戦後トヨタにおける昇格管理
――昇格と競争――

辻　勝次*

私はトヨタ自動車の社内報が報道している人事関連情報を網羅的に読み込んでTWCD（TOYOTA Worker's Career Data）と名付けたデータベースを構築してきたが，本稿は過去40年間（1964～2004年）のトヨタにおける昇進・昇格管理の様相を概観している。主な発見事実は以下のようである。①最近のトヨタでは毎年２万５千人ほどの社員が昇格を期待して待機しているが，実際に昇格できるのは３千人程度であり，100人あたりでは12，３人にすぎない。②過去40年間，トヨタは技能系（ブルーカラー）よりも事務・技術系（ホワイトカラー）の職位を拡充・増加させていて，組織の発展を製品技術部門や生産技術部門，また組織管理部門を強化することで追求してきた。③個別の職位では技能系も事務・技術系でも課長級が突出して増加していて，組織の活力を中間管理職の増加から引き出してきた。他方，キャリア初期の班長級と係長級の職位増加は抑制されていて，近い将来，平社員の状態で止まる者が多くなると予測できる。④技能系と事務・技術系社員を比較したところ，昇格率（職位構成比），選抜率，定年退職者の退職時の地位などで，事務・技術系社員の方が相当に優遇されている。⑤定年退職者の４割ほどが会社離脱時に地位のない平社員の状態にあり，トヨタの人事管理は長期勤続は奨励するが，必ずしも年功昇進を保障するものではない。⑥通説では，日本の大企業社員は大多数が年功とともに横並びで昇進していき，年功昇進が慣行になっている[1)]とか，トーナメント型の競争はキャリアの終局で行われるに過ぎない[2)]，という理解に反して，トヨタではキャリアのごく初期からトーナメント型競争が行われている。

キーワード：トヨタ自動車，人事管理，昇格管理，キャリア

目　次

はじめに
１．トヨタの職位体系
２．全体状況 人事空間の変容
３．昇格数増加状況
４．競争状況
まとめにかえて

＊立命館大学産業社会学部教授

はじめに

本稿は戦後トヨタの人事管理の特性を解明しようと続けている一連の作業の一部である。筆者はトヨタの社内報で報道される人事関連情報（入社報道，昇格報道，定年退職，出向・転籍報道，勤続表彰報道）をパソコンで網羅的に読み込んで，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

表１　事務・技術系と技能系の職位・資格と昇格ステップ

採用区分	ステップ／順位	第１ステップ	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	第７ステップ
事務･技術系社員 大卒･高卒･男･女	職位･資格	入社･一般	係長 担当員 上級専門職	課長 主担当員 基幹職３級	次長 主査 基幹職２級	部長 主査 基幹職１級	役員級	
技能系社員 養成工，登用社員 高卒定期採用	職位･資格	入社･一般	班長 EX 級	組長 SX 級 GL	工長 CX 級 CL	課長 主担当員 基幹職３級	次長 主査 基幹職２級	部長 主査 基幹職１級

たが，本稿は約６万人，25万レコード（エクセルの行）からなるTWCDを使って，日本的雇用慣行の大きな論点である昇格（昇進）管理と競争の一端を分析する。計量的な分析についてはTWCDをSPSSに読み込んだSPSSファイルを使う。なお本稿が考察する期間は1964～2004年とする。

日本の労働問題研究者の間では，広く日本的雇用慣行という用語が用いられていて，その具体的な内容についても，質的な特性解明については相当の分析がなされてきた。しかし，量的なデータに基づく分析はそう多くはない。例えば，毎年の人事異動で何％程度の社員が昇進・昇格しているかとか，長期精勤の後の退職時にはどの程度の社員が，どんな地位で退職しているか，というような点についてはほとんどデータがない。私は日本的雇用慣行といわれる制度のさまざまな側面を計量面から明らかにすることを目指しているが，本稿では昇進と競争について分析する[3)]。

１．トヨタの職位体系

本論の前にまずトヨタの職位体系と昇格ステップ，職位という概念について説明しておく。本稿では入社して一般社員（平社員）となった段階を第１ステップとしている。トヨタの地位構成は大卒と高卒の事務系ならびに技術系社員（ホワイトカラー）の場合は上の表１のように一般→係長→課長→次長→部長→役員の６ステップである。この６ステップを基本に，時代によって様々な名称の職位ないし肩書きが使用された。副課長，課長心得，課長待遇，課長補佐などがある。本稿では単純化と簡素化のために様々な補助的な名称は捨象して，例えば課長補佐に昇格した段階で課長に昇格したものと見なしている。また早く1950年代から部署，部ないし課の管理に当たる職位とスタッフの相互交流が実施されていて，スタッフとしての担当員（係長相当），主担当員（課長相当），主査（次長・部長相当）という呼称も使われている。これらのスタッフとしての呼称も職位の呼称に読み替えてコード化している。また1990年代になると職能資格制度が導入されてラインの職位とは別に上級専門職（係長級），基幹職３級（課長級），基幹職２級（次長相当），基幹職１級（部長相当）という呼称も用いられるようになった。技能系ではEX（班長相当），SX（組長相当），CX（工長相当）の職能資格が用いられた。これらの資格名称も職位に読み替えている。役員は細かくいうと平取締役，常務取締役，専務取締役，副社長，社長などがある。また相談役や顧問，参与，監査役などもあるが，部長以上についてはすべて役員として同じコードを当てている。

技能系では，入社段階は新入社員の一般職であり，以後，班長→組長→工長となる。工長は係長と同等・同格とされていて，工長以上は技能系も課長，次長，部長とホワイトカラーの地位構成に合流していく。技能系の場合のステップ数は工長（係長）までに班長と組長の地位があるので事務・技術系より２段階多い８ステップになるが，技能系で役員になった例はないので実態としては部長までの７段階である。つまり一般職→班長→組長→工長→課長→次長→部長となる。

技能系と事務・技術系の区分を職能区分と呼ぶことにして，学歴との関係を述べると，技能系社員の学歴は，中卒で技能養成所に入所して基礎的技能訓練を受けた「養成工」，中卒ないし高卒で何度かの転職の後にトヨタの期間工・臨時工となり正社員に登用された「中途採用・登用社員」，高卒新規で採用され生産現場に投入された「新規採用高卒技能員」の区別がある。事務・技術系では「高卒新規採用事務員」，「同技術員」，高専，大卒，大学院卒新規採用の「事務員」と「技術員」の別がある。これらは「採用区分」として人事上別のグループとして管理されている。ここでの留意点は事務・技術系社員には高卒と，高専・大卒以上の２区分があることである。女子は大卒，高卒，中卒があるが，全て新規採用の事務員である。ただしTWCD はごく一部のデータを除くと学歴と入社形態を識別できないので，技能系社員と事務・技術系社員の２つの職能グループの比較が中心になる。

また本稿では昇格数という用語を多用するが，昇格数というのは社内報が「昇格者」として報道した社員名のカウント数である。内容としては職位，資格，スタッフ呼称で表示されることがあるが，本稿で昇格数というのは，全て職位に読み直した数値による。関連してTWCD はポスト長への昇格と職能資格の昇格を厳密には区別できないので，班長級という表現でこの両方を含める。

昇格という概念に関連して，多くの先行研究が確認しているように，日本の会社は内部昇進制を採っているので，あらゆる空席は社内の人員で埋められる。トヨタも同様であり，ごくごく希な例外（例えば，通産官僚の天下り，メインバンクからの派遣役員，豊田家一族の特急昇進）を除いて内部昇進が大原則である。つまり役員も部長も新規採用の平社員からスタートして職位を１段ずつ昇っていく。この間，２階級特進はなく，降格もない。本稿ではこうした内部昇進制を大前提にして昇格率，昇進率について論じる。

２．全体状況 人事空間の変容

最初にTWCD のデータを中心に，トヨタの社史や有価証券報告書の時系列データも使って，1964年から2004年までの40年間のトヨタの人事空間の変容について考察する。ここで結論を先取りすると，この40年間にトヨタの従業員数は増加し，ポスト数も増加し，昇格者数も増加したが，昇格できずに待機している昇格待機者数が格段に多くなったので，全体としての昇格率は大幅に低下している。ところが，最近のトヨタ社員の平均年齢と平均勤続年数はどんどん伸びていて，社員たちはいやが上にも昇格に関心を持たざるを得なくなっている。

⑴競争状態の概要

はじめに本節での分析手法の要点を述べてお

く。まず班長から役員までのすべての職位の昇格数を合計して昇格合計数を得る。次に一つ上の地位を目指して待機・残留している待機数を求める。他方でトヨタを転籍，定年等で退職した排出数を求める。待機数から排出数を差し引いた値を実質残留数とする。実質残留数の累計を求めて待機者プールとする。昇格数を待機者プールで割ったパーセントを昇格率と規定してその動向を分析する。この方法で計算した結果を表２として示したので，一番下の行の平均値と増加倍率にも留意しながら参照されたい。

①従業員総数：人事空間の基本変数はその規模であり，規模は従業員総数で把握する。トヨタ社史と有価証券報告書から拾った従業員総数（男女，技能系，事務・技術系，訓練生を含む正社員数）は列①である。従業員総数は1960年代には３万人台だったが，2000年代になって65000人台まで，約３倍に増加した。

②部の数（新聞報道による）：社内報は定期異動の際にその年の部の総数を合計値で示している（列②）。部はいわば組織の機能単位の仕切であり，組織の骨格ともいえる。組織の拡大は組織の機能分化をもたらし，職位＝ポストの増加をもたらす。報道に依れば1960年代には70に満たなかった部の数は，2000年代には200を越えるようになり，４倍にまで増加した。これによつてポストとしての部長の数も増え，次長以下のポストも増えた。

③昇格合計数：昇格合計数というのはTWCDが補足している班長以上，ないし係長以上の職位に昇格した人数の合計である。班長昇格数＋組長昇格数＋……＋部長昇格数＋役員昇格数として算出している（列③）。昇格合計数は60年代には数百程度だったが，2000年代に入って３千程度にまで９倍の増加をみた。つまり，従業員が増え組織が拡大・分化して部の数も増えてポストが多くなった結果，ある年度に班長から役員まで，何らかの地位に昇格できる可能性も高まった。

④待機数合計：通常，班長に昇格した者はその上の組長を狙う。係長に昇格した者は課長を狙う。しかしその全員が上に昇格できるわけではなく，選別・淘汰が行われて一部は昇格できるが，残りはそのままの地位に留め置かれる。そこで，ある地位に昇格したが，その上に進むことができずに残留している人数を，全地位について求めて待機数合計として列④に示した。計算の方法としては，ある年度において班長に昇格した人数から組長に昇格した人数を引いた値を組長待機者と規定する。さらに組長昇格を果たしたが，まだ工長に昇格していない者を工長待機者と規定するなどして，すべての地位についての待機者数を足し上げた値が待機数合計である。1960年代には２～600人程度だった待機数合計は2000年代になると，1800人近くまで増加していて，増加倍率は７倍を超えている。

⑤排出数：すべての待機者が残留し続けるわけではなく，一部は出向・転籍や定年退職で自然減耗する。社内報は出向・転籍，定年退職などの制度的な退社・排出については報道するので，年度毎の排出数を拾った（列⑤）。ここでは排出数それ自体に関心があるのではなく，待機数合計－排出数として，列⑥の実質残留数を計算するのが目的である。

⑥実質残留数累計＝待機者プール[4)]。ある地位への選抜は，その地位を目指して待機している者全員を候補としてなされる。例えばある年度の組長昇格者は前年までに班長に昇格したが，まだ組長に昇進していない全待機者から選ばれる。３年前の班長昇格者にも10年前の班長

表２　トヨタ関連主要指標

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
西暦	従業員数	部の数（新聞報道）	昇格合計	待機数合計	排出数	実質残留数（④－⑤）	実質残留数累計＝待機者プール	昇格率（③昇格合計／⑦待機者プール）（%）	平均年齢計	平均勤続計
1964	20783		287	158	49	109	109	263.3	25.9	4.7
1965	22330		427	287	60	227	336	127.1	25.3	4.9
1966	25484	46	402	265	66	199	535	75.1		
1967	30066	56	646	424	77	347	882	73.2	25.9	4.6
1968	33681	61	953	603	113	490	1372	69.5	26.5	5.1
1969	36581	69	955	640	98	542	1914	49.9	26.5	5.1
1970	39814	80	678	416	106	310	2224	30.5	27.3	5.5
1971	40322	86	947	619	101	518	2742	34.5	27.9	5.9
1972	41032	86	878	579	114	465	3207	27.4	28.3	6
1973	42620	92	911	572	89	483	3690	24.7	28.9	6.7
1974	44484	94	854	521	29	492	4182	20.4	29.1	6.9
1975	43399	99	601	377	14	363	4545	13.2	29.4	7.3
1976	43514	92	669	381	25	356	4901	13.7	30.1	7.7
1977	43951	92	690	394	40	354	5255	13.1	30.4	8.3
1978	44274	95	825	471	41	430	5685	14.5	31.3	9.1
1979	44849	96	1011	582	120	462	6147	16.4	31.9	9.9
1980	46402	98	1292	750	155	595	6742	19.2	32.1	10.2
1981	48181	105	1592	988	141	847	7589	21.0	32.3	10.3
1982	55354	113	1736	1096	179	917	8506	20.4	32.4	10.5
1983	57005	141	1898	1204	213	991	9497	20.0	32.2	10.6
1984	59164	143	1883	1159	315	844	10341	18.2	32.6	11.1
1985	61696	145	1985	1246	317	929	11270	17.6	32.7	11.3
1986	63031	154	2225	1401	368	1033	12303	18.1	32.9	11.5
1987	64859	159	2243	1337	427	910	13213	17.0	33.1	11.9
1988	65926	163	2238	1324	436	888	14101	15.9	33.4	12.1
1989	67814	170	2326	1354	466	888	14989	15.5	33.6	12.3
1990	70841	184	2654	1494	528	966	15955	16.6	33.6	12.4
1991	72900	210	2606	1341	512	829	16784	15.5	33.8	12.4
1992	75266	217	3280	1940	1605	335	17119	19.2	33.9	12.5
1993	73046	223	3137	1873	1354	519	17638	17.8	34.6	13.4
1994	71573	219	3029	1778	640	1138	18776	16.1	35.3	14.3
1995	69748	221	3148	1852	768	1084	19860	15.9	35.3	14.4
1996	68641	218	3191	1841	862	979	20839	15.3	36	15.1
1997	70524	214	3209	1779	859	920	21759	14.7	36.3	15.2
1998	69753	209	3210	1673	994	679	22438	14.3	36.7	15.7
1999	67912	209	3278	1680	1079	601	23039	14.2	37.2	16.5
2000	65290	205	3301	1750	1053	697	23736	13.9	37.1	16.6
2001	66005	210	3505	1816	1205	611	24347	14.4	37.1	16.3
2002	66820	208	3438	1802	1214	588	24935	13.8	37.2	16.3
2003	65551	208	3395	1757	1062	695	25630	13.2	37.2	16.1
2004	65346	214	3059	1534	1191	343	25973	11.8	36.9	15.4
平均値	54288.6	146.3	1916.9	1099.0	465.5	633.5	11587.9	31.1	32.3	10.8
倍　率	2.9	3.9	8.9	7.2	19.8	3.0	78.1	0.1	1.4	3.3

出所と算出方法：①従業員総数；『トヨタ自動車50年史』資料集227ページ，および有価証券報告書各年版。②部数：社内報の記事による。③昇格合計：それぞれの年に班長，組長，係長などとして昇格した人の氏名をTWCDとしてパソコンに取り込んだ数の合計。地位別年度別昇格数の数表は本論の表３に示しておいた。④待機数合計は技能系の場合は，ある年の（班長昇格数－組長昇格数）＋（組長昇格数－工長昇格数）＋（工長昇格数－課長昇格数）＋（課長昇格数－次長昇格数）＋（次長昇格数－部長昇格数）として計算した。事務・技術系についても同様に係長から役員までについて計算した。待機数合計は技能系と事務・技術系を合計した値である。⑤排出数：出向・転籍，定年退職として報道された人の数である。出向と転籍の一部には２重カウントがある。⑥実質残留数＝④－⑤。⑦残留数累計：⑥で計算した各年度の実質残留数を累計した値である。なお，残留数累計という概念について注２を参照されたい。⑧昇格率；昇格合計／待機者プール×100。⑨，⑩；有価証券報告書各年版。平均値；1964年～2004年の平均値である。倍率；それぞれの列の最後の３年の合計値を最初の３年の合計値で割った値である。つまり（2002年度数値＋2003年度数値＋2004年度数値）／（1964年度数値＋1965年度数値＋1966年度数値）。％表示が適切なものは％を計算して，列見出しに％を入れている。

昇格者にも建前としては，チャンスは与えられている。つまり，過去全ての班長昇格者は組長選抜のプールをなす。そこで全地位についての実質残留数累計を求めた。表２―列⑦のように，実質残留数累計は1960年代には千人程度だったが，2000年代には２万人を越えるまでに増大していて，表２では80倍になっている。

⑦昇格率：次に実質残留数累計のなかで実際に昇格できた者の比率＝昇格率を求めた。昇格率＝昇格合計／実質残留数累計（待機者プール）×100として算出した結果を表２―列⑧に示した。これによると1960年代には実質残留数累計の半分以上が昇格できていたが，2000年代になると10％ほどにまで低下している。つまり100人の待機者のなかで10人程度しか昇格できなくなっている。昇格合計数は線形に増加しているが，残留数累計は指数関数的に増加しているので，昇格率は急速に低下していることが分かる。

ここまでの説明の要点を下のグラフ（図１）に示した。グラフの縦の棒は（左目盛り）年度毎の昇格数の合計（つまり，班長級，組長級から部長級，役員級までの全地位昇格者の合計値）であり，先の表２の列③の状態を示している。単位は実人数である。折れ線は毎年の待機累計数の中で何らかの地位に昇格した人数の比率であり，表２の列⑧の様子である（右目盛り）。

昇格合計数は大勢としては毎年増加していること，しかし，待機者として累積している中から昇格できる者の比率は年毎に低下していることが明確である。

⑵労働者の質的構成の変化

次に1964年から2004年までの間に生じたトヨタ社員の質的構成の変化に目を移す。言い換えると，これまで地位状況を中心に分析してきたが，ここから視点を地位獲得を競う主体としての社員に移して，上で検討した表２の平均年齢（列⑨）と平均勤続年数（列⑩）について検討する。

平均年齢（列⑨）：有価証券報告書によると，

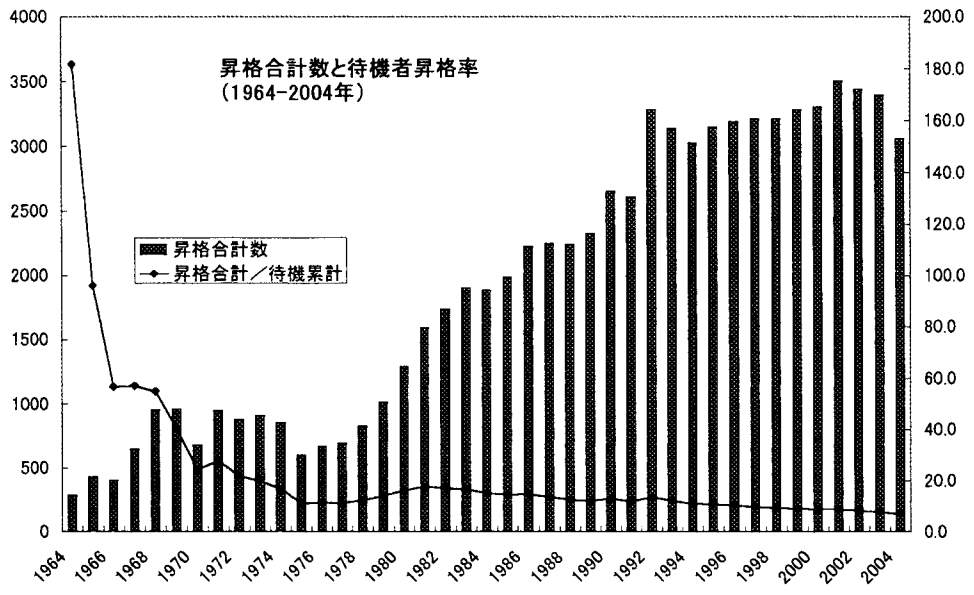

図１　昇格合計数と待機者昇格率の推移

社員の平均年齢は1964年には26歳だったが，2004年には37歳にまで，1.4倍になった。

平均勤続年数（列⑩）：勤続年数の平均値もこの間に大きく伸長して，５年未満から16年程度にまで３倍ほど伸びた。

これらの数字の意味を，社員のライフステージの観点から位置づける。1960年代の年齢26歳，勤続５年未満という数字は，当時の社員の多くは職業的な探索期にあって，相当数が単身であり，定着と昇格への関心を失って途中退職する者も多かったと想定できよう。2000年代の年齢37歳，勤続15年の社員は，職業的安定期に入り，結婚して家計責任を負っている者が大多数であろう。社員たちは1960年代とは比べものにならないほど生活の安定と収入の増加と，さらには社会的自己確認の源泉を会社に依存するようになっていることは間違いない。その焦点には昇格があるだろう。

以上，1964年から2004年までのトヨタにおける昇格問題からみた人事空間とその内部の社員の特徴は次のようであった。

①従業員数が増加して，組織の機能分化が進んだことからポスト数も多くなり，単年度としては昇格待機者数は相対的に減少してきたので，見かけの上では従業員に占める昇格者の比率は改善されてきているが，昇格競争の実態をより正確に示す待機者プールに対する昇格者比率は低下していて，最近では毎年２万５千人ほどいる待機者プールの中で昇格できるのは３千人程度であり，100人について12，３人にすぎない。この値は2000年代になって低下傾向にあり，競争は激化している。

②最近のトヨタの平均的な社員は年齢が37歳，勤続が15年に達していて，生活の安定と向上のためにも，自己確認のためにもますます強く昇格に関心をもつようになっている。

③要するに，ますます昇格が困難になる人事空間の中で，ますます多くの社員は昇格に関心を持たざるをえない状態にある。

④バブル崩壊以後に急増した非正規社員の領域では労働市場の流動化が伝えられているが，TWCD が分析してきたトヨタの正規社員については，一層の個別企業への内部化が進んでいる。

3．昇格数増加状態

以上で1964年～2004年の間に生じたトヨタの競争の変容について全体像を鳥瞰した。次に技能系と事務・技術系に分けて班長級から部長級まで，さまざまある職位の中で何が増加したのか，社員間競争の前提となり，枠組みとなる職位数の増減について検討する。下の表３は TWCD が捕捉している年度別，地位別昇格数である。以下の分析と記述はこの数値に基づいて進める。

次ページの表３は年度を単位に時系列で分析することも可能だが，説明は煩雑になるので，５年刻みの７期間に分けて検討する。まず，1965年～2000年の35年間を５年刻みに７区間に分けて，識別のために簡単な名称を付けた。①1965～1970年・高度成長後期，②1971～1975年・石油不況前期，③1976～1980年・石油不況後期，④1981～1985年・経済大国前期，⑤1986～1990年・経済大国後期，⑥1991～1995年・平成不況前期，⑦1996～2000年・平成不況後期，がこの７区分である。次に班長から役員までの毎年の地位別昇格数を，この５年を単位とする７期について集計した。その上で，①の高度成長後期の地位別昇格数を１として，それぞれの区分ごとの倍率を求めた。例えば，①期の班長

表３　年度別・職位別・昇格数

技能系社員の年度別昇格数							
西暦	１班長級	２組長級	３工長級	５課長級	６次長級	７部長級	昇格合計
1964	96	64	18	1	1		180
1965	229	110	27	2			368
1966	211	106	16				333
1967	357	165	26	2			550
1968	536	229	67	2			834
1969	561	190	64	3			818
1970	416	146	53	1			616
1971	507	160	54	4			725
1972	437	143	66	7			653
1973	435	175	69	14			693
1974	358	174	49	3			584
1975	242	97	38	1			378
1976	262	137	42	7			448
1977	249	126	38	5			418
1978	330	175	64	6	2		577
1979	455	221	64	7	1		748
1980	605	280	105	14			1004
1981	810	339	100	17			1266
1982	857	330	108	8	3		1306
1983	879	318	113	13	4		1327
1984	854	346	106	15	1		1322
1985	893	339	117	16	4		1369
1986	939	372	133	17	7		1468
1987	889	369	139	16	6		1419
1988	868	340	133	20	4		1365
1989	874	384	131	26	3		1418
1990	944	432	160	25	3		1564
1991	673	537	188	22	3		1423
1992	1072	534	212	24	3		1845
1993	1067	536	196	25	5		1829
1994	1059	547	163	25	4		1798
1995	1084	562	173	28	3		1850
1996	1079	557	157	30	4		1827
1997	1070	562	175	36	5		1848
1998	1064	594	171	41	8	2	1880
1999	1053	625	181	45	6	1	1911
2000	1050	609	168	40	8	1	1876
2001	1071	620	174	45	9	2	1921
2002	1108	626	171	41	9		1955
2003	1121	635	172	42	10	1	1981
2004	1104	617	172	45	8	1	1947
合計	29768	14428	4573	741	124	8	49642

事務・技術系社員の年度別昇格数						
西暦	４係長級	５課長級	６次長級	７部長級	８役員級	昇格合計
1964	64	31	10		2	107
1965	58	1				59
1966	54	14	1			69
1967	68	11	10	6	1	96
1968	67	29	18	5		119
1969	80	37	12	7	1	137
1970	97	32	16	14		62
1971	114	74	16	16	2	222
1972	143	50	16	15	1	225
1973	138	50	19	10	1	218
1974	164	71	20	14	1	270
1975	139	57	11	12	4	223
1976	121	67	17	14	2	221
1977	147	82	30	11	2	272
1978	145	65	21	13	4	248
1979	127	90	26	20		263
1980	152	90	31	8	7	288
1981	178	100	39	9		326
1982	254	105	46	10	15	430
1983	326	147	77	20	1	571
1984	310	133	75	38	5	561
1985	355	140	76	43	2	616
1986	472	150	87	38	10	757
1987	451	210	104	56	3	824
1988	470	222	102	65	14	873
1989	480	283	85	60		908
1990	553	330	129	75	3	1090
1991	671	310	133	66	3	1183
1992	886	335	153	43	18	1435
1993	806	314	152	36		1308
1994	730	313	144	33	11	1231
1995	773	325	155	40	5	1298
1996	782	353	156	53	20	1364
1997	716	426	162	50	7	1361
1998	624	465	162	66	13	1330
1999	631	520	154	59	3	1367
2000	701	528	128	68		1425
2001	784	549	145	69	37	1584
2002	703	563	138	70	9	1483
2003	637	546	162	69		1414
2004	431	442	176	63		1112
合計	15505	8660	3214	1364	207	28950

注：①集計では同姓同名者と氏名判読不能者は疑義データとして除外している。疑義データはTWCD 全約25万レコードの10％程度ある。②1970年の係長のセルは元資料の散逸によって欠損であるが，計算では97を代入して作業した。

昇格数の合計は2310で，②期の班長昇格数は1979である。そこで②期班長昇格数／①期班長昇格数を求めると，1979/2310＝0.9が得られる。さらに，③期班長昇格数／①期班長昇格数として0.8が得られる。このようにして全地位，全区間の値を求めた。

⑴技能系社員

こうして算出した数値を下のようなグラフ（図２）にした。まず技能系について検討する。

棒は左から班長級，組長級，工長級，課長級，全地位昇格合計であり，次長級と部長級についてはケースが少ないので除外している。また一番右には従業員総数（表２の①列）について同じ方法で算出した棒を加えている。まず，各期ごとの合計数に注目すると，グラフのスタートである①高度成長後期を１とすると，最後の⑦平成不況後期の増加倍率は2.7倍であった。技能系の全地位合計は３倍にまで増えなかったことが分かる。この値を従業員総数の伸びと比較すると，従業員総数はこの間に1.8倍になっているので，従業員の増加よりも昇格数の増加がいくらか大きかったといえる。技能系従業員のなかで役職保持者の比率がやや増えたことが分かる。

次にそれぞれの期間の昇格合計値をみると，②石油不況前期では0.9，③石油不況後期でも0.9であり，この両期には技能系の昇格数は減少したこと，昇格・昇進状況は悪化したといえよう。他方，一番大きく増加したのは⑦平成不況後期の2.7倍，次いで⑥平成不況前期の2.5倍である。世間では長期大不況といわれながら，トヨタは社員に順調な地位供与を行った。また従業員総数の伸びよりも昇格数が多いことで社員の昇格はいくらか緩和された。

次に地位の種別（つまり棒の種類）に目を移すと，どの期においても課長級の増加が突出している。課長級は，３倍，４倍，７倍，10倍，12倍，19倍と急増している。技能系出身課長を増強することで生産現場，ひいては会社全体の活力を引き出した様子がうかがえる。課長級の

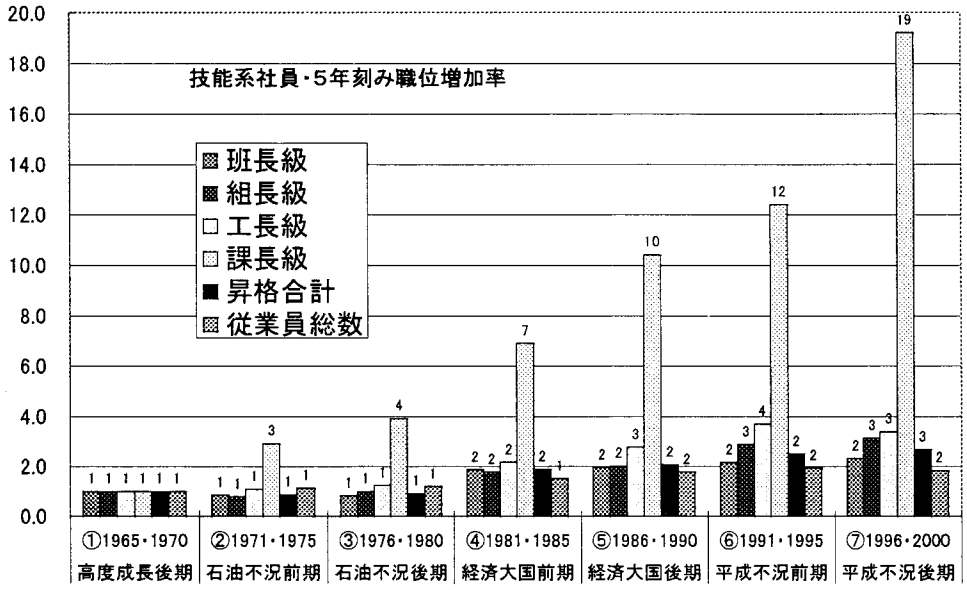

図２　技能系社員の昇格増加率

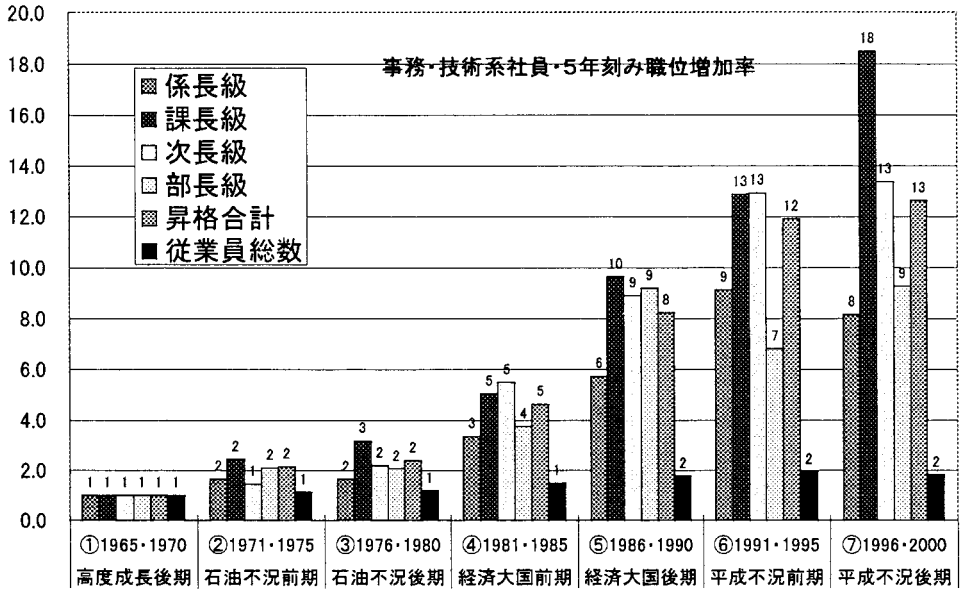

図３　事務・技術系社員の昇格増加率

増強に次ぐのが工長級だが，増加状態は課長級に比べれば少ない。多くても３倍ないし４倍に止まっている。さらに増加が抑制されたのが班長と組長である。これらは２倍ないし３倍の増加に終わっていて，従業員総数の増加にも追いついていない期がある。

全体としていうと，従業員総数は①期から⑦期の間に２倍弱の増加に止まったが，役職合計は３倍弱になった。従業員のなかで，ポストに就いていたり，職能資格を取得している者の比率がいくらか高まったことは事実である。

職位では班長級と組長級などの下級管理職の増加を極力抑制して，工長級と課長級などの中級管理職を増加させた。

⑵事務・技術系社員

次に事務・技術系について同じように検討する（図３）。棒は左から係長級，課長級，次長級，部長級であり，役員級についてはケース数が少ないので除外した。また一番右に技能系のグラフと同じ従業員総数の棒を加えている。

まず35年間の全体を概観すると，従業員総数はすでに技能系の箇所で述べたように1.8倍に増加したが，事務・技術系労働者の職位や職能資格保持者は13倍にまで増えている。技能系ではこの値は３倍弱だったことからいうと，事務・技術系の職位が顕著に増加したことが分かる。増加倍率は期の順に２倍，２倍，５倍，８倍，12倍，13倍と一貫して増加していて，また増加の大きさも期の順に大きくなっている。会社の発展，成長の牽引役を現業部門ではなく管理部門や技術部門においていること，また組織の統制，統括力を強化したことが明らかである。これに関連して技能系では石油不況前期と石油不況後期には昇格数は減少していたが，事務・技術系ではこの期間にも２倍ほどの増加をみている。

事務・技術系昇格数の急伸の中にあって係長

級の増加は抑制されている。また部長級の増加も抑えられていて，どの期も10倍を超えることはない。部長級は特に⑥期，⑦期の抑制が大きい。1990年初頭に実施された「組織のフラット化」の影響かも知れない。それに対して課長級の昇格はどの期にも突出して大きい。経済大国後期に10倍，平成不況前期に13倍，平成不況後期に19倍と大きく伸びている。事務・技術系では底辺層（係長級）と上層（部長級）の増加を抑制して，中間部分の課長級の増加を重視したことが分かる。

ここで，この項の要点をまとめる。

①①期の1965～1970年の高度成長期の値を１とすると，従業員総数は⑦期の平成不況後期の1996～2000年には２倍弱にまで増加した。技能系では昇格合計数は３倍弱になり，事務・技術系では13倍になった。事務・技術系社員のポストや職能資格保持者を大幅に増加・強化して，組織の統制を強化しつつ発展の機関車役をこの部分に託した。

②従業員の増加状態に比較すると，技能系も事務・技術系も昇格数の増加の方が大きく，両職能ともにいくらから昇格しやすくなり，いわゆる役付き労働者の比率は高まった。この傾向は事務・技術系で特に強く現れている。

③職位の種類で見ると技能系では班長，組長の増加を抑制して，工長と課長を，なかでも課長を著しく増加させた。技能系出身課長を大幅に増やすことで生産現場の活力を向上・強化した。事務・技術系社員については，係長と部長の増加を抑制して中間的な課長を顕著に増加させた。

④その結果，組織の形態は当初はピラミッド型だったが，技能系では底辺部分の班長級と組長級を，事務・技術系では係長級の増加を抑制しつつ上部の部長級を圧縮した。加えて中間の課長級を大幅に膨らませたので，真ん中が膨らんだ楕円型へと変化してきた。

⑤下級職位（班長，組長，係長）の増加を抑制したことで，将来的には技能系でも事務・技術系でも，役職なしの平社員で滞留する労働者が増加することが予想される。

４．競争状況

ここまでの分析は組織の地位体系の分析が中心であった。次に過去40年間の社員の競争の状態を，①職位別昇格数と，②上位職位経験数を下位職位経験数で除した選抜率と，③引退社員の引退時の地位，という３つの指標を使って概観する。

⑴職位構成比から見た競争

下の表４技能系昇格数の構成比をみよう。地位別昇格数の構成比は，地位体系の観点からは組織としてのトヨタが，組織を機能的に統括・統合する目的で編成したピラミッド構造の骨格である。過去40年間の技能系職場の平均的な組織編成は，下の表４に見るように１人の課長の

表４　技能系昇格数の構成比

技能系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	第７ステップ	合計
	班長級	組長級	工長級	課長級	次長級	部長級	
昇格合計実数	29768	14428	4573	741	124	8	49642
構　成　比	60%	29%	9%	1%	0%	0%	100%

下に10人の工長，30人の組長，60人の班長が配置されていたといえる。

この構成比は社員の競争の観点からは，1964年から2004年の期間に班長から部長級まで，それぞれの職位に昇格した者の合計数である。この間，社員たちは上位の地位を求めて競争したのであるが，その総括的な帰結である。過去40年間に昇格を果たした技能系社員は約５万人に上ったが，その６割は班長に，３割は組長に，また１割は工長に昇格した。それ以上の地位へ進んだ者はほとんどいなかった。技能系社員で課長，次長，部長にまで昇進できたのは合わせて２％足らずであった。

次に事務・技術系社員の場合について検討する。下の表５事務･技術系昇格数の構成をみよう。

組織の地位体系の観点からいうと，過去40年間の事務・技術系職場の職制編成は一人の役員の下に５人の部長，10人の次長，30人の課長，50人の係長が配置されていた。

社員の競争の観点からいうと，過去40年間に何らかの地位に昇格した事務・技術系社員は約３万人になった。そのうち第２ステップの係長に進んだ者が５割，第３ステップの課長が３割，第４ステップの次長が１割である。それ以上の昇進はきわめて少数になる。

なお，ステップ別の構成比は技能系と事務・技術系ではほとんど同じであり，上の表３と表４の実数についてのカイ自乗検定では有意差はあるが，構成比の数値では有意差はない。トヨタの人事管理はこの面では技能系と事務・技術系に対してほぼ同一の運用がなされている。

⑵選抜率

上で論じた構成比は，競争と淘汰の指標の一つであるが，内部昇進制が貫徹されているトヨタの競争の様相を，より実態に即して把握するには，選抜率を使うのが適切だろう。つまり，技能系社員の場合，全ての工長は組長経験者から選抜され，全ての組長は班長経験者から選抜される。選抜率は組長数を班長数で割ることで得られる。一つ上の地位人数／一つ下の地位人数×100である。あるステップから一つ上のステップへと，選抜局面を越えることができた者の比率である。なおTWCDは新入社員数を捕捉していないので入社→班長（係長）選抜率を把握できない。班長→組長昇格局面での選抜率から検討する。

表６のように，班長級の人数は約３万人であ

表５　事務・技術系昇格数の構成比

事務・技術系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	合　計
	係長級	課長級	次長級	部長級	役員級	
昇格合計実数	15505	8660	3214	1364	207	28950
構　成　比	54%	30%	11%	5%	1%	100%

表６　技能系選抜率

技能系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	第７ステップ	合計
	班長級	組長級	工長級	課長級	次長級	部長級	
昇格合計実数	29768	14428	4573	741	124	8	49642
選　抜　率		48%	32%	16%	17%	6%	100%

表７　事務・技術系選抜率

事務・技術系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	合　計
	係長級	課長級	次長級	部長級	役員級	
昇格合計実数	15505	8660	3214	1364	207	28950
選　抜　率		56%	37%	42%	15%	100%

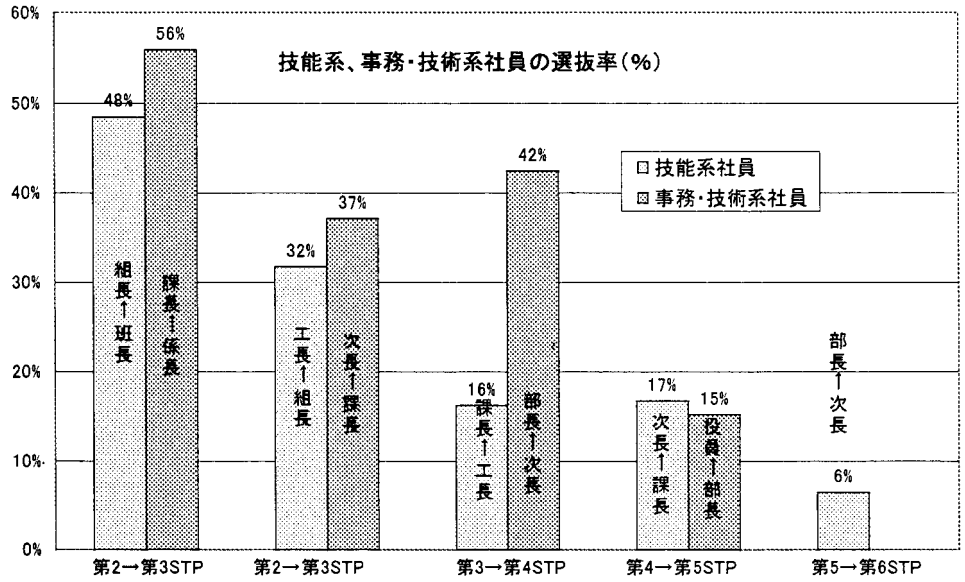

図４　技能系と事務・技術系の選抜率比較

り，組長級は約１万５千人である。選抜率は48%である。つまり班長→組長の局面で５割が淘汰されたことが分かる。一度組長になった段階で過去の競争はリセットされて，新しい競争局面が生じると考えると，組長数を100として，工長数の%を求めることになる。その値は32%であり，組長→工長の局面で2/3が淘汰されている。技能系の選抜は初期ステップ段階から厳格であり，その傾向は全ステップで維持されている。全段階厳選型といえる。

事務・技術系選抜率

事務・技術系社員の場合には表７のように，第２ステップから第３ステップへの局面で56%が昇格している。４割は脱落していることは事実だが，技能系と比べるとかなり緩やかであり，この傾向はその他のステップでも同じである。事務・技術系社員の選抜状態は全段階楽選（？）型といえる。

上に，技能系と事務・技術系の選抜率の違いをグラフ（図４）にしたので，参照されたい。ここでの要点は，①競争集団の２人に１人以上が脱落する状況をトーナメント競争であると考えると，技能系も事務・技術系も最初の選抜段階からトーナメント型になっていて，大多数の社員が年功とともに昇進していくという通説としての年功昇進説は再検討されなければならない。②ホワイトカラーは地位を求める人びとと

も言われ，かれらの昇進競争は厳しく激しいと信じられてきたが，TWCDでは技能系社員の方が厳しい競争にさらされている。

⑶定年退職社員の退職時地位（1962～1968年）

地位構成比と選抜率に基づいて技能系と事務・技術系を比較しながら，社員の競争と淘汰の一端を見た。この２つの指標では，注５で述べたデータ構築上の制約があるので，平・一般社員の動向について立ち入れなかった。そこで次に平社員を含めて地位状況を確定できる排出報道，なかでも定年退職報道を使って地位達成と選別の状態をみることにしたい。ここでの問題意識は長期・精勤を重ねてきた社員に対して，会社は地位報酬の面からはどのように報いてきたのか，また長期勤続の過程で行われた競争が最終的にどのような結果になったのか，を検討するここにある。

この問題を分析するためには，円満退職者の退職時に到達していた地位・資格を，平社員退職者の数や比率も含めて把握することが必要である。ここで円満退職者というのは定年退職者と本人の同意を得て行われる出向と転籍によるトヨタからの離脱を意味している。出向・転籍については原則としてトヨタ離脱時の地位を報道している社内報は，なぜか定年退職者の地位を報道しない。それでも社内報は1962～1968年末まで定年退職者の退職時職位を報道したことがあった。以下の分析はこの1962～68年の定年退職者，出向・転籍者のデータに基づく。ケース数では約700である。

上記期間にトヨタを円満離職した人数は下の表８のように約700人であり，うち600人，85%（600/699×100）は定年退職者である。転籍は約10%，出向は５％である。合計欄にあるように全体の39.3%が地位・資格なしの平社員として離職している。平で退職した社員が４割という数字を，適切に評価できる他社のデータを筆者は持ち合わせていないが，別計算によると彼らがトヨタを離脱するまでの勤続年数の平均は24年である。24年精勤した社員の４割が平退職というのはいかにも厳しい。ともあれ離職者の最大多数は無位・無資格で退職している事実を確認しておこう。次に多いのが班長級の２割，次いで組長級と工長級の１割が続いている。課長以上は合わせても15%に達しない。定年退職者に限ると平退職は45%になる。ここに現れているトヨタの人事管理方針は，長期雇用を奨励するが，勤続を理由とする年功昇進は行わない。昇進・昇格は本人の能力と会社のポスト事情次第だ，ということであろう。

出向・転籍に目を移すと，出向者の28%は課長級であり転籍者の35%は部長級である。定年退職者は平社員，出向・転籍者は中級ないし上級管理職の地位にあったことが分かる。職能別に見ると，技能系社員の大多数は平退職しているが，事務・技術系社員の多数は何らかの地位に就いた状態で出向・転籍している。

次に定年退職者の状態に絞って競争の結果を考察する。定年退職時に平社員のままだった人の職種区分を[6]，配属部署や職場経歴を手がかりに判別したところでは，技能系では43%，事務・技術系では53%が平退職であり，予想に反して事務・技術系の平退職が多い。しかし事務・技術系の平退職のなかに25人の女子社員が含まれている。女子を除いた男子事務・技術系社員の地位構成は，平退職が35%，係長級が21%，課長級が33%，次長級が５％，部長級が６％である。男子社員については技能系が44%，事務・技術系では35%が平退職になる。

表 8　出向，転籍，定年退職者の地位（1962～68年）

退職時地位	退職・転籍・出向			合　計
	出　向	転　籍	定　年	
0　一般・平	1	4	270	275
	3.1%	6.0%	45.0%	39.3%
1　班長級	1	1	121	123
	3.1%	1.5%	20.2%	17.6%
2　組長級	4	0	86	90
	12.5%	0.0%	14.3%	12.9%
3　工長級	2	2	77	81
	6.3%	3.0%	12.8%	11.6%
4　係長級	6	10	13	29
	18.8%	14.9%	2.2%	4.1%
5　課長級	9	16	26	51
	28.1%	23.9%	4.3%	7.3%
6　次長級	4	7	3	14
	12.5%	10.4%	0.5%	2.0%
7　部長級	5	24	4	33
	15.6%	35.8%	0.7%	4.7%
8　役　員	0	3	0	3
	0.0%	4.5%	0.0%	0.4%
合　計	32	67	600	699
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

技能系への地位供与は乏しかったことが確認できる。

ただし，4割もの社員が平退職している状況は，これ以後に改善されたことは確実である。なぜかというと，1962年，63年には6～7割を越えていた平退職率は，64～65年には3割に低下し，さらに67～68年には2割にまで減少しているからである。この減少の理由は，1959年の元町工場の立ち上がりを機に，会社の急膨張が始まったことにある。このころから従業員数は急増し，ポストもまた急増した。すでに退職間近な年齢（この頃の定年年齢は55歳である）に達していた62～63年の離職者は，わずかの時間差でこの波に乗り遅れた。これに対して，67～68年退職者はこの大波に乗ることができたのである。企業内人生における退職時の地位もまた，日本の経済・社会の大状況や会社の組織事情に大きく規定されている様子がうかがえる[7)]。

以上，選抜と競争に関して，昇格合計数の構成比，選抜率，引退社員の退職時地位という3つの指標について検討した。これらの論述をまとめておこう。

①昇格合計数の構成比では技能系も事務・技

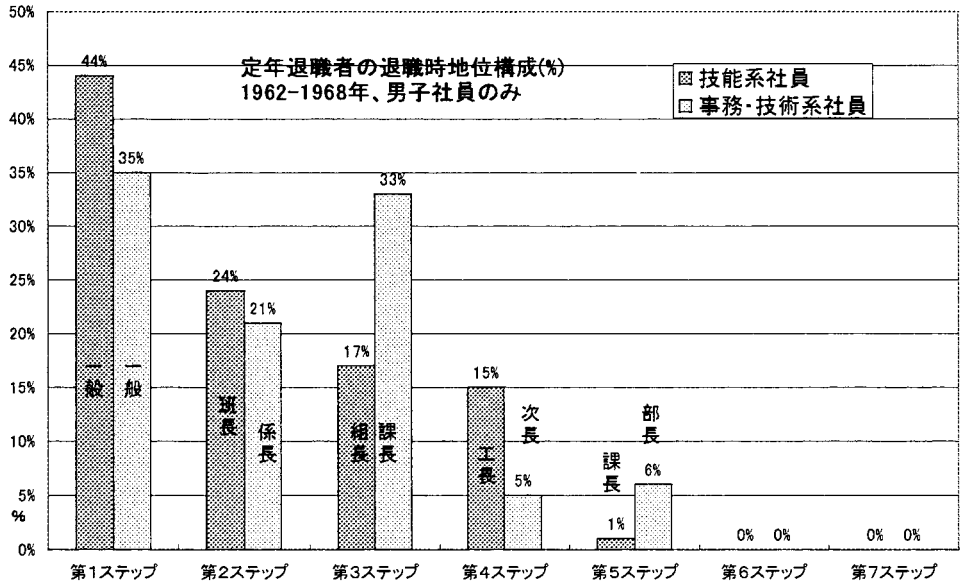

図５　男子定年退職者の退職時地位（1962～1968年の場合）

術系もステップの順に減少している。つまり技能系では班長級＞組長級＞工長級＞課長級であり，事務・技術系では係長級＞課長級＞次長級＞部長級＞役員級となっていた。ピラミッド構成を持つ組織で内部昇進制を実施する当然の結果であろう。

②選抜率では第２→第３ステップですでに２人に１人以上が脱落するトーナメント型になっていて，大多数が年功とともに横並びで昇進していくという年功昇進・横並び説は再考される必要がある。またホワイトカラーの競争は厳しいと信じられてきたが，技能系社員の競争の方が厳しい。どの段階を取っても事務・技術系は技能系よりも10%程度楽に上位に進むことができている。

③円満退職者の構成比では，平退職がほぼ４割である。男子定年退職者に限っていうと，技能系では５割が，事務・技術系では４割が平退職である（図５）。ここから判断すると，長期勤続を理由にした年功昇進は行われず，能力主義管理が貫かれている。少なくとも1960年代半ばまで女子社員で何らかの昇格を果たした事例はなかった[8)]。

まとめにかえて

筆者はTWCDを使って戦後トヨタにおける日本的雇用慣行の運用実態を可能な限り計量的に分析することを課題としているが，今回は社員間競争について基礎的な分析を加えた。類書，類論の少ない領域なので発見した事実は多いが，それらの要点は当該箇所で説明しているので繰り返さない。

最後に，トヨタ労働者から見た最近の人事管理上の問題点としては，全般的な昇格環境が厳しくなっている上に，班長級，組長級，係長級の昇格数・率が大きく抑制されてきたことで，今後，地位を得られない平社員が急増する可能

性がある。また課長級労働者が過剰に集積されつつあり，この事態は彼らの競争意識を刺激し，働き過ぎにつながるのではないかと危惧する。

（2007/8/25）

追記

本論は文科省の科学研究費補助金を得て2003～2007年まで続けてきた「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」（平成15年度～18年度科学研究費補助金基盤研究（B）課題番号15330113）と題する共同研究の成果である。研究助成自体は2007年３月末に終了したが，本稿が依拠しているTWCDはこの助成によって構築することができた。

注

1）　竹内（1995）は同じ年度に入社した同期入社者がある地位に同時に昇進する現象を同期同時昇進＝「ともぞろえ方式」と呼んでいる。

2）　今田・平田（1995）は社員のキャリアを３段階に区分して，初期キャリア＝一律年功型，中期キャリア＝昇進スピード競争型，後期キャリア＝トーナメント型としている。

3）　筆者はこれまでTWCDの構築手法やその全体構造，また内容についての若干の分析を行っているので辻（2005，2006，2007a）を参照されたい。

4）　残留数累計というのは選抜・淘汰の複雑な実態を大幅に単純化した仮想的な理論値である。実際の昇格では，今年班長に昇格した人は同じ年に組長に昇格するなどの２階級特進はほとんどない。少なくとも数年間の待機期間を経て組長への昇格候補者と成ることがトヨタの社則で規定されていると思われる。ここでは班長に昇格した者は同じ年に組長昇格候補になると仮定している。また残留期間中に出向・転籍，定年退職する数は考慮しているが，自己都合で退職する社員数は把握の術が無い。これに関連して図１の1960年代の折れ線が急激に落ち込んでいるのは，TWCDは1964年以前の累積数を把握していないことによる。

5）　TWCDが捕捉している約６万（59463）人のうち社内報の昇格報道から地位情報を得ているレコードはほぼ90％である。社内報は技能系では班長以上，事務・技術系では係長以上の地位に昇格した者でないとその存在すら報道されない。言い換えるとどれほど多くの平・一般社員がいてもその人数を知る術はない。TWCDは勤続表彰記事からレコードを取り込んでいるが，勤続報道では氏名と配属職場は報道されるが，地位は報道されない。いづれの報道によっても平社員の数や状態は把握できない。その結果4888レコード，約10％の社員の地位は欠損になっている。10％の欠損を含むデータを使って地位構成や選抜率を論じるのは危険なので，ここでは地位属性が確実な班長以上に限って分析した。平社員が平社員であると確定できるのは1962年から1968年の退職報道に出てくる275人に限られる。

6）　TWCDは昇格データについては班長，組長，工長などの昇格地位が明記されているので，これらで始まる社員を技能系とし，係長から始まる社員を事務・技術系として識別している。他方，ほとんどの定年退職データには地位情報がないので，退職時地位を分析すること自体が不可能である。ただし，ここで分析している1962～68年の期間に限っては，定年退職者は，本人の氏名，地位，簡単な職場経歴に顔写真を付けて報道されたので，この職場経歴を手がかりにして職種を判別し，写真から性別を判別することができた。

7）　1962年には７割を越えていた平社員退職比率が1968年には２割にまで減少したこの局面は，日本の近代化と工業化に伴う人間類型の急激な変化という観点からみると特別の意義がある。戦前を含めて1960年までは日本の労働者は平で退職するのがむしろ多数派であり，意識の面では平退職が当然だと考えていたのであろう。M・ウェーバーのいう伝統主義段階にあったといえる。しかし，高度成長と軌を一にしたトヨタの急成長はポストの急増をもたらした。その結果，多数の労働者は何かの地位に昇進することができるようになり，地位を求めて競争する

ことができるようになった。その結果，競争の存在を是認し，自らもそれに参加する人間類型を急増させたのであろう。合理主義といわないまでも近代主義的な人間類型が急速に大量に日本社会に出現したのはこの局面であったといえるのではなかろうか。高度成長期は経済的な側面だけでなく，人間類型においても大きな歴史的な転換をもたらしたものと思われる。

8）　キャリアデータの分析で出会う困難の一つに，現役社員と引退社員の扱いがある。引退社員はすでにキャリアが終結しているので，それ以上の地位の上昇は生じない。他方，現役社員の一定数は順次上の地位へと昇進していく。こうした問題を処理するために統計ソフトには生存分析のプログラムが組み込まれているが，筆者にはなじめない。本論では表４の昇進率（地位別構成），表６の選抜率などについて，引退社員と現役社員を混みにしたデータを用いている。引退と現役とでは地位別構成がどの程度違うのか検討した結果を下の表９と表10に示した。

表９　引退社員と現役社員の地位別構成（技能系）

技能系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	第７ステップ	合計
	班長級	組長級	工長級	課長級	次長級	部長級	
引　退	6365	4496	2218	429	87	7	13602
	47%	33%	16%	3%	1%	0%	100%
現　役	23403	9932	2355	312	37	1	36040
	65%	28%	7%	1%	0%	0%	100%

表10　引退社員と現役社員の地位別構成（事務・技術系）

事務・技術系社員	第２ステップ	第３ステップ	第４ステップ	第５ステップ	第６ステップ	合　計
	係長級	課長級	次長級	部長級	役員級	
引　退	3058	2806	1877	974	108	8823
	35%	32%	21%	11%	1%	100%
現　役	12447	5854	1337	390	99	20127
	62%	29%	7%	2%	0%	100%

技能系では最初の昇進地位に相当する班長級（第２ステップ）で現役（65%）が多く引退（47%）が少ない。それ以外の地位・ステップではすべて引退が多く現役が少ない。事務・技術系の場合も同様に最初のステップである係長級で現役（62%）が多い他はすべて引退が大きい。こうした現象が現れるのはもちろん，現役の班長や係長は定年までに上位の地位へ昇進していく事象を捉えていないからである。本論の表の読み取りにはこの点を留意してほしい。

参考文献

竹内洋　1995「日本のメリトクラシー」東京大学出版会

今田幸子・平田周一　1995「ホワイトカラーの昇進構造」日本労働研究機構

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『立命館産業社会論集』第41巻１号，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『立命館産業社会論集』第42巻１号，115-136

辻　勝次　2007a「戦後トヨタにおける人事現象の概要」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第43巻１号，1-21

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』（平成15年度～18年度科学研究費補助金「研究成果報告書」，基盤研究（B）課題番号15330113）

Toyota's Promotion Management and Employee Selection/Competition in the Postwar Period: Promotion numbers and promotion management

TSUJI Katsuji *

Abstract: This paper briefly examines 40 years of Toyota Motor Corporation's promotion management policy (1964–2004). I have compiled a database called TWCD (Toyota Workers Career Data) by comprehensively collecting and processing personnel-related information released in Toyota's house journal.

There are six major findings: (1) In Toyota today, about 25,000 employees are on a waiting list for promotion each year. Of them, however, only 3,000 people can be raised to a higher status, or 12 or 13 out of every 100. (2) During the past four decades, more emphasis has been placed on the creation of new posts and the increase of the number of posts at the white-collar level of clerical workers and engineers than at the blue-collar level. The company has pursued its organizational development by reinforcing the departments of product technology, manufacturing technology and organizational management. (3) In terms of individual job titles, a marked rise was observed in the number of posts of manager (section chief) among both blue-collar workers and clerical workers/engineers. This indicates that the growth of middle management personnel is the lifeblood of the organization. In contrast, the number of posts at the level of team leader and assistant manager, which are in the early stage of the promotion process, has been kept down. The number of those remaining as employees with no title is expected to increase in the near future. (4) A comparison of blue-collar workers and clerical workers/engineers indicates that more favorable treatment is granted to those at clerical/engineer level in terms of promotion rate (post composition ratio), selection rate, and the position of those at retirement. (5) About 40% of those at the mandatory retirement age are rank-and-file workers when they retire from the company. This means that Toyota's human resource management system encourages the long service of its employees, but seniority-based promotion is not necessarily guaranteed. (6) It is a commonly accepted view that a large number of employees of major Japanese companies attain promotions based on longevity(1) or that tournament selection is carried out only at the later stage of career(2). At Toyota, however, employees participate in tournaments from the early stage of their careers.

Keywords: Toyota Motor Corporation, human resource management, promotion management, career

* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University