒男子事務員	13	3	81.3	16
大学卒男子技術員	27	3	90.0	30
大学卒女子事務員	0	6	0.0	6
高卒男子事務	12	3	80.0	15
高卒男子技術	39	10	79.6	49
高卒女子事務	0	60	0.0	60
男子養成工	95	56	62.9	151
男子登用社員	162	42	79.4	204
中卒女子	1	44	2.2	45
合 計	349	227	60.6	576

の観点からいうと入社から25年目になって40代半ばから50代に近づいて、職場のリーダーとしても家族の責任者としても大きな負荷がかかる状況にある。肉体的にも壮年から老年への緩やかな変化が生じるころである。

20年目から25年目の5年間に総数では18人が退社した。15年目から20年目の5年間とはやや様相が異なっている。退社したのは登用社員が12名、養成工が3名、大卒男子事務の2人がある。本稿のデータではその理由を追及できないが、病気や事故などが考えられよう。

30年目の在籍状態

入社から30年目になるとどうなのか検討する。しかし先に述べたように昭和35年入社組に対応する30年目は平成2（1990）年に該当するが、残念なことにはこの年度の勤続リストは元資料として散逸していて利用することができない。35年入社組を除く他の年度の入社リストに対応する30年目の勤続リストは揃っているもので、30年目の勤続状態の確認には35年入社組を除外したその他の31年、32年、33年、34年と36年に入社した者の生存状態を検討することで代

用せざるをえない¹⁸⁾。

35年入社組を分析対象から除外した残りのケース数は1291ケースである。次ページの表10はこの1291ケースについての各表彰年度の生存数と率を一覧表示した。大卒事務、大卒技術の高い生存率また高卒事務、技術の同様に高い生存率、養成工、登用社員のこれまた高い生存率に对比して高卒、中卒女子社員の極端な消滅状態など大局的には35年組とほとんど同様の傾向を確認できる。

この確認の上でこの表10を見ると25年目から30年目のところで大卒男子には大きな落ち込みがあることが分る。男子大学卒業グループでは25年目の76.5%の生存率が30年目には23.5%にまで急落している。同様に大学男子事務では92.6%から37%へ、同技術では95.8%～41.7%へとこれも急落している。

大卒男子以外のグループでは、例えば高卒男子、高卒男子事務、高卒男子技術、養成工、登用社員、また大、高、中卒女子では大卒男子ほどの急変は認められない。大卒男子は入社25年から30年目の間に退職せざるをえない制度的な理由があると考えるのが自然であろう。大卒で入社した社員は30年を経過すると年齢では50歳半ばに達している。この年齢層は順調であれば役員への昇進を意識するころであろう。他方の組織としてのトヨタの側からすると、役員に昇進させて会社に残す社員と外へ排出する社員を選別する最終段階である。1990年前後のトヨタは北米や欧州への現地生産工場の創設・稼働や別会社として設置した北海道トヨタ、九州トヨタへ大量の人員を送り込んだ。これらへの異動はトヨタ社員の籍を抜く転籍の形で行われることが多かった。従来からの関連部品会社や、新規領域として新たに進出を企図したIT・通信

表10 昭和35年入社組を除外した採用区分別30年目の生存状態

	入社時 人 数	15年目 在籍数	15年目 在籍%	20年目 在籍数	20年目 在籍%	25年目 在籍数	25年目 在籍%	30年目 在籍数	30年目 在籍%
男子大学卒業	51	46	90.2	44	86.3	39	76.5	12	23.5
大学卒男子事務員	27	24	88.9	24	88.9	25	92.6	10	37.0
大学卒男子技術員	48	47	97.9	47	97.9	46	95.8	20	41.7
大学卒女子事務員	7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
高卒男子	34	28	82.4	28	82.4	28	82.4	27	79.4
高卒男子事務員	10	10	100.0	9	90.0	9	90.0	8	80.0
高卒男子技術員	20	15	75.0	15	75.0	15	75.0	14	70.0
高卒女子事務員	105	5	4.8	5	4.8	5	4.8	3	2.9
男子養成工	197	166	84.3	160	81.2	159	80.7	154	78.2
男子登用社員	712	542	76.1	534	75.0	507	71.2	451	63.3
中卒女子	80	1	1.3	1	1.3	1	1.3	1	1.3
合 計	1291	884	68.5	867	67.2	834	64.6	700	54.2

注：大卒男子事務で20年目在籍数24が、25年目に25になっているのは20年目には社外に外向していた一人が25年目に復籍したものと思われる。

領域やバイオ、金融分野へも転籍の形で大量の人材を送り込んだ。25年目から30年目にかけて大卒男子が急減するのは社員の競争がいよいよ大詰め局面になり、本格的なトーナメント型¹⁹⁾にならざるをえないこと。また従来からの関連企業に加えて新規に創設した関連企業へ「過剰」人員を配分したことが背後にある。この点は先に言及した拙稿「ライフストーリー分析」に登場する大卒・技術の上川さんが51歳で、また大卒・事務の吉川さんが54歳で去りたい思いを抱きながら転籍の形でトヨタを去った事実とも整合している²⁰⁾。

5. 総括と今後の課題

昭和31年から昭和36年までの入社リストを出発点にして、15年目、20年目、25年目、30年目の4時点で何人が生存しているか分析した。全

サンプルの25年目生存率のグラフ（図2）を見ながら発見事実を確認しておこう。

- ①男子大卒の生存率が高い。事務職も技術職も25年目で90%を越えるかそれに近い状態にある。男子高卒の事務も技術も25年生存率では80%を越えて高い。入社区分でいうとホワイトカラーである大卒も高卒も25年目で8割以上が生存している。
- ②このグラフには表われていないが大卒男子には20年目から30年目にかけて先に指摘したように、大量転出の局面が訪れる。30年目にも生存している大卒男子は入社1/3程度である。入社から定年退職まで雇用を保障するという終身雇用の理念型からいえば、大卒については津田真澄のいう「半身雇用」になっている。
- ③男子社員の長期勤務ぶりに対して女子社員は15年目までに大部分が消滅してしまう。

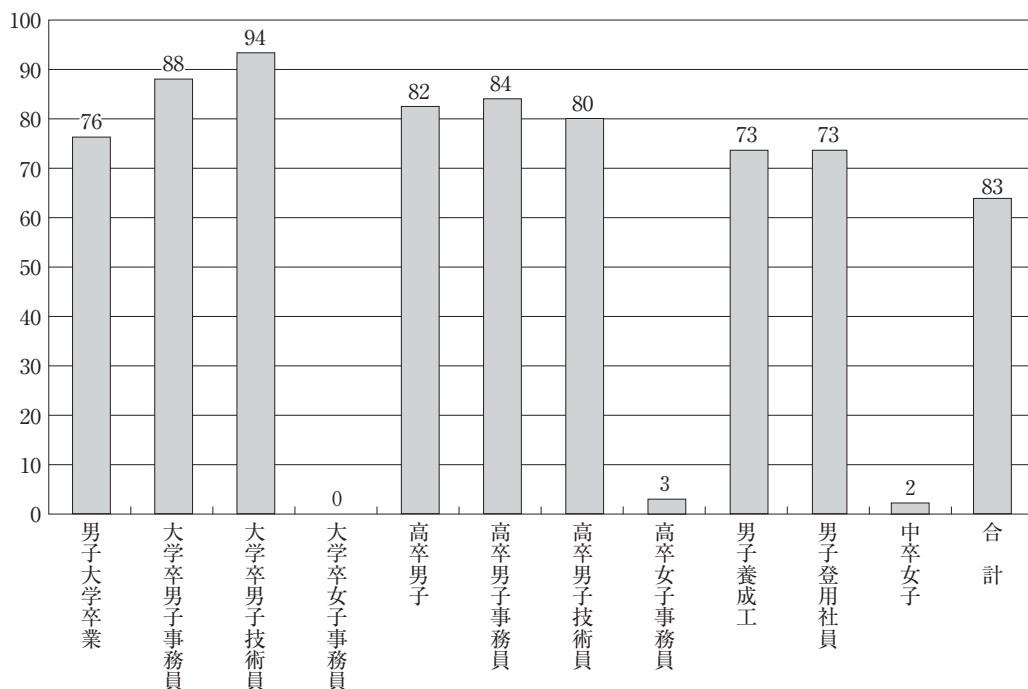


図2 採用区分別全社員の25年目の在籍状態，単位は%

今回の女子サンプル303人のうちで25年目にも生存していたのは6人に過ぎない。女子労働者には終身雇用はまったく適用されていない。

- ④ブルーカラーである登用社員と養成工は大卒，高卒のホワイトカラーより10%程度低くなるが，25年目にも7割程度が在籍していて長期勤続の傾向は明らかである。トヨタの労働と離職率について様々に論議されてきたが，本稿のデータから判断すると，離職率が高いのは臨時工（期間工）であり，登用されて一旦正社員になった者は終身雇用原則の適用を受けて生存率は養成工に匹敵することが確認できた。

離職率の状態

この同じ問題を年間の離職率という観点から

検討する。トヨタに限らず自動車産業は毎年大量の離職者を出すことで知られている。自動車の賃金は製造業の中では高い方だが，特にラインの労働は厳しいので現業部門では多くの人が退職する。臨時工の大量募集はこうした早期退職者の補充という性格が強い。1980年頃のトヨタの退職率について山本恵明は次のように述べている「期間工を除き，準社員までを含めて昭和55（1980）年平均が年計で4.3%，56年は3.7%程度となっている。技能員の数が約3万3000人であるから，年間離職者数は1,000人をやや上回る数となる」（山本 1982e, p.71）。さらに続けて離職率は「昭和48年頃が一番高かったと思うが，年間10%位になっていたのではないか」²¹⁾（山本 1982e, p.71），と述べている。準社員というのは採用が内定していて試用期間（通常は2ヶ月，長いと1年）にある者を意味

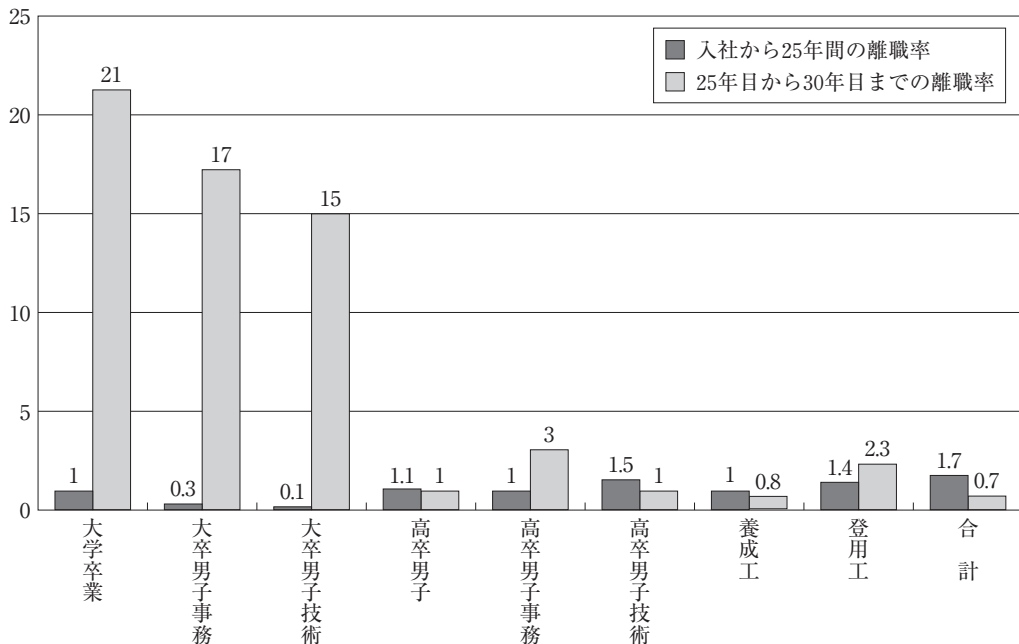


図3 入社区分別・入社から25年間と、25年から30年の離職率

注：このグラフは表10に掲載した採用区分別の入社時人数、25年目の在籍人数、30年目の在籍人数をもとに算出した。

するが数は少ないので無視すれば、正社員は多いときで10%、少ないときでも3.7%が離職していたことになる。年間10%という、当初は100名いた従業員は1年後には90人、2年後には81人、3年後には73人と一種の複利計算にしたがって減っていくことになり、30年後には4人しか残らないことになる。この複利計算方式によって本稿の実測値を分析した。入社時には大卒男子は51人いたが25年後に39人になっているのは年率では何%の離職率になるのか計算した。25年から30年の5年間は大卒男子の場合、出向・転籍が生じて急激に減少するが、この期間の離職率は年率では何%であるのかについても計算した。結果のみを上図3に示した。

大卒男子の入社から25年目までの離職率は年率では1%（正確には-1%）にすぎない。しかし25年目から30年目の最後の5年間の離職率

は実に21%になり、21倍（21/1）になることが示されている。

- ①入社から25年間の離職率で見ると大卒技術は0.1、大卒事務は0.3など、ほとんど辞める者はいないといえる状態である。
- ②高卒の場合には事務で1、技術で1.5というこれもきわめて低い値になっている。
- ③養成工では1、登用社員でも1.4で、ほとんど同じである。

こうしたことからいうと終身雇用制度は順調に運用された場合には年率1ないし1.5程度の離職率を示すといえる。

しかし25年目から30年目という最後の5年間についての離職率について見ると、

- ①大卒では事務員が17、技術員で15という数値になり、事務員では先の25年間の57倍（17/0.3）、技術員で150倍（15/0.1）にもな

る。

- ②大卒に見られるこうした極端な違いは高卒の事務、技術、また養成工と登用社員にも現れない。これらの職種は最初の25年間も最後の5年間もほぼ同じ値の離職率である。

終身雇用慣行という制度には大卒男子については入社から25年目から30年目にかけての大量離職者の存在が構造的に組み込まれている。かれら大卒者は入社以来、激しい昇進競争を繰り返してきたが、最後の勝者を除けば大多数の敗者は本体を去らねばならない運命が用意されているとも言える。

まとめと課題

本稿は日本の雇用慣行の中核をなす終身雇用制度はトヨタにおける実際の運用においてどのような「長期雇用慣行」として展開されたのかを検証した。高度経済成長の開始時点でトヨタに入社した社員たちは1960年代の高度成長期から1970年代の低成長期、1980年代の経済大国期の30年間でトヨタの中で過ごした。勤続という一点から見て彼らはどのような運命を辿ったのかを明らかにした。

主な発見事実を要約して列挙する。

- ①男子社員は大卒、高卒、養成工、登用工すべての入社区分において、入社25年目までの離職率は1%から2%の間にある。終身雇用という場合、注3で引用した新日鉄の離職率をも考慮すると年間離職率は1～2%程度であることを必要とする、といえるだろう。
- ②大卒男子については25年目から30年目にかけて離職率はそれ以前の数十倍から200倍近くに跳ね上がる。トヨタを離職した者は

関連企業に転籍していると思われるが、実証の課題としてはこの事実をデータで確認するとともに、理論的には関連会社への出向・転籍を長期雇用制度としてどのように位置づけるか、という課題が残っている。

- ③何度も確認してきたように女子社員については最初から終身雇用も長期雇用も適用されていなかった。この事実を理論としてどう位置づけるかという課題がある。

- ④臨時工から登用された登用社員は子飼いの養成工とほぼ同一の離職率を示していた。自動車産業は大量離職者を排出することと批判されてきたが、一旦正社員に登用された労働者の離職率が、このように低いことを確認したのは、本稿が最初であろう。登用社員はさまざまに「差別」されているという意見²²⁾が表明されることは多いが、キャリアの分析を通じてその内容を確定することも課題である。

- ⑤1970年代以来、今日までトヨタの労働の基本的性格をめぐる国内外で多くの研究が行われたが、それらの見解は鋭く対立している。ライン部門に限っていうと、一方には野村正實の「低位多能工」(野村 1993, p.208)という規定やパーカー・スローターの「ストレスによる管理」(Parker & Slaughter 1988, p.16)という見解があり、他方には小池和男の「知的熟練」(小池 2001, p.283)という見解や辻の「量産型熟練」(辻 1998)という見解がある。トヨタの量産部門の労働の基本的性格は労働それ自体の分析によって明らかにすべきであると同時に労働者のキャリア、本稿との関連では勤続年数との関係でも分析する必要がある。トヨタの現業部門の労働者の多

数が長期勤続者であるとするれば、長期勤続を重ねることで身につけた能力や技能があると推察される。それは何かという問題である。換言すれば長期勤続の実態と能力・技能の関連の解明という課題である。

- ⑥戦後トヨタの人事管理の実態を探ることで本稿は上記のようにいくつかの新しい知見を得ることができた。トヨタの人事管理には1995年に日経連が『新時代の日本的経営』として示し、今日の日本の人事管理が辿りつつある姿がいわば先取りされた形で表われていた。

しかし足もとに視点を移すと、データの性格や分析手法において大きな限界があることも事実である。本稿は入社区分別の勤続状態について生存率や離職率として把握できる人事管理の結果については分析できたが、そうした結果をもたらししたトヨタ社内の人事政策や社外の労働市場状況については立ち入ることができなかった。数字の裏に潜む構造要因を明らかにする必要がある。また技術的には勤続リストは15年目とか20年目などの表彰年度における社員の在籍状態を示しているが、その間の状態については何の情報も与えてくれない。これを分析するには毎年何度か行われる定期、不定期の人事異動リストの読み込みと照合が必要である。幸いこの人事異動リストの整理は順調に進んでいるので、遠からず昇進競争の構造の摘出が可能である。また部門・部署の水平移動の分析によってキャリアの連続や断絶、職業能力の形成についても分析可能である。これらの様々なリストを組み合わせながら順次、トヨタにおける人事管理の実態の解明を進めていくつもりである。

追記

『トヨタ新聞』を見ているうちに「これらのリストをパソコンで読み込んで照合したら何か分るかも知れない」とふと思いついたのは2002年の秋のことであった。詳細な人事データはこうした領域の研究者なら誰もが手に入れたい情報である。しかしそうしたデータはおいそれと手に入るものではなく、手に入ったとしても論文公表には様々な制約を受けることは目に見えている。私は以前に「企業社会」研究者の「企業社会化」について論じたことがある（辻：1994）ので研究情報の自己調達については特別な関心がある。この研究に着手した当初は、この種の作業は理屈としてはできるとしても、実際に完遂できるものか否か、大きな不安があった。しかし、拙いながらこの論考をこうしてまとめることができた今は、この手法の実現可能性と有効性を確信している。この研究は数人の共同研究者とともに日本学術振興会の助成を受けて進めている「新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究」（研究代表：辻 勝次、課題番号12410065）の一環であり、また2004年度には立命館大学産業社会学会からの研究助成も受けている。これらの団体や機関に対して深く感謝していることを付記しておきたい。またとうてい引き合わない安いバイト料で膨大な入力作業を手伝ってくれた学生達にも感謝している。

注

- 1) 津田真澄（1988）はすでに1988年に企業が雇用保証するのは「せいぜい44歳まで、すなわち（入社から）20年ちょっとの保証だ」（p.31）、として、終身雇用は実態としては「半身雇用」に変質したと断じた。
- 2) その例として富士通の成果主義の失敗を体験的実証的に総括した城繁幸（2004）があり、日本の経営についての理論的な位置づけを行い、昨今のアメリカ化を批判した好論にドーア（2002）がある。
- 3) 1982年に田中博秀は「日本的雇用慣行を築いた人びと」と題して新日鉄の副社長であった小松廣とトヨタ自動車の元人事部長であった山本恵明の兩人から聞き取りをしているが、このときの新日鉄の長期雇用慣行についての小松の見

解は「会社側は社員を一度採用したら、できる限り定年まで働いてもらいたいと思っているし、また社員の側にもその気持ちは強いと思うので、離転職者の発生は、定年退職者を除けば男子技能系社員の場合でも例外である」として「技能系社員の場合製鉄所によっても違いはあるが、定年退職者を除いて年間で全従業員の1.0%前後（死亡・病気休職期間満了を含む）の低さで推移してきた。もっとも人手不足時代の昭和40年代は1.5%前後となり、48年には2.2%という最高を記録したこともあるが、その後は沈静化し、現在は400~450人、年にして0.8~0.9%である」と述べている（田中博秀 1982b, p.58）。これに対してトヨタの山本は田中から「山本さんがいわれている「終身雇用制」とはどういうことなのかと問われて「それは、会社からはやめてくれとはいわないということであり、それは従業員の側からやめていくということとは別だと思っている」（田中 1982e, p.73）と答えている。終身雇用慣行をこの山本のように理解すると、①新卒ではなく大量の中途採用者を採用している、②大量の中途離職者が出ても自己都合であれば、それはこの慣行には抵触しない、としている点で最初から通説とは異なる理解があることが分る。

4) 辻勝次（2004）を参照されたい。

5) グレン・H・エルダー、ジャネット・Z・ジール（2003）はその著『ライフコース研究の方法』の副題を「質的ならびに量的アプローチ」とし、第9章では「量的データと質的データの統合」について論じている。

6) 村上文司（2004）はトヨタ従業員の戦前生まれと戦後生まれのライフコースを比較しながらここでの質的調査と量的調査の統合を試みているので参照してほしい。

7) 間によると「いま一つ時代が下がると（大正期になると…辻）、雇用の開始時期として、見習い工（学校を出たばかりの職業未経験者）が重視されるようになる。いいかえれば、見習い工から、定年までの雇用関係が重視される。これが、いわゆる終身雇用制といわれるものである」（間 1964, p.425）。

8) 山本潔（1967）は「半熟練労働力」には二種類があるという。「明治末年から大正期にかけて形成された第一階梯の半熟練労働力と第二次世界大戦後の「技術革新」期における第二階梯の半熟練労働力」（p.6）である。後者の戦後に形成された半熟練労働力について山本は次のように定義している「労働者の担う熟練が国民的学校教育による、一定の技術的知識を前提とし、個別の独占企業に雇用されてのち企業内で一定期間の技術訓練を受け、当該企業での勤務をつむにしたがって、より下位の職務から、より上位の職務へと昇進することによってのみ養成される（on the job training）ような労働力である」。（山本 1967, pp.63-4）。

9) 昭和62年12月18日（No.1695）の『トヨタ新聞』によると「当社の社内報として、広く従業員に愛されて親しまれているトヨタ新聞は、昭和25年9月に創刊された。（中略）当時は、月二回発行の二ページ建てであったが、その後、昭和27年に旬刊となり、33年9月から週刊へ移行。さらに45年から毎週4ページ建ての現在の形態へと変っていった」。『トヨタ新聞』は平成3（1991）年に名称が“Weekly Toyota”に変更されたが、週刊の発行を維持し、報道内容にも大きな変更はなかった。しかし平成7（1995）年からは月刊誌となり名称も“クリエーション”と改称され、報道内容は大幅に重点化、簡素化された。

10) 新規採用の再開について『20年史』は次のように説明している。「昭和25年の解雇以来、会社は従業員の新規採用については、きわめて慎重な態度をとりました。昭和26年には、新規採用をせず、昭和27年に、昭和24年以来始めて女子高校卒業者7名（その他準看護婦学校生徒10名、電話交換手1名）を採用しました。そして昭和28年になって大学卒12名、女子高校卒・女子中学卒23名、男子中学卒31名を採用、その後毎年採用の時期は4月として、定期採用するようになりました」（『20年史』pp.444-5）。

11) 新聞記事を読み込みながらデータを構築していく本稿の手法においては、報道記事の見落としは常につきまとう危険であり、データ構築に

付表1 トヨタの正規社員採用数、昭和26～34年

昭和年	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
正規入社		6	79	85	50	53	133	196	213	—
中途入社	1	9	21	4	4	5	4	2	0	—
総計	1	15	100	54	54	58	137	198	213	—
本稿捕捉数	—	—	—	—	—	50	133	186	217	378

出所：日本文科学会『技術革新の社会的影響』東京大学出版会，1963，p.97

においては様々な関連資料によってデータの確実性や妥当性を自己点検する必要がある。この点を入社リストに即して説明すれば表1で示したように本稿では昭和31年に50名の社員の入社を捕捉しており，以下，昭和32年には133名，33年には186名，34年には217名を捕捉している。他方，昭和30年代にトヨタを入念に調査した日本文科学会のデータでは上の付表1のようである。人文科学会の調査データと本稿データが揃っている昭和31年から昭和34年を見ると，人文科学会は606名であり本稿は586名を捕捉している。両者には絶対値で28名の齟齬があり，率では4.6%（ $28/606 \times 100$ ）である。両者が一致しない理由として2つの場合がありうる。①新聞で報道されたが入力作業の途上でその記事を見落とした，②最初から新聞記事として報道されなかった。この2つの理由が重なって上記の不一致が生じていると見るのが妥当だろう。本稿データは新入社者の95%を捕捉しているが5%程度の見落としがあることも事実である。本稿の論述はある年度の新入社員「全員」についての分析ではなく，あくまでも本稿が捕捉した対象者に限った分析であることに留意してほしい。

- 12) 日本文科学会の上記報告書によると，トヨタは昭和25（1950）年4月に1600人にのぼる大量解雇を実施して破綻に瀕した会社再建に注力したことで新規採用をストップした。ようやく昭和27（1952）年になって新規採用を再開した。また昭和31（1956）年から臨時工を採用し始め，昭和31年5305名，32年5910名，33年5935名，34年6938名を雇用する状態にあった。（人文科学会1963，p.98）。
- 13) 出身別団体の具体的な構成や活動については

日本文科学会編（1963，p.63），小山編（1985，第3章4節）を参照されたい。

- 14) 昭和34年5月2日付け第303号『トヨタ新聞』は選抜制度の発足と趣旨について以下の報道を行った。「当社には現在臨時工一千余名が従業員とともに生産にたずさわっているが，従業員への登竜門としてこれら臨時工のなかから優秀な者を選び5月1日付けでもって45名が選抜臨時工に登用された。この制度は臨時工に将来に対する希望を持たせ，あわせて勤労意欲の高揚をはかるために実施されたもので，本年4月1日現在，勤続1年以上の男子で，所属長の推薦のあった者のなかから選考された。…今後一年間は，教育期間として種々な教育を受け，その間の成績により，従業員への採否が決定される」。
- 15) トヨタは技能系社員については養成工として中卒者を主に採用してきたが，昭和37（1962）年から採用基準を高卒に切り替えた。これらの高卒者は原則として量産ラインに投入された。田中（1982e，p.66）。
- 16) 臨時工の採用について『30年史別巻』では次のように述べられている。「従来，わが社では，創業からの伝統を受け継いで，作業員は養成工でまかなうのを常としていたが，これだけでは急増する要員の需要には応じきれず，中途採用の臨時工を採用せざるをえなかった。（要員需要の急増は昭和31年のトヨベット・クラウンなどの販売拡大による…辻）わが社は，まず近辺の通勤可能者を対象に募集を開始した。その結果，31年6月に45人，31年12月に315人32年6月に774人と急ピッチに臨時工の在籍数はふえていき，月産1万台を達成した昭和34年12月には在籍者が2,034人に達し，全従業員の約30%を占め

るに至った」, 以上, 田中 (1982e, p.65) より引用した。

- 17) 辻 (2004, p.16) を参照されたい。
- 18) このように入社年度の異なるリストをまとめて分析するときの重要な留意事項は, 個人にとっては入社15年目という出来事は共通しているが, カレンダー時間は異なる点である。昭和31 (1956) 年の入社者にとっての15年目は昭和46 (1971) 年であるが, 昭和36 (1961) 年の入社者にとっての15年目は昭和51 (1976) 年である。入社年度別の社員グループは1年遅れで勤続15年目に到達するので, 彼らが15年目に遭遇した社会・経済情勢や社内状況は同じでない。本稿はこの要因を考慮していない。
- 19) サラリーマンの昇進競争の構造について大別すると2種類のモデルがある。一つは同一年度に入社した社員集団は年功序列で「横並び・ともぞろえ」で昇進していくという, 横並び・ともぞろえモデルであり, 代表的には竹内 (1995) が主張している。トーナメントモデルというのは最初の昇進機会に勝者となった者はその後の昇進にも優位を占め, 敗者はいつまでも昇進できないというモデルであり, 代表的にはアメリカのサラリーマンを研究したローゼンバウム (1984) によって主張された。
- 20) 拙稿 (2004) を参照されたい。関連して稲上 (2003) は個別企業単位では長期勤続を維持できなくなった企業は, グループ関連会社を含めて長期雇用を維持する慣行が生まれた事実を明らかにしている。
- 21) この山本の言明は, 自動車産業の現業部門の離職率は著しく高いという通説の根拠となってきた。しかし, 山本は昭和48 (1973) 年当時の離職率の瞬間風速について述べたことに留意すべきであろう。このころの離職率は全国統計でも20%近かったことは確かだが1980年代には沈静化したことを考えると, 長期的にはトヨタの離職率は正社員に限ってみると, よほど少なかったと推定できる。それにしても山本のいう10%と本稿図3の1.7%という確認との齟齬は今後の検討課題である。
- 22) 例えば伊原 (2003) など。

参考文献

- J. アベグレン／占部都美訳 1958『日本の経営』ダイヤモンド社
- Parker, Mike and Slaughter, Jane 1988 “CHOOSING SIDES” Labor Notes・South Press
- Rosenbaum, James E, 1984 “Career Mobility in a Corporate Hierarchy”, Academic Press
- グレン・H・エルダー, ジャネット・Z・ジール／正岡寛司・藤見純子訳 2003『ライフコース研究の方法——質的ならびに量的アプローチ——』明石書店
- 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』
- ロナルド・ドーア 1973『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学——』筑摩書房
- ロナルド・ドーア 2001『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社
- 伊原亮次 2003『トヨタの労働現場』桜井書店
- 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
- 岡本秀昭 1990『経営と労働者』日本労働協会
- 間宏 1964『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社
- 山本潔 1967『日本労働市場の構造』東京大学出版会
- 山本潔 1994『日本における職場の技術・労働史——1854～1990年——』東京大学出版会
- 氏原正治郎／高梨昌 1971『日本労働市場分析 上, 下』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
- 職業・生活研究会編 1995『企業社会と人間』法律文化社
- 青沼吉松 1975『日本の経営層——その出身と性格——』日経新書
- 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
- 大野威 2003『リーン生産方式の労働——自動車工場の参与観察にもとづいて——』御茶の水書房
- 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
- 津田真澄 1988『企業は人を捨て国を捨てる——「半身雇用」時代を生き抜く思想——』ネスコ日本映像出版株式会社
- 辻勝次 1994「労働研究の『企業社会化』とその打開に向けて」立命館産業社会学会編『立命館産業社会論集』第30巻3号, 1994年12月
- 辻勝次 1998「自動車労働論と『量産型熟練』」立命館産業社会学会編『立命館産業社会論集』第34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, 2004年3月。
- 田中博秀 1982a「日本の雇用慣行を築いた人達——その一：小松廣氏にきく（1）」『日本労働協会雑誌』, 1982年2月号, No.275
- 田中博秀 1982b「日本の雇用慣行を築いた人達——その一：小松廣氏にきく（2）」『日本労働協会雑誌』, 1982年3月号, No.276
- 田中博秀 1982c「日本の雇用慣行を築いた人達——その一：小松廣氏にきく（3）」『日本労働協会雑誌』, 1982年4月号, No.277
- 田中博秀 1982d「日本の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 1982e「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年8月号, No.281
- 田中博秀 1982f「日本の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
- 野村正實 1993『トヨタイズム』ミネルヴァ書房
- 日本経営者団体連盟 1955『新時代の「日本的経営」』
- 日本文科学会 1963『技術革新の社会的影響』東京大学出版会
- 尾高邦雄 1984『日本の経営』中公新書

The Status of Long-term Employment Practices in Major Businesses — Case Study of Toyota: 1956 to 1991 —

TSUJI Katsuji *

Abstract: Recently a critical eye has been cast on the drawbacks of Japanese-style management and the spotlight has centered on the U.S model. On the other hand, reassessment has been made of the value of the Japanese-style management. Many studies have been conducted so far concerning the lifelong employment or long-term employment systems that are the backbone of the Japanese-style management. Few studies, however, give a true picture of individual companies. The long-term service of production workers, in particular, has been given only general consideration.

With the aim of filling such a void in the studies conducted in this field, this paper explores the actual conditions of a long-term employment system, using Toyota Motor Corporation's three-decade practice from 1960 to 1990 as a case study. For an analysis, lists of newly-recruited employees, published in Toyota's house journal *Toyota Newspaper*, and long service commendation lists, recording those reaching their 15th, 20th, 25th and 30th anniversaries of joining the company, were compiled into statistical data. As a result of the analysis, there were five major findings:

- (1) Few male college-graduate employees quit their jobs within 25 years after joining the company. The annual rate of people leaving their jobs among this group is about 1%, which can be considered reasonable, given that Toyota has established a long-term employment system.
- (2) However, many male college-graduate employees are transferred to affiliated companies/subsidiaries temporarily or permanently 25 to 30 years after entering the company, and the annual rate of those leaving their jobs surges to 15% to 20%. It can be said that they are in the situation of what Masumi Tsuda calls "half-lifelong employment." (Note 1)
- (3) The annual rate of those leaving their jobs among male high-school-educated employees is consistently about 1% to 1.5%, showing a strong tendency of long-term services.
- (4) The long-term service tendency can also be seen among front-line workers recruited from both apprentices and temporary employees, with the job-leaving rate of 1 to 2%.
- (5) Conversely, most female employees who joined the company after finishing junior high school, senior high school or college, tend to retire from the company because of marriage before approximately thirty years of age and do not join the mainstream of the long-term employment system.

Keywords: Toyota, long-term employment system, lifelong employment system, Japanese-style employment practice, recruitment category

* Professor, Faculty of the Social Sciences, Ritsumeikan University