

# トヨタ人事方式の諸原則

## —同期昇進集団の構造と機能分析による—

辻 勝次\*

筆者はトヨタの社内報で報じられる人事関連記事を網羅的にパソコンに取り込んで TOYOTA Worker's Career Data (略称 TWCD) と名付けたデータベースを構築してきた。今回は TWCD の完全連続データ約 2 万 5 千ケースを使って、トヨタ人事方式の基本原則を探索した。探索の方法としては従来からの同期入社集団に加えて、同期昇進集団の形成過程と再編過程を注視することによって。主な発見・確認事項は以下のようである。トヨタ人事方式は、①第 1 選抜の人数を一人に絞り込む、トップ単独昇進を至上原則とした上で、そこから派生する、②多段階格差付け、③追い越し自由、④人事時点の不確定性、⑤ラスト昇進単独制、⑥ナイフ型社員集団編成、などの原則からなっている。

キーワード：トヨタ人事方式、トップ昇進単独原則、多段階格差付け、TWCD、キャリアアツリー

### 目次

はじめに

1. トヨタ人事方式
2. 事例分析, 1985年課長昇進集団
3. 社員集団編成の基本形
4. 同期昇進集団の構造と機能
5. まとめ

### はじめに

これまで社員の昇進競争を実証的に分析してきた先行研究は、キャリアアツリーの手法を使って、同期に入社した社員集団が昇進過程において、どのように階層分化したのかを研究することが多かった。この手法は、確かに同期入社集団の昇進格差を手取るように示してくれる

が、現実の会社の人事では、同期入社者は同期同士で争うだけでなく、先輩や後輩社員とも争う。キャリアアツリーの一つのセルには同期入社者だけでなく、前後の入社者も混在しており、入社から 5 年目の者もいれば 10 年目の者もいる。本稿ではこれまでほとんど解明されなかった同期昇進集団の構造と機能に焦点を置いて、戦後トヨタの人事政策を探索する。なお、本稿の依拠するデータは TWCD の完全・連続ケース約 2 万 5 千人である<sup>1)</sup>。

### 1. トヨタ人事方式

#### (1) 先行研究

実証的にキャリアを研究してきた先行研究では、キャリアアツリー法を用いることが多い。同期入社の社員が社内の階層的な地位を昇進して

\* 立命館大学産業社会学部教授

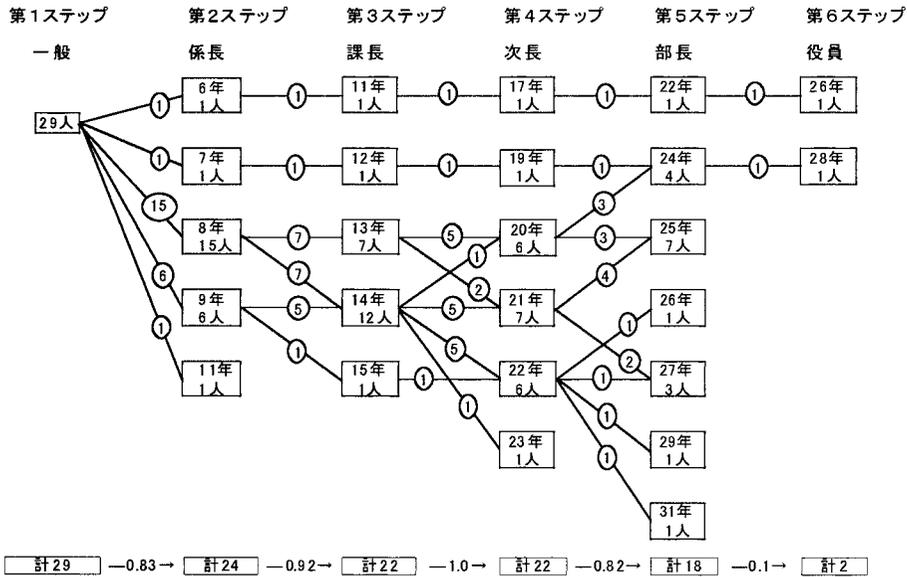


図1 トヨタ1960年入社・大卒技術員のキャリアアツリー

表1 キャリアアツリー法による先行研究の第1選抜状況

先行研究	事例番号	対象企業	入社年	対象者	第1選抜出現期			リターン マッチ
					勤続年数	人数・割合	階層数	
花田 (1987)	1	メーカーA社	昭和30(1955)	大卒男子 269人	12年目 課長	52人 19%	5	ある
	2	伝統的企業1	昭和30(1955)	大卒男子 27人	4年目 副主事	24人 89%	2	少し
	3	伝統的企業2	昭和30(1955)	大卒男子 47人	10年目 課長代理	33人 70%	3	少し
	4	大量採用企業	昭和45(1970)	大卒男子 297人	6年目 6等級	85人 29%	5	ある
	5	革新的企業	昭和35(1960)	大卒男子 48人	5年目 主任クラス	10人 21%	4	ある
竹内 (1995)	6	大手金融保険会社	昭和41(1966)	大卒者 67人	5年後 係長職	66人 99%	2	ある
	7	大手金融保険会社	昭和50(1975)	大卒者 66人	5年後 係長職	62人 94%	2	ある
	8	B社(業種不明)	昭和41(1966)	大卒者 35人	13年後 課長	8人 23%	3	ある
樋口 (2007)	9	トヨタ	昭和35(1960)	大卒男子事務 14人	8年後 係長	8人 57%	2	ある
	10		昭和35(1960)	大卒男子技術 29人	6年後 係長	1人 3%	5	ある
	11		昭和35(1960)	高卒男子事務 15人	16年後 係長	2人 13%	7	少し
	12		昭和35(1960)	高卒男子技術 35人	16年後 係長	1人 3%	11	ある
	13		昭和35(1960)	養成工 138人	9年後 班長	1人 1%	10	ある
	14		昭和35(1960)	登用社員 167人	4年後 班長	1人 1%	9	ある

いくとときに現れる選抜状況を図示する手法である。上の図1（樋口，2007：81）は1960年にトヨタに大卒技術員として入社した29人<sup>2)</sup>がどのような競争を展開したかをこの手法で描いている。ここでまず注目してほしいのは第2ステップ<sup>3)</sup>の係長に昇進する局面で29人は5つのサブグループに格差付けされたこと、なかでも同期

第1順位＝トップで6年目に係長に昇進した社員は一人しかいないことだ。また最後（第5順位＝ラスト順位）に11年目で係長になった数も一人になっている。この事実を確認しておきたい。

上原（上原克仁，2003：60）はこれまでにキャリアアツリー法を使って行われた先行研究をレビューして上の表1を作成している。上原のオ

リジナルな表に樋口が描いたトヨタ社員のキャリアツリー6事例を加え（樋口博美，2007：81～87），上原にはなかった階層数の列を加えた。この表の読み方について事例番号1の花田の研究<sup>4</sup>）を例に説明すると，メーカーA社に1955年に入社した大卒男子269人は，12年目に行われた第1選抜（課長昇進<sup>5</sup>）において，先頭集団が52人に絞られたこと，その入社数に対する比率が19%であることを示している。そこで，表にしたがって見ていくと，花田の分析した5つの会社はどこでも第1選抜の先頭集団には複数の社員が存在していること，またその入社数に対する比率は20%を超えていることが分かる。例えば事例2では24人，89%，事例3では33人，70%が選抜されている。表の中段の竹内の研究を見ると事例6では66人，99%，事例7では62人，94%が昇進している。要するに，これらの先行研究は新入社員が最初に選抜・格差付けられる局面において先頭に立つ集団には10人以上の複数社員が存在していること，その入社数に対する比率は多いと99%であり，少なくとも20%（事例1と5）程度はあることが確認できる。

これに対して表の下，TWCDに基づいて樋口が分析したトヨタの場合は，事例9を除く，事例10～14では，トップはただ1人ないし2人であり，同期入社数の10%以下，ないし数%であることが確認できよう。トヨタの選抜・昇進は第1選抜の第1順位集団を同期入社者の一人に絞り込むことを原則にしているようだ。これを同期単独昇進と呼ぶ。こうした厳しい選別と淘汰は，上原がまとめた会社にはどこにもない方式であり，トヨタの人事に現れる重要な特徴である。もう一点は第1選抜局面での階層数＝格差付けの多さである。階層数として示している

格差順位数は花田と竹内の会社では2ないし5に過ぎない。トヨタの場合は5以上，10を越えることもある。他社では同期入社集団を大まかに3つ程度に格差づけるに過ぎないが，トヨタはより厳密な格差付けを行っている。竹内は格差付けられた選抜を同期（入社）時間差昇進（竹内，1995：165）と呼んでいるが，トヨタの場合には差の付け方が尋常ではない。これを多段階格差付け選抜と呼ぶことにする。

以上ここまでの分析によってトヨタ人事方式には，①同期単独選抜（昇進）の原則と，②多段階格差付けの原則が存在している可能性が強いことがうかがえた。

## (2)トヨタ人事方式の諸原則

### 1) トップ単独原則

しかし，ここに示した特徴は，トヨタでは1960年入社者に限って起きた特異的な現象かもしれない。次にこうした人事がトヨタでどの程度実施されているのか検討しよう。

下の表2は同期入社集団が最初に遭遇する第1選抜＝第1順位（トップ）の人数とその比率を示している。表2の左半分は技能系社員が第1選抜の班長に昇進した局面を，右半分は事務・技術系社員が係長に昇進したときの局面である。期間は1955年から1974年までの20年である。言い換えると，20年の間に20回行われた入社→班長人事と，入社→係長人事においてどのような選抜がなされたかを示している。事務・技術系の1955年を例に表の見方を説明する。1955年に入社した事務・技術系社員の人数は分からないが，55年に入社して，遅速はともかく係長に昇進した合計数は係長昇格合計として示した10人だった。この10人の係長昇進者の第1選抜（トップ）は人数では1人に絞られていた

表2 同期入社集団の第1選抜の状況（1955～1974年）

技能系・入社→班長							事務・技術系社員・入社→係長						
入社年	第1選抜ト ップ人数	班長昇格 合計	トップ比率	第1選抜年	入社から の経過年	階層数	入社年	第1選抜ト ップ人数	係長昇格 合計	トップ比率	第1選抜年	入社から の経過年	階層数
1955	10	10	100.0%	1967	12	1	1955	1	10	10.0%	1962	7	7
1956	6	7	85.7%	1968	12	2	1956	6	13	46.2%	1965	9	5
1957	21	26	80.8%	1969	12	3	1957	2	48	4.2%	1964	7	14
1958	8	11	72.7%	1970	12	2	1958	1	46	2.2%	1965	7	11
1959	12	45	26.7%	1970	11	6	1959	1	51	2.0%	1965	6	13
1960	14	187	7.5%	1965	5	16	1960	1	97	1.0%	1967	7	21
1961	10	469	2.1%	1965	4	27	1961	1	150	0.7%	1967	6	22
1962	4	839	0.5%	1965	3	31	1962	1	195	0.5%	1965	3	27
1963	4	878	0.5%	1966	3	33	1963	30	178	16.9%	1971	8	19
1964	11	1205	0.9%	1967	3	38	1964	1	322	0.3%	1965	1	21
1965	10	1442	0.7%	1968	3	35	1965	5	389	1.3%	1971	6	22
1966	1	877	0.1%	1968	2	35	1966	18	331	5.4%	1972	6	21
1967	2	1468	0.1%	1970	3	33	1967	18	227	7.9%	1973	6	20
1968	1	1323	0.1%	1972	4	33	1968	1	255	0.4%	1971	3	25
1969	2	1201	0.2%	1974	5	29	1969	1	282	0.4%	1972	3	28
1970	2	925	0.2%	1978	8	25	1970	1	353	0.3%	1973	3	27
1971	3	962	0.3%	1980	9	26	1971	1	404	0.2%	1973	2	28
1972	3	775	0.4%	1980	8	24	1972	1	390	0.3%	1975	3	26
1973	7	938	0.7%	1983	10	22	1973	1	405	0.2%	1974	1	27
1974	3	985	0.3%	1983	9	22	1974	2	582	0.3%	1974	0	26
平均	7	729	1.0%		7	22	平均	5	236	2.1%		5	21

注：トヨタは学歴、職能、性別を組み合わせた「採用区分」にしたがって人事管理を行っている。しかしTWCDはこの採用区分を識別できないので、この表では事務・技術系の大卒と高卒を一つにまとめ、技能系の養成工、新規高卒社員、登用社員の3区分を一つにまとめて論議している。トヨタの採用区分については、辻（2005）を参照されたい。

ことが第1選抜トップ人数として示してある。トップ比率というのは、トップ昇進した1人の比率は全係長昇進数10人の10%（ $1/10 \times 100$ ）であることを示す。また第1選抜年が1962（年）というのは、1955年の入社集団が第1次選抜に遭遇した年を示している。次の列、入社からの経過年はこの1962年が1955年の入社から7年目であることを意味する。次の階層数というのは、1955年入社者10人が7つの時間差＝格差づけられて係長に昇進したことを示す。なお補足しておく、この表におけるトップ比率の算定方法は、先の上原の指標とは異なる。上原は同期入社数に対するトップ昇進数を掲示していたが、TWCDは正確な入社数を把握できないので、1955年入社で係長に昇進した数に対する

トップ数を示している。両者の分析的な意義は相同であるが、算定方法が違うので、そのまま比較することはできない。

次に表2の内容の検討に移る。まず左側、技能系社員の全体的な様相について考察する。第1選抜トップ人数は必ずしも一人ではない。表のようにこの20年間に20セットの同期入社集団が構成され、20回の班長選抜がなされたが、そのうち2人以上がトップだったのは18回であり、一人に絞られたのは2回のみであった。しかし複数トップとはいえ、その比率は1%未満であることが多く、千人につき数人にすぎない。厳選という以上の厳しい選抜である。比率が1%未満の人事は13回あり、トップの厳格な絞り込みが大原則であることが分かる。格差付



表4 同期昇進集団の第1選抜の人数

組 長 昇進年	技能系社員・班長→組長						事務・技術系・係長→課長						
	トップ人数	組長昇進数	トップ比率	班長昇進年	班長からの 待機年数	階層数	課 長 昇進年	トップ人数	課長昇進数	トップ比率	係長昇進年	係長からの 待機年数	階層数
1962	1	1	100%	1956	6	1	1962	1	1	1	1956	6	1
1963							1963	1	2	50.0%	1959	4	2
1964	3	3	100%	1961	3	1	1964	1	6	16.7%	1961	3	3
1965	16	23	69.6%	1962	3	2	1965						
1966	12	18	66.7%	1962	4	2	1966	1	1	100.0%	1961	5	1
1967	1	34	2.9%	1965	2	5	1967	1	1	100.0%	1959	8	1
1968	9	52	17.3%	1965	3	4	1968	8	8	100.0%	1962	6	1
1969	8	58	13.8%	1966	3	5	1969	2	11	18.2%	1964	5	3
1970	1	62	1.6%	1968	2	7	1970	7	13	53.8%	1965	5	4
1971	6	100	6.0%	1968	3	6	1971	2	51	3.9%	1967	4	6
1972	2	107	1.9%	1969	3	6	1972	22	27	81.5%	1967	5	3
1973	2	138	1.4%	1969	4	6	1973	24	38	63.2%	1968	5	5
1974	1	137	0.7%	1970	4	5	1974	23	37	62.2%	1969	5	5
1975	1	76	1.3%	1974	1	6	1975	7	8	87.5%	1969	6	2
1976	1	98	1.0%	1975	1	8	1976	7	9	77.8%	1971	5	3
1977	14	78	17.9%	1971	6	5	1977	1	45	2.2%	1973	4	6
1978	1	136	0.7%	1973	5	7	1978	1	40	2.5%	1973	5	5
1979	13	171	7.6%	1973	6	9	1979	1	64	1.6%	1974	5	5
1980	1	232	0.4%	1976	4	10	1980	9	71	12.7%	1974	6	5
1981	4	280	1.4%	1976	5	9	1981	3	81	3.7%	1975	6	6
1982	2	271	0.7%	1977	5	11	1982	1	85	1.2%	1976	6	7
1983	9	255	3.5%	1978	5	10	1983	3	113	2.7%	1977	6	8
1984	1	286	0.3%	1980	4	14	1984	3	89	3.4%	1978	6	7
1985	23	287	8.0%	1980	5	13	1985	1	95	1.1%	1982	3	7
1986	2	315	0.6%	1983	3	16	1986	23	105	21.9%	1980	6	8
1987	18	318	5.7%	1982	5	15	1987	3	154	1.9%	1982	5	8
1988	7	312	2.2%	1983	5	15	1988	6	170	3.5%	1983	5	8
1989	1	353	0.3%	1985	4	17	1989	2	217	0.9%	1985	4	11
1990	1	388	0.3%	1989	1	17	1990	3	230	1.3%	1986	4	11
1991	6	471	1.3%	1986	5	16	1991	23	182	12.6%	1986	5	9
1992	1	488	0.2%	1987	5	16	1992	5	174	2.9%	1987	5	8
1993	33	459	7.2%	1987	6	16	1993	4	146	2.7%	1988	5	8
1994	19	459	4.1%	1988	6	16	1994	3	141	2.1%	1989	5	10
1995	1	439	0.2%	1992	3	19	1995	1	126	0.8%	1990	5	8
平均	6.7	209	3.2%		3.9	9.3	平均	6.2	77	8.1%		5.1	6.2

注：例えば技能系1963年のように空白に成っている年度は当該の人事がなかったからと思われる。

技能系の入社→工長昇進については単独絞り込みは13回、事務・技術系でも入社→課長昇進で13回実施されていることが確認できた。

### (3)同期昇進単独トップ

以上検討してきたのは、同期入社集団の昇進

局面での問題だった。次に同期昇進集団のトップも1人に絞られる事実を確認する作業に移る。

上の表4の読み方は先に述べた表2と同じである。先の表2は入社年を起点に構成してあるが、この表は組長ないし課長に昇進した年、つまり同期組長（課長）昇進集団が発足した年を

表5 同期昇進集団の第1選抜（トップ）人数

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	平均
トップ人数（工長→課長）	1		1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1.3
トップ人数（課長→次長）	20	3	2	3	11	5	1	9	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3.6

起点にしている。なおこの表4の課長昇進数には技能系から昇進した者は含まれていない。先の表2と同じように、この表4でもトップが1人に絞られる原則が見られる。1962年から1995年までの33回の人事で、同期組長昇進集団のトップが1人に絞り込まれたのは13回、事務・技術系では10回である。前地位昇進年の逆転・追越しの回数は技能系で5回（77, 78, 79, 87, 91年）、事務・技術系で2回（67, 86年）になる。班長ないし係長からの待機年数の状態を見ると、短い場合は1年ないし2年、長いと6年、5年のこともある。つまり標準的な待機年数はすぐには判別できない。階層数は区分が多い。技能系では15, 16, 17ということもある。事務・技術系では8, 11のときもある。またそのバラツキは大きい。

なお念を入れて、技能系で工長から課長になった同期昇進集団のトップが何人に絞られていたか、また事務・技術系では課長から次長に昇進した同期昇進集団のトップ人数について見ておこう。表5のように1977～1995年の18回の人事でトップが1人に絞られた回数は工長→課長では15回、課長→次長では9回あった。

#### (4)ラスト単独原則

以上、トップ選手の動向を注視してきたが、レースは敗者がいればこそ勝者がいる。次はレースを完走はしたがラストランナーに終わった人々に目を向けよう。同期入社でラストで班長ないし係長に昇進した人の状況である。

下の表6は技能系のラスト班長、事務・技術

系のラスト係長を示す。つまり、同期入社集団の最後の選抜で班長ないし係長に昇進した人数である。論点であるラストランナーも1人に絞り込まれる原則の存在を確認する。1940～1974年までの35回（正確には技能系で32回、事務・技術系で33回）の人事のうち、班長、係長とも24回がラストランナーは1人になっている。ラスト昇進1人原則が存在していると考えてよからう。表の順位（階層）数というのは格差数であり平均16であることは、同期入社集団が、16の階層に順位づけられたことを意味している。次に待機年数に目を向ける。この表は入社年を起点にしているので待機年数は勤続年数である。班長の場合、短いと12年、13年、長いと39年、40年、41年の場合もある。計算上の平均値は28.2年であるが、バラツキが大きい。事務・技術系の場合も待機年数の最長は45年、44年、41年などがあり、バラツキが大きい。他方では、トヨタ社員の定年年齢は60歳であり、最も若い中卒15歳で入社した人でも45年が勤続年数の上限である。つまり待機45年というのは定年退職の年にほかならない。トヨタにもポツダム班長<sup>8)</sup>やポツダム係長が一定数存在しているようだ。先頭ランナーを1人に絞り込んで大胆な抜擢人事を実施すれば、残された多くの社員にはさまざまな思いが生じるであろう。そうした思いを放置するとモラルダウンをもたらすだろう。この回避策がポツダム人事を含めたラスト1人人事である。想像するに、人事部は誠実に働いているが成果が出せない限界的な社員の中から常に誰かを選び出して、ご褒美人事＝「あ

表6 同期入社集団のラスト昇進者の人数（1940～1974年）

技能系・入社→班長					事務・技術系・入社→係長				
入社年	ラスト班長人数	班長昇進年	待機年数	順位(階層数)	入社年	ラスト係長人数	係長昇進年	係長待機年数	順位(階層数)
1940	2	1965	25	1	1940	1	1976	36	4
1941	1	1966	25	4	1941	1	1969	28	8
1942	4	1967	25	6	1942	1	1979	37	7
1943	1	1969	26	8	1943	1	1979	36	8
1944	1	1969	25	7	1944	1	1982	38	8
1945	1	1968	23	8	1945	1	1971	26	4
1946	1	1980	34	12	1946	1	1991	45	17
1947	1	1970	23	9	1947	1	1975	28	9
1948	1	1974	26	12	1948	1	1981	33	15
1949	1	1970	21	9	1949	1	1983	34	12
1950					1950				
1951					1951				
1952					1952	1	1987	35	1
1953	1	1973	20	6	1953	2	1988	35	5
1954	1	1968	14	3	1954	1	1988	34	7
1955	10	1967	12	1	1955	1	1999	44	7
1956	1	1985	29	2	1956	2	1988	32	5
1957	1	1971	14	3	1957	1	1994	37	14
1958	3	1971	13	2	1958	3	1989	31	11
1959	1	1976	17	6	1959	1	1993	34	13
1960	1	1995	35	16	1960	1	1995	35	21
1961	1	1999	38	27	1961	2	2002	41	22
1962	1	2003	41	31	1962	1	1999	37	27
1963	1	2004	41	33	1963	1	2003	40	19
1964	2	2004	40	38	1964	1	2000	36	21
1965	1	2004	39	35	1965	1	2004	39	22
1966	1	2002	36	35	1966	1	2004	38	21
1967	1	2002	35	33	1967	1	2000	33	20
1968	1	2004	36	33	1968	2	2002	34	25
1969	3	2002	33	29	1969	3	2004	35	28
1970	3	2002	32	25	1970	1	2004	34	27
1971	1	2004	33	26	1971	1	2004	33	28
1972	1	2003	31	24	1972	2	2004	32	26
1973	1	2004	31	22	1973	4	2004	31	27
1974	2	2004	30	22	1974	4	2004	30	26
平均	1.7		28.2	16.5	平均	1.5		34.9	16

と一人事」を行っているのであろう。一方で  
大胆な能力主義的抜擢人事と他方でのきめ細か  
い年功的温情人事が同時存在しているのである。

ここまでの論述を要約する。トヨタ人事方式  
はいくつかの原則からなっているが、最も重要  
な原則はトップ単独昇進制（俗に言えば一本釣

り）である。この基本原則から派生しているの  
が、追い越し自由、多段階格差付け、人事時点  
の不確定性、あと一人事などの諸原則である。

これらの原則がトヨタでなぜ生じるのか、他  
社でも実施されているのか、またこうした原則  
の実施は組織と人間にどのような長所と問題をも  
たらすのか、などについての考察はいまの段

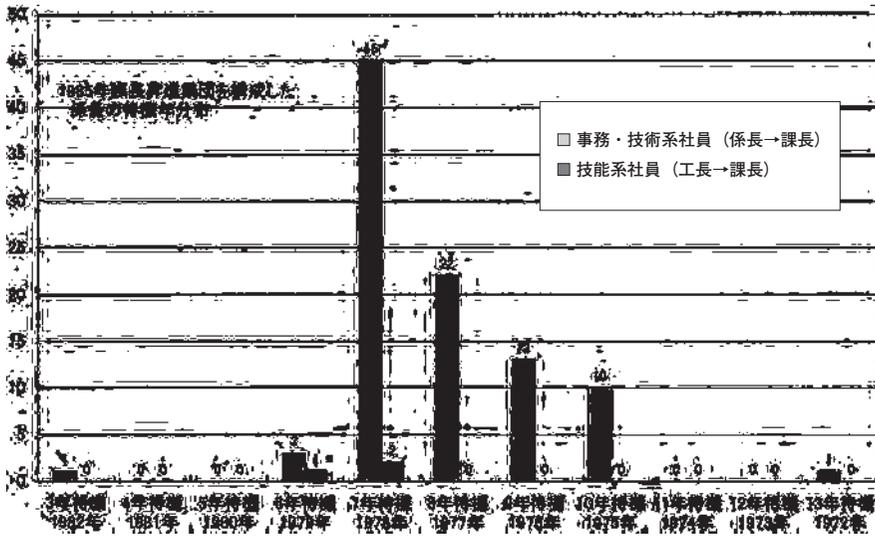


図2 1985年同期課長昇進集団を構成した係長の待機年・人数

階では控えたい。

## 2. 事例分析, 1985年同期課長昇進集団

### (1)85年課長昇進グラフ

ここまではトヨタ人事方式を構成する諸原則の発見と確認を中心に論じた。次に視点を同期昇進集団に移して、その構造と機能を具体例にもとづきながら考察する。グラフ(図2)は1985年に課長に昇進した98人<sup>9)</sup>の集団である。うち95人は事務・技術系で係長から、3人が技能系のいわば特別枠で工長から昇進してきた。

グラフの一番左に短い棒があって1人いることがわかる。その下、X軸の凡例に3年待機・1982年とあるのは、1985年に同期で課長に昇進した98人のトップの者は3年前の1982年に係長に昇進して、3年間待機していたことを意味する。次の4年待機組と5年待機組からの昇進者はいなかったため図では空白になっている。次の6年待機(1979年に係長に昇進していた者)が事務・技術系で3人、技能系で1人が

現れている(トヨタ人事方式の、これも大きな特徴は、中間管理職の課長からは技能系と事務・技術系を競争させるところにある)<sup>10)</sup>。次の7年待機に事務・技術系45人、技能系2人が登場する。このようにして、人数は漸減するが10年待機まで昇進者がいる。その後は2年間の空白があって13年待機で最後の昇進者が1人現れる。全体の分布は右に尾を引いて正に歪んだ形になっている。またトップ1人の比率は1%( $1/98 \times 100$ )である。また分化階層数は7区分であり、待機年数の範囲は10年になる。このような状態のもとに1985年に課長に昇進した85年同期課長昇進集団の98人のメンバーは次の次長を目指して競争関係に入った。彼/彼女らが次長昇進レースを展開するのは、1985年の世界経済大国期から、バブル経済とその破綻を経て、平成大不況の渦中、ないし世紀末の90年代末までである。

### (2)1985年課長昇進集団の形成経過

次にこの85年課長集団がどのような経歴の係

表7 82年集団

1982年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1982	0			
1983	1			
1984	2			
1985	3	1	1	0.4
1986	4			
1987	5	2	3	1.3
1988	6	3	62	27.4
1989	7	4	64	28.3
1990	8	5	27	11.9
1991	9	6	20	8.8
1992	10	7	21	9.3
1993	11	8	1	0.4
1994	12	9	2	0.9
課長数			201	88.9
係長止まり			25	11.1
係長合計数			226	100

表8 81年集団

1981年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1981	0			
1982	1			
1983	2			
1984	3			
1985	4			
1986	5			
1987	6	1	55	33.7
1988	7	2	48	29.4
1989	8	3	18	11
1990	9	4	8	4.9
1991	10	5	10	6.1
1992	11	6	2	1.2
1993	12			
1994	13	7	1	0.6
1995	14			
1996	15			
1997	16			
1998	17			
1999	18			
2000	19			
2001	20			
2002	21			
2003	22	8	1	0.6
課長数			143	87.7
係長止まり			20	12.3
係長合計数			163	100

表9 80年集団

1980年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1980	0			
1981	1			
1982	2			
1983	3			
1984	4			
1985	5			
1986	6	1	23	16.4
1987	7	2	36	25.7
1988	8	3	13	9.3
1989	9	4	12	8.6
1990	10	5	19	13.6
1991	11	6	8	5.7
1992	12	7	3	2.1
1993	13	8	2	1.4
1994	14	9	1	0.7
1995	15			
1996	16			
1997	17			
1998	18			
1999	19	10	1	0.7
課長数			118	84.3
係長止まり			22	15.7
係長合計数			140	100

長によって供給されたのか、その経過を見ておきたい。85年課長集団の供給母体となったのは、1972年から1982年までに形成された7つの同期係長昇進集団であり、先のグラフの棒が立っている集団である。さらにレースに参加しながら予選落ちして、85年には課長を供給できなかった4つの集団が存在した。グラフでは空白になっている。なお、彼/彼女らが課長を目指して競争した時代背景は、第1次石油危機の1972年から、第2次石油危機を経て、海外輸出が急増した1982年までである。

#### 1) 82年～80年の同期係長昇進集団の場合

上の表7, 8, 9は先のグラフの左側3年間

(82, 81, 80年)の係長昇進集団の構成を示している。例えば表7, 82年係長昇進集団を見ると、一番下に係長合計数が226人とある。82年に係長昇進集団が発足したときの人数である。この226人のなかで遅速はともかく最終的に課長に昇進できたのは201人、係長で終わったのが25人である。昇進年というのは課長に昇進した年を示している。82年係長集団のトップ(選抜回数1)は3年待機で1985年に課長になった社員であり、いうまでもなく先のグラフの最左の棒の1人に該当する。係長82年組には86年の課長昇進者はいなかったことを考えると、この社員は第2選抜の3人に2年の格差をつけての昇進である。この人の力量が並みではなかった

と想像できる。次に88年に62人、89年に64人が大集団となって課長に進んでいる。選抜次数は会社から見た個々の社員の能力の指標であることからいうと、この大集団は能力的には平均層と見ることができよう。次の3年間（90、91、92年）には20人台が順次昇進していった。この社員たちは選抜の回数も5次を超えていて、能力的には平均下層になっている。最後に1993年に残っていたなかから1人が抜けて、94年には2人が抜けて打ち止めになった。この3人は能力的な限界層である。

このように82年係長昇進集団の統計量から見た構造は、範囲では10年（課長を輩出した期間であり85～94年）、分化階層数では9層だった。％の列には人数の構成比が示されていて、課長輩出数では201、昇進率は89％、係長止まりだったのが11％である。1985年のトップ1人は少なくとも226人の同期係長昇進集団のトップであったことを確認したい。

以下、表の読み方としては同じである。グラフ（先の図2）に戻ると、81年と80年には棒がなく空白になっている。これは待機者がいなかったのではなく、1985年の人事で昇進見送りになったことを意味している。上の表8のように、81年係長集団の先頭が課長になったのはようやく87年であり、堰を切ったように55人が大集団で昇進した。80年係長集団（表9）の場合も85年を飛ばして86年がトップの昇進年である。ということは、85年課長集団のトップは82年係長組の226人、81年係長組の163人、80年係長組の140人、合計529人のトップだったということだ。恐るべき能力の持ち主である（と、人事部が評価していた）ことがわかる。

## 2) 79年～77年の場合

下の1979、78、77年の昇進集団の表も同じ構成である。ただし、79年の場合（表10）は技能系の工長から課長になった人にフォーカスし

表10 79年集団

1979年工長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1979	0			
1980	1			
1981	2			
1982	3			
1983	4			
1984	5			
1985	6	1	1	3.2
1986	7	2	3	9.7
1987	8	3	3	9.7
1988	9	4	2	6.5
1989	10	5	2	6.5
課長数			11	35.5
工長止まり			20	64.5
工長合計数			31	100

表11 78年集団

1978年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1978	0			
1979	1			
1980	2			
1981	3			
1982	4			
1983	5			
1984	6	1	3	2.3
1985	7	2	45	34.9
1986	8	3	29	22.5
1987	9	4	16	12.4
1988	10	5	9	7
1989	11	6	13	10.1
1990	12	7	4	3.1
課長数			119	92.2
係長止まり			10	7.8
係長合計数			129	100

表12 77年集団

1977年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1977	0			
1978	1			
1979	2			
1980	3			
1981	4			
1982	5			
1983	6	1	3	2.3
1984	7	2	48	36.9
1985	8	3	22	16.9
1986	9	4	13	10
1987	10	5	13	10
1988	11	6	11	8.5
1989	12	7	4	3.1
1990	13	8	2	1.5
課長数			116	89.2
係長止まり			14	10.8
係長合計数			130	100

表13 76年集団

1976年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1976	0			
1977	1			
1978	2			
1979	3			
1980	4			
1981	5			
1982	6	1	1	1
1983	7	2	44	44
1984	8	3	16	16
1985	9	4	13	13
1986	10	5	8	8
1987	11	6	6	6
1988	12	7	2	2
1989	13	8	1	1
1990	14	9	1	1
1991	15	10	1	1
課長数			93	93
係長止まり			7	7
係長合計数			100	100

表14 75年集団

1975年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1975	0			
1976	1			
1977	2			
1978	3			
1979	4			
1980	5			
1981	6	1	3	2.5
1982	7	2	39	32
1983	8	3	43	35.2
1984	9	4	12	9.8
1985	10	5	10	8.2
1986	11	6	8	6.6
1987	12	7	1	0.8
1988	13			
1989	14	8	2	1.6
課長数			118	96.7
係長止まり			4	3.3
係長合計数			122	100

表15 74年集団

1974年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1974	0			
1975	1			
1976	2			
1977	3			
1978	4			
1979	5	1	1	0.8
1980	6	2	9	6.8
1981	7	3	55	41.7
1982	8	4	32	24.2
1983	9	5	17	12.9
1984	10	6	6	4.5
1985	11			
1986	12	7	2	1.5
課長数			122	92.4
係長止まり			10	7.6
係長合計数			132	100

て、工長昇進集団を示している。この人物は79年に工長になった31人のトップとして1985年に課長に昇進した。技能系で課長になるのは事務・技術系よりもよほど厳しい。人数も少ないし工長止まりが多く課長昇進比率が36%である。

78年係長昇進組（表11）のトップ3人は前年の84年に昇進し終わっていて、85年には2次選抜グループの平均上層と平均層の45人が団子状態で昇進している。77年係長組の場合（表12）になると85年昇進組は第3選抜の22人で、ほぼ全員が平均層になっている。

### 3) 76年～74年の場合

76年係長昇進組（表13）から1985年に課長になったのは9年待機の13人である。この社員たちは第4順位の昇進であり、明らかに平均以下層である。75年係長組（表14）の10人も同様であり、さらに下の限界層になる。74年係長組

（表15）は85年には昇進できる者はほとんど昇進し終わった状態になっていて、限界層が残っていた。85年にはこの組からの昇進者は出なかったが、翌年の86年に2人がかろうじて抜け出した。

### 4) 73年、72年の場合

73年組の場合（表16）は前年の84年までに課長に昇進可能な人は昇進し終わっていて、85年の課長昇進者はいなかった。課長を供給することが同期係長集団の最重要機能であることからいうと、73年集団はその役割を終えて抜け殻状態になっていた。72年集団（表17）は77年から課長を輩出し始め、84年までにほとんどの人材を輩出していた。85年に課長に昇進した1人は8次選抜であり、最後から2番目の人である。

1985年課長昇進集団の分析から次のことが明らかになった。待機年数が短い順に、たった一

表16 73年集団

1973年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1973	0			
1974	1			
1975	2			
1976	3			
1977	4	1	1	0.9
1978	5	2	1	0.9
1979	6	3	19	17.1
1980	7	4	48	43.2
1981	8	5	18	16.2
1982	9	6	6	5.4
1983	10	7	3	2.7
1984	11	8	3	2.7
1985				
課長数			99	89.2
係長止まり			12	10.8
係長合計数			111	100

表17 72年集団

1972年係長昇進集団				
昇進年	待機年	選抜回数	人数	%
1972	0			
1973	1			
1974	2			
1975	3			
1976	4			
1977	5	1	2	1.9
1978	6	2	34	32.1
1979	7	3	40	37.7
1980	8	4	12	11.3
1981	9	5	3	2.8
1982	10	6	4	3.8
1983	11			
1984	12	7	1	0.9
1985	13	8	1	0.9
1986	14	9	1	0.9
課長数			98	92.5
係長止まり			8	7.5
係長合計数			106	100

人から数人の優秀層が選抜されていた。選抜回数が高くなり待機年数が多くなるほど、多数の平均層、少数の平均下層、ごく少数（たった一人）の限界層が選抜されていた。その結果、85年課長集団としての選抜回数（順位）からみた能力別人数分布は図2のように左側が極端に少なく、右側に長い尾を引く、正に歪んだ構成になった。

同期昇進集団を析出するこのような仕組みは、客観的には上位ポストを能力の順に埋めていく機能的合理性をもつが、人間の側からいうと、昇進集団の内部における自分自身の順位・序列を思い知らされる仕組みでもある。この順位・序列意識はこれから始まる次長レースでの本人の社会的また心理的なスタンスを規定するであろう。

### (3)1985年同期課長昇進集団の次長昇進

85年同期課長集団は誕生するやいなや一つ上

の次長を目指して競争した。その結果がどうだったのか、下にキャリアツリーの手法で示した（図3）。出発点で95人いた事務・技術系課長から最終的に71人が次長に進んだ。95人が71人に淘汰され、選別されつつ1990年から97年までに編成された7セットの同期次長昇進集団の一部に組み込まれた。その様子である。

すでに詳細な説明は不要だろう。85年課長組の第1順位、つまり82年に係長になり3年待機で課長に昇進した者は、5年後の1990年に独走体勢で次長に昇進した。（ここでは詳説しないが、90年同期次長昇進集団としてはこの人は第2順位であり、第1順位に86年課長組からの者が一人いる）。係長79年組の3人の中の2人は第2順位で91年に、1人は第3順位で92年に次長に昇進した。第3順位で課長になった78年係長組の45人は激しい競り合いがあつて6階層に分割され、19人は第2順位に繰り上がり、19人は同順位、残りは順位が下がって昇進した。77

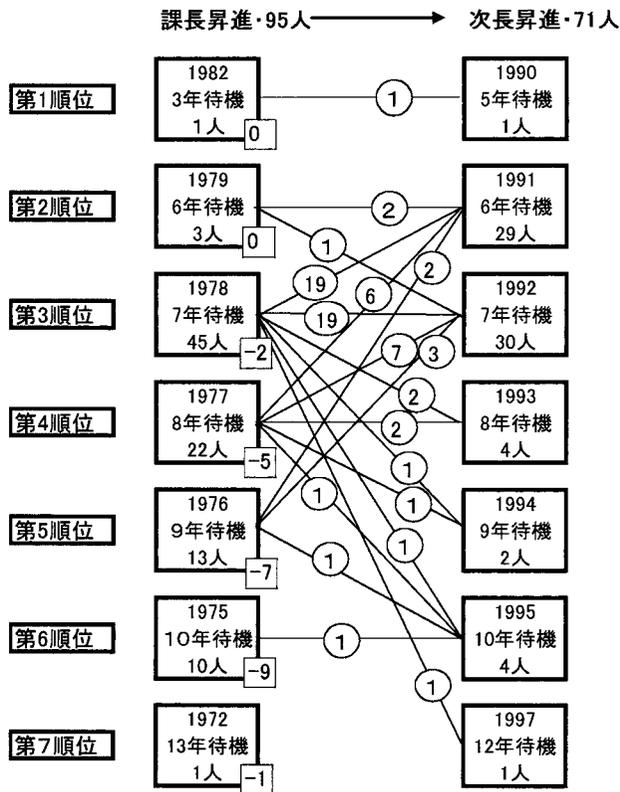


図3 85年課長集団の次長昇進状況（キャリアアツリーによる）

年組の22人も5階層に分断されつつ17人が次長になり、5人が脱落した。76年組の13人は3階層に分割されて7人が脱落した。75年組は9人が脱落して一人だけが第6選抜で昇進した。72年のラスト課長にはチャンスはなかった。課長昇進時には7階層だった序列は、次長到達時にも同じく7階層で変化はなかったかに見えるが、課長と次長の列を結ぶ線の本数を階層分化と見ると、18階層に細分されて、激しい競り合いが行われ、中のメンバーは総入れ替えに近い状態で再編成された。最大の上昇は76年組・第5順位の人2人が第2順位へ上昇した。この2人は課長昇進時には5位で上には71人も先行者がいたが、次長への昇進では2位

タイ、上には1人のみの大躍進を示した。それぞれのハコの右下隅の小バコの数字は昇進できなかった人数である。課長昇進の選抜順位が遅いほど、脱落率が高い。

### 3. 社員集団編成の基本形

ここで少し本論を離れて、トヨタ人事方式における能力分布の基本形について下のグラフ(図4)を使って整理しておこう。1956~2004年に班長から組長に昇進した技能系、8900人の昇進の順位分布である。

#### (1)能力分布(班長→組長)

グラフ(図4)では待機年が短い順に第1順

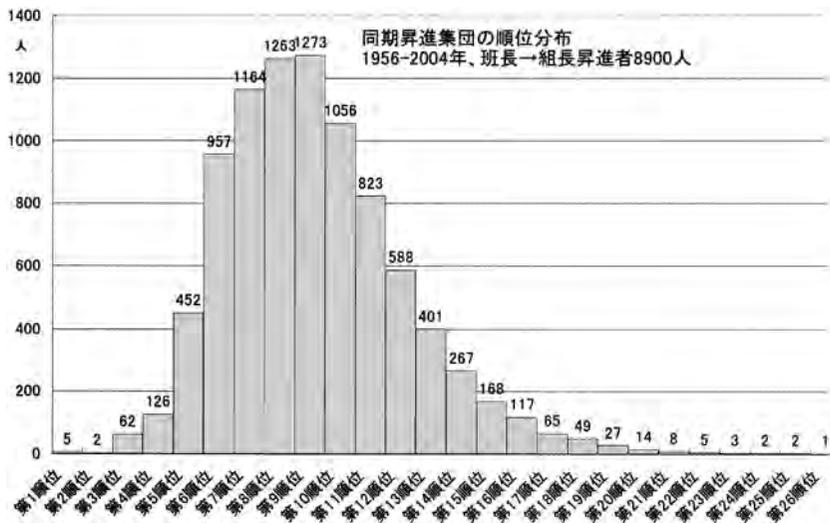


図4 同期昇進集団の待機年・人数の分布（班長→組長）

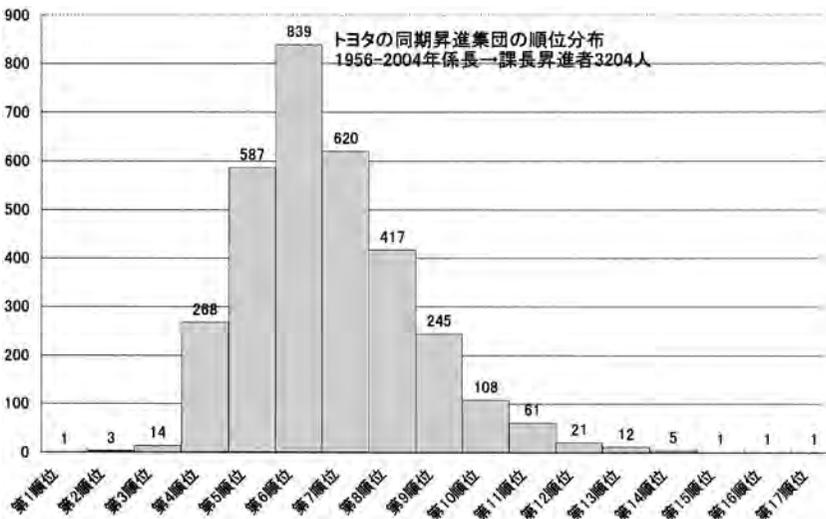


図5 同期昇進集団の待機年・人数の分布（係長→課長）

位、第2順位などとして、待機年数の長短を選抜順位に読み替えている。例えば待機1年を第1、2年を第2順位と見なしている。平均待機年数は9.2年、標準偏差3.0、格差階層数は26、ここでも第1順位と最後の第26順位の人数は大幅に絞られている。歪度は0.81である。この基本形が入社→班長、班長→組長、以下、次長→部長、部長→役員など全ての昇進人事で現れてい

る。先の85年課長集団の供給母体となった82～72年係長集団も大局的にはこのパターンを保持している。念のため同じ方式で係長→課長昇進者の待機年分布グラフを示す（図5）。

## (2)能力分布（係長→課長）

1956年から2004年に係長から課長に昇進した社員は3204人だった。これらの人の係長から課

長になる待機期間の分布である（図5）。平均待機年数は7.6年，標準偏差は1.8，選抜階層数は17，人数では第1順位は1人，最終順位も1人である。歪度は0.95だった。

この図4と図5が相似していることは説明を要さない。トヨタはエリート主義的能力観を信じていて，能力の正規分布観を否定しているようだ。

図4と図5のパターンはなぜかジャックナイフを連想させる。鋭く尖った切っ先，それに続く分厚く太い胴，徐々に細くなる長い支持部。ときに軍団ともいわれるトヨタ社員集団の基本形である。工場単位，部単位から係，組まで，トヨタのあらゆる社員集団はこの基本形を反復・踏襲している可能性が高い。

#### 4. 同期昇進集団の構造と機能

1985年の同期課長昇進集団の供給母体となった11セットの同期係長昇進集団の様相を見てきた。85年課長集団は，84年や86年などの前後の課長昇進集団と競争しながら次の次長を供給する母体となる。ここでもう一度，同期係長集団の構造と機能，また誕生から消滅までの状態変化について，可能な限り一般化する方向でまとめておこう。

#### (1)昇進集団の基本指標

85年課長集団を供給した72～82年の11の係長集団の動向を見た。これらの考察を踏まえながら，ここで同期昇進集団の総合的な力量という概念を考えてみよう。下に11セットの係長集団の基本指標となる統計量を表示した（表18）。

同期係長昇進集団の基本属性は，出発点で集められた係長昇格人数であり，それが集団の規模となる。また，その中から何人，何パーセントの課長を輩出したかが，もう一つの指標になる。待機年数の平均値も重要だろう。課長に昇進していったバラツキを示す標準偏差にも意義があろう。第1選抜の待機年数と輩出人数，また最終選抜の待機年数と輩出人数も重要である。ところが，これらの指標を総合していく概念枠組みがまだ存在しない。例えば1985年課長のトップを供給した82年集団と，3年も遅れたとはいえ第1選抜で55人を供給した81年係長集団のどちらの総合力が大きいのか，質か量か，評価・判断に悩むところである。極端な場合，集団人数は少なかったが社長や副社長を出した集団と，人数は多いが役員を出せなかった集団と，両者の力量はどう順位付けられるのか。ここではこのような複雑な問題が残っていることを確認しつつ，実証のレベルで基本統計量のみ

表18 85年課長集団の形成に関与した係長集団の基本指標

指標 係長	係長人数	課長昇進数	昇進率	格差階層数	待機平均値	標準偏差	第1選抜 待機年	第1選抜 人数	最終選抜 待機年	最終選抜 人数	待機年範囲
1972	106	98	92.5%	9	7.1	1.48	5	2	14	1	9
1973	111	99	89.2%	8	7.3	1.20	4	1	11	3	7
1974	132	122	92.4%	7	7.7	1.15	5	1	12	2	7
1975	122	118	96.7%	8	8.2	1.48	6	3	14	2	8
1976	100	93	93.0%	10	8.3	1.75	6	1	15	1	9
1977	130	116	89.2%	8	8.4	1.67	6	3	13	2	7
1978	129	119	92.2%	7	8.3	1.54	6	3	12	4	6
1979	116	95	81.9%	7	8.8	1.60	6	3	12	7	6
1980	140	118	84.3%	9	8.3	2.14	6	23	19	1	13
1981	163	143	87.7%	7	7.3	1.84	6	55	22	1	16
1982	226	201	88.9%	9	7.4	1.46	3	1	12	2	9

を示した。

## (2)同期昇進集団の機能

単位としての同期係長昇進集団の第1の形成理由と存在意義はできるだけ有能な課長をより多く輩出することにある。課長輩出機能を中心に置いて、同期係長昇進集団の機能について考察する。トヨタは多種多様な団体形成と集団活動で知られているが、役職者は技能系では班長会、組長会、工長会（以上3層会）、事務・技術系では係長会、課長会、次長会、部長会を組織して活動している。筆者の手にある1981年版『工長会・会報』（トヨタ自動車、1981）によってその活動の要点を見ておこう。この頃の工長会の会員686人は、工場と工場内のいくつかの製造部を束ねた単位支部に属して（具体的には1区は本社工場、車体部、総組立部25人）活発に活動していた。「工長会会則」（トヨタ自動車、1981：14）によると、会員は現職の工長である正会員と、名誉会員である「正会員から昇格した課長以上の者」からなる。目的として「この会は、会員の知識と技能を向上し、人格を高め相互の親睦融和をはかり、もって企業の興隆に寄与する」とある。1981年の主な活動の内容を見ると、総会（2月9日）、人事部長との懇談会（4月6日）、班長会本部役員との懇談会（3月31日）、永年勤続者との会食、懇談（毎月幹事会の日に実施）があがっている（トヨタ自動車、1981：13）。こうした事項を人事関連の視点から見ると、現役工長の相互融和を進める、部下である班長代表と懇談している、先輩会員の課長や次長とも交流している、人事部長と懇談している、毎月定期的に永年勤続者と会食している、などが重要である。つまり、工長会はフォーマルな活動ではもちろんのことだ

が、インフォーマルな活動としても人事部長やOBや永年勤続者（この中には工長になったが課長に昇進できずに滞留している者がいる）などと接触している。要するに工長会はフォーマルにもインフォーマルにも現役工長の課長昇進に関する支援・庇護活動を行っていることを確認できる。

工長会を例に述べたことはこれに準じる係長会においても大同小異であろう。1985年課長昇進集団の供給母体となった1972年から1982年までの11の年次別係長昇進集団も課長昇進に向けてフォーマル、インフォーマルな支援・庇護活動を行っていたと考えてよからう。

## (3)同期昇進集団の誕生と消滅

同期昇進集団はある年度のある地位を焦点にして生成・形成される。その時点から同期昇進集団のメンバーは上の地位を目指して競争関係に入るが、当初の数年間は人材の教育・訓練のために費やされる。85年課長集団に第1選抜で課長を供給した1982年係長集団も、3年間は準備期間が必要だった。この期間に新任係長たちは担当実務の習熟と広い意味での管理能力を修得していく。数年間の準備の後に、いよいよ第1選抜の課長が昇進する段階になる。突出した社員の第1選抜を契機にして、有能者から順に第2、第3、第4と順次課長を輩出していくが、選抜の次数が進むほど、能力的には平均上層、平均層、平均以下層、のように低下していく。そして最後には限界的な社員が2人ないし1人選抜されて、人材育成・供給母体としての役割を終える。第1次選抜者を出してから最後の選抜者を出すまでが、活動期である。活動期は3つの期間に大別されよう。名称にこだわる必要はないが、ここでは始動期とする。第1、



表19 トップ単独昇進制を指標にしたトヨタ人事方式の趨勢

	技能系社員・班長→組長					事務・技術系社員・係長→課長				
	トップ人数	組長昇進数	トップ比率	班長からの 待機年数	階層数	トップ人数	課長昇進数	トップ比率	係長からの 待機年数	階層数
60年代	7.1	27	26.3%	3.4	2.9	2.1	4.3	48.8%	5.3	1.7
70年代	4.2	110	3.8%	3.5	6.5	9.5	33.2	28.6%	4.9	4.4
80年代	6.8	291	2.3%	4.5	13	5.4	118	4.6%	5.3	7.5
90年代	10.1	451	2.2%	4.3	16.7	6.5	167	3.9%	4.8	9

～1999年、課長については1956～2004年の期間をカバーしている。最左列の数値は同期係長昇進集団が発足した年度を、最上行の2桁の西暦表示は同期課長昇進集団が形成された年度である。セルの数字は同じ選抜順位で昇進したメンバー数であり、空白セルは無人である。言い換えると同じセルに入っている者は同期に係長に昇進して、同期に課長に昇進した同期係長・同期課長のグループである。この二重同期集団は互いに強い関係で結ばれているだろう。その関係は協力関係でありつつ競争関係でもあろう。さらに言えば、2重同期集団の一部には同期入社グループが含まれていよう。将来、同期で次長に昇進する可能性もある。したがって人事異動の分析には多重同期集団という概念が有効かもしれない。

それぞれの数列の左・下側ほど選抜次数が早く、優秀な社員であることを意味し、右・上側ほど次数が高く昇進が遅かったことを意味している。この表は事務・技術系で係長から昇進した課長3204人が44年間にわたってトヨタの人事の時間×空間のフィールドに残した競技記録である。

図6の数字が作り出すパターンは、あたかもトヨタという時空を流れる河にも見えてくる。この河はトヨタの規模拡大を反映して時代とともに太くなっているようだ。河は新しい水を取り込みながら、古い水を排出していく。河の流れは途絶えないが、中の水は常に入れ替わって

いる。なお表の右・下角で流れが止まっているのはTWCDが2004年で終わっているからであり、係長と課長の選抜人事はもちろん現在も進行中である<sup>11)</sup>。

流れを作っている一つ一つの数字に目を凝らすと、流れに逆らって果敢に上流を目指す人、流れに負けて今にも溺れそうな人、それこそ無数の人が見えてくる。

トヨタにはTWCDが識別できる限りでも、技能系では4本（入社→班長、班長→組長、組長→工長、工長→課長）、事務・技術系では5本（入社→係長、係長→課長、課長→次長、次長→部長、部長→役員）、合わせると9本の河がある。TWCDが識別できない学歴、性別、職場の上司・部下なども考えると、一体何本の河が流れているのか数えようもない。そうした複雑な流れがせめぎあい、渦を巻いている中で、トヨタ人事方式の基本原則を知ってか知らずか、社員たちは「企業社会」トヨタの中を命がけで泳いでいるのであろう。

## (2)トヨタ人事方式の趨勢

ここでトヨタ人事方式の過去40年間の趨勢について考察する。トヨタ人事方式はトップ単独昇進制に集約されるので、先に示した表4をさらに圧縮して上の表19を得た。この表19は表4では単年度ごとに記されている数値を1960年代、70年代、80年代、90年代と10年刻みの4段

階に分けて、それぞれの10年間の平均値を取っている。

まず、技能系の班長→組長の昇進局面では、トップの人数は1960年代の7人から90年代の10人へと、一人に絞り込む方向ではなく、逆に増加する傾向が見られる。しかし組長昇進数に対するトップ比率は26%から2%へと大きく低下していて、厳選主義が強まっている。階層数は3から17へと顕著に増加していて、選別・格差付けが厳しい。待機年数の傾向は単純ではないが延長の方向にある。要するに、組長の選抜ではトップ単独原則はいくらか緩んではきたが、トップ比率は大幅に低下して、待機年数は増加しつつ、階層数が急増している。厳選主義と多段階格差付けが強化されている。

事務・技術系の係長→課長の昇進はどうか。ここでもトップ比率の縮小が進んでいる。また待機年数と階層数の増加も読み取れる。

技能系でも事務・技術系でもエリート主義的早期選抜主義と多段階格差付けによる格差主義が強まっていて、全般的な競争は激化している。

### (3)今後の課題

本稿ではトヨタ人事方式の基本原則のいくつかを発見・確認することができた。その要点は当該箇所でもまとめているので繰り返さない。約言すれば、トヨタ人事方式とは極端な能力主義（一本釣り）と極端な年功主義（落穂拾い）の融合である。本稿はTWCDの分析のなかから帰納的にそれらの人事原則を見つけ出したが、次の課題は、まず同期昇進集団の構造と機能また作動メカニズムの詳細を解明することにある。またトヨタ人事原則の運用は、特にトップ単独制の実施は組織と人間にとってどのような効果と問題を生み出すのか、理論的な把握も含めて

分析する必要があるだろう。

(2007/9/20)

### 注

- 1) TOYOTA Worker's Career Data (TWCD) はトヨタの社内報で報じられた人事関連記事を網羅的にパソコンに取り込んだデータベースであり、レコード数では約25万行になる。文字データをパソコンに取り込むときさまざまな障害が生じる。元資料の散逸、汚損による読み取り不能などがある。そうした結果、例えば班長と工長の昇進データはあるが、中間にあるはずの組長昇進データがないケースが生じる。完全連続ケースというのは、このような空白・欠損のないケースである。下の表20は、中間地位に欠損のあるケースをも分析対象とする全ケース（ファイル）と、全ての地位データが連続している完全連続ケース（ファイル）の地位別ケース数を比較している。表の合計欄にあるように完全連続ファイルのケース数は全ファイルのそのの45%でほぼ半数になる。地位別構成では完全連続ファイルは班長級と係長級で少なく、一般と組長級で多くなっている。このように両者には無視できない差異があるが、本稿がトヨタ人事方式の至上原則と位置づけたトップ単独昇進制について、完全連続ファイルの値と全ファイルの値を比較すると表21のようである。ここにも両データには差異があるが、56回の人事でトップ一人の回数は全ファイルで19回、完全連続ファイルで21回であり、本稿の立論の核心には影響はないと判断した。なお、TWCDの構築手法や内部構造については辻（2005, 2006, 2007a, 2007b, 2007c）を参照されたい。
- 2) 『トヨタ新聞』昭和35年4月2日号によれば、このとき大学卒技術員で30人が入社している。しかしTWCDはデータ構築過程で生じる種々の障害のためにその全ケースを分析対象とすることはできない。ここではトヨタ入社から離脱までの全情報を把握できた29ケースをスタートにしている。
- 3) ステップと選抜回数など、本稿で使用する基

表20 全ケースと連続ケースの地位別構成

職位	全ファイル		完全連続ファイル	
	度数	パーセント	度数	パーセント
0 一般	4691	8.6	4691	19
1 班長級	17371	32	6167	25
2 組長級	10579	19.5	5970	24.2
3 工長級	3916	7.2	2472	10
4 係長級	7709	14.2	1747	7.1
5 課長級	6480	11.9	2259	9.1
6 次長級	2076	3.8	808	3.3
7 部長級	1253	2.3	557	2.3
8 役員級	223	0.4	38	0.2
合計	54298	100	24709	100

礎的概念について説明する。本稿では新入社者の段階を第1ステップと呼び、以下、職位があがる順に班長職位を第2ステップ、組長職位を第3ステップなどと呼ぶ。同じ事象を班長昇進局面、組長昇進局面ということもある。ある年の入社集団はあるステップの昇進局面に遭遇して、いくつかの順位階層に分割されるが、この分割は前地位からの待機年数の長短にしたがって、第1順位、第2順位、第3順位などと呼び、おなじ事象を第1選抜、第2選抜と呼ぶこともある。図1の1960年の技術系社員のキャリアアツリでいうと、一番上上のセル（6年待機の1人）は、第2ステップ=係長昇進局面の第1順位=第1選抜と表現する。第1選抜をトップ、最終選抜をラストということもある。

- 4) 本論文を執筆するに当たって花田（1987）を参照した。花田がメーカーA社の事例として提示している図1（p.46）と図2（p.47）には、第3レベルと第4レベルの数字に明らかな齟齬がある。よく引用される好論なのでしかるべき機会に訂正なさるのがよいのではないか。
- 5) 上原は第1選抜出現期について「同期入社者の間で昇進・昇格に初めて差がつき始める時期をいう」（上原，2003：60）と定義している。本稿ではこの定義を踏襲しつつ拡張して「同期入社者、ないし同期昇進者の間で昇進・昇格に初めて差がつく時期」と定義する。これに関連して本稿ではさまざまな選抜局面の先頭（トップ）グループの動向を注視するが、先頭グループというのは、その選抜局面で最短の待機年数

表21 全ファイルと連続ファイルのトップ単独人事の出現回数

	人事回数	全ファイル	完全連続ファイル
班長→組長	28	14	11
係長→課長	28	5	10

（第1順位）で上の地位に昇進した者を指す。

- 6) 表2の下で述べたようにTWCDは採用区分を識別できない。事務・技術系では大卒は早く係長や課長に昇進するが、高卒は大卒に遅れるのが普通である。この2つの集団を一つにまとめて論議しているので、格差階層数は結果的に多くなっていると思われる。待機年数の範囲についても同じ理由で広がっていると思われる。
- 7) 今田・平田が分析したOLL社では「各資格への到達に関して、一定の基準が設けられている」ので、緩やかではあるが「逆転現象は起こりにくい」と述べている（今田・平田 1995：50）。
- 8) ポツダム班長について次のことがあった。1979年8月、当時の職業・生活研究会は「トヨタ定年退職者調査」を実施した。『トヨタ新聞』（昭和45（1970）年8月1日付け）で退職を報道されたある面接協力者は、要旨次のように語った。「定年間近に組長から『あなたを班長候補のままに退職させるのはやりにくいので正式に（班長に）してやる』と言われた。『お情けはいらない。ポツダム班長はいらない』と断ったが、定年の日に（班長昇格）の辞令が出た」（職業・生活研究会資料，1979年秋）。
- 9) 1985年の課長昇進数はTWCD全によれば181人で、この値が実態に近い。同姓同名や不連続ケースを除くと98人になる。
- 10) 今田・平田によるとOLL社は「ホワイトカラーと生産部門で働くブルーカラーに対して異

なる部署で人事管理をして」いる（今田・平田 1995：11）。ホワイトカラーとブルーカラーを統合・一括管理するトヨタ方式が日本企業にどれくらい存在するのか関連データは見あたらないが、筆者の感触では両者を分離する会社が多いのではなかろうか。

- 11) データ分析に関して注意すべき点を補足しておく。図6の下・右隅に着目してほしい。図に明らかなように99年係長組の課長昇進過程は2004年段階では完了していない。99年係長組は課長を目指してスタートはしたが、まだ多くのレース途上の者がいて課長ゴールに到達したものは一人しかいない。他方、04年の課長集団は全メンバーが揃っている。このように係長→課長の待機年数の平均値の計算では、スタートの係長を起点にするのではなく、ゴールの課長を起点に計算すべきなのである。

#### 参考文献

- 上原克仁 2003 「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造」労働政策研究・研修機構編『日本労働研究雑誌』No.519  
 花田光世 1987 「人事制度における競争原理の実態」組織学会編『組織科学』Vol.21, No.2  
 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

- 樋口博美 2007 「1960年入社社員のキャリアアツリ—にみる雇用慣行と職業経歴」辻勝次編『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究, その発展的展開』平成15年度～18年度科学研究費補助金研究成果報告書（研究代表辻勝次, 課題番号15330113）, 第4章として収録。  
 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—トヨタへの試論の適用—」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 勝次編 2007a 『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）  
 辻 勝次 2007b 「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 2007c 「戦後トヨタにおける昇格管理—昇格と競争—」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第43巻2号, 1-19  
 トヨタ自動車工業株式会社 1981 『工長会 会報』

Principles of the Toyota Personnel Management System:  
Structural and functional analysis of a cohort of employees  
who were promoted in the same year

TSUJI Katsuji \*

**Abstract:** I have assembled a database called TWCD, into which personnel-related articles published in Toyota's house journals were exhaustively collected and loaded. This paper explores the principles of the Toyota personnel management system, using fully continuous data consisting of approximately 25,000 cases. Particular focus is given to the process of creating and reorganizing a cohort of those promoted in the same year. This research has produced six major findings about the Toyota personnel management system. 1) It is the primary principle that only a single top employee is selected at the first screening stage. Secondary principles include 2) multistep differentiation in promotion; 3) a promotional system that provides younger employees with a chance to outstrip older employees; 4) the uncertainty of decisions at the personnel section level; 5) an independent system for final promotion; and 6) the creation of a knife-shaped cohort of employees.

**Keywords:** Toyota personnel management system, the principle that allows only a single top employee to be promoted, multistep differentiation in promotion, TWCD, career tree

---

\* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University