

自動車産業における大卒ホワイトカラーの異動とキャリア（上） — トヨタ・1956～1960年入社組の軌跡 —

湯 本 誠

要 約

本稿では、1956年から1960年までの5年間にトヨタ自工（当時）に入社した大卒男子ホワイトカラーの異動とキャリアの特徴について、質的データと量的データを併用して考察する。最初は大卒男子ホワイトカラーの職種別採用者数を確定し、ついでかれらの出身大学と学部・学科構成をみた後に、勤続状態と昇進、および転籍等の退出過程について検討し、最後に分析の中心となる質的データ11ケースの基本属性について述べる。

キーワード：大卒男子ホワイトカラー、異動とキャリア、質的データ、量的データ

も く じ

1. 研究目的と研究対象
2. 職種別採用者数の確定
3. 出身大学と学部・学科
4. 50年争議後の採用動向
5. 勤続状態と到達職位
6. 退出の諸類型
7. ヒアリング対象者のプロフィール

1. 研究目的と研究対象

本稿では、1956年から1960年までの5年間にトヨタ自工（当時）に入社した大卒男子ホワイトカラーの異動とキャリアの特徴について考察する。依拠するデータは社内報の「トヨタ新聞」から構築したトヨタ労働者のキャリア・データファイル（Toyota Workers' Career Data TWCD）および「職業研究会」（研究代表者：辻勝次氏）が実施したヒアリング調査のデータの2つである。

前者のTWCDについて説明する。「トヨタ新聞」は1956年から1961年までの6年間に限って新入社員の氏名を報道していることから、だれが、いつ入社したかを知ることができる。また、勤続15年・20年・25年・30年の区切りで表彰された者の氏名と配属部署を報道しているので、かれらの勤続状況と配属職場を知ることができる。さらに、職制の職場異動、昇格、出向・転

籍、定年退職といった人事異動に関しても実名で報道されている。こうした人事報道から、いつどこの職場で、どの職位に到達したか、どこの職場でどの職位にあった者がいつ、どこへ、出向・転籍したか、転籍先企業ではどの職位についたか、さらに、いつどこの職場でどの職位で退職したか等の人事情報を知ることができる。以上の入社、勤続および人事異動のデータを接合して、辻勝次氏によって構築されたのがトヨタ労働者のキャリア・データファイルである（詳しくは、辻勝次〔2007a〕を参照）。

本稿はこのデータファイルの一部を利用する。一部を利用するとは、1956年から1960年の5年間に入社した大卒男子ホワイトカラーだけを考察の対象にするという意味であって、その総数は178人である。先に述べたように、「トヨタ新聞」は新入社員を実名で報道しているが、採用区分が明記されているのは、この5年間に限られているからである。採用区分とは、男女別・学歴別職種区分であって、新規学校卒業者に関しては、男子の場合は「大卒事務」「大卒技術」「高卒事務」「高卒技術」「中卒養成工」、女子の場合は「大卒事務」「高卒事務」「中卒事務」等の職種区分である。

後者のヒアリング調査について説明する。「職業研究会」は2001年と2002年にトヨタ労働者とトヨタ退職者を対象として、職場生活と家族生活の歩みを中心として、2時間程度のヒアリング調査を実施した。調査完了数は54ケースであって、このうちホワイトカラーが25ケース、ブルーカラーが29ケースであった（ブルーカラーのキャリアに関しては、湯本誠〔2007a〕〔2007b〕を参照）。後者の29ケースのうち、「トヨタ新聞」が採用区分を明記している1956年から1960年までの5年間に入社したのはわずか2ケースにすぎなかった。それに対して、前者の25ケースのなかでは大卒男子が14ケースで最も多く、このうち11ケース（事務職3ケース、技術職8ケース）が1956年から1960年の間に入社していたのである。

以上のように、本稿が考察の対象とするのは1956年から1960年の5年間に入社した大卒男子ホワイトカラー178人の量的データとこのうち11人の質的データである。

ホワイトカラーのキャリアに関しては、キャリア・ツリーの手法によるマクロ的な研究が多く、昇進競争に焦点が当てられている（花田光世〔1993〕、竹内洋〔1995〕）。トヨタのホワイトカラーのキャリアを検討した辻や樋口の研究も、この手法を踏襲している（辻勝次〔2007b〕、樋口博美〔2008〕）。量的データを用いた大量観察は全体の傾向を把握できるメリットがある反面、個々のキャリアの内部に分け入った仔細な質的考察を期待することはできない。しかも、キャリアの分析が昇進というタテの異動だけに限定されてしまう。昇進は重要な異動には違いない。しかし、どのような職場を異動していったかというキャリアの質的側面が切り落とされてしまう。他方で、事例研究の方法を用いたトヨタのホワイトカラー研究が存在する（櫻井純理〔2007〕）。この方法は大量観察では不可能であった、個々のキャリアの内部に深く分け入った仔細な考察を可能にしてくれる。しかし、その反面、取りあげる事例の代表性に不安が残るだけでなく、取りあげた事例が同期入社集団のなかでどのような位置にあるかという問題は不

明のままである。

先に述べたように、本稿では質的データと量的データを併用して、トヨタの大卒男子ホワイトカラーのキャリアについて考察する。その場合、質的データの分析を主軸におき、その事例の特徴を描き出すために、同期入社集団のデータを用いる。ある事例のキャリアの特徴は同期入社集団との比較を通じてはじめて描き出すことができるからである。

2. 職種別採用者数の確定

先に、1956年から1960年までの5年間に新規学卒者として採用された大卒男子ホワイトカラーは178人であると述べた。しかし、「トヨタ新聞」しただってTWCDと、これとは異なる会社の公式資料「年次別、学歴別正規採用人員一覧表（昭和36年2月1日）」（田中博秀〔1982：65〕）を比較すると、年次別採用者数と5年間の採用総数の2点において若干の食い違いがみられる。ここでは、2つのデータを比較検討して職種別採用者数を確定する。

表1 大卒男子採用者の職種別・年次別分布

	1956	1957	1958	1959	1960	計
事務職	10	17	15	12	21	75
技術職	5	20	21	27	30	103
計	15	37	36	39	51	178

出所：TWCDより作成。

表2 年次別大卒男子正規採用者数

	1956	1957	1958	1959	1960	計
旧大院1年修	3	—	—	—	1	4
新大院	—	3	1	1	2	7
新大	15	34	35	38	48	170
計	18	37	36	39	51	181

注：「旧大院1年修」とは旧制大学大学院1年修了、「新大院」とは新制大学大学院修了、「新大」とは新制大学（学部）卒業をさす。

出所：田中博秀〔1982：65〕より作成。

前者の「トヨタ新聞」しただってTWCDによると採用者数は178人であるが、これを事務職と技術職に分けて、それぞれの採用者数を年次別に示したのが表1である。後者の公式資料は1951年から1961年までの間に正規従業員として採用された人数を男女別・学歴別に集計した資料である。このデータから、問題の1956年から1960年までの5年間に入社した大卒男子および男子大学院修了者だけを抽出して表2に示した。

最初に、TWCD から作成した表 1 に関して若干の説明が必要である。1 つは1956年の採用者数であり、いま 1 つは1956年と翌57年に入社した52人の職種区分である。

1 つめの問題に関して、1956年 4 月 2 日付の「トヨタ新聞」(183号)では「大学卒業者＝15名」と報道しているが、実際には14人の名前しか書かれていない。担当者が 1 人の名前を書き忘れた可能性もあるし、逆に14人のところを誤って「大学卒業者＝15名」と書いた可能性もある。しかし、表 2 では1956年に入社した新制大学卒業者は15人であるから、前者の可能性が高い。そこで、1982年のいわゆる工販合併直前の『ダイヤモンド会社職員録』1981年版を用いて、1956年に大学卒業と同時に入社した者の氏名と先の「トヨタ新聞」(183号)に記載された氏名と照合したところ、1 ケースだけが後者に記載されていなかった。この記載漏れと推定される者の氏名を TWCD で検索した結果、このケースは1956年に入社していることが判明した。以上から、1956年の大卒男子の入社人数は正確には15人であって、「担当者が 1 人の名前を書き忘れた」と判断して間違いはない。

2 つめの問題は職種区分である。「トヨタ新聞」は1958年以降 3 年間では、大学卒業者を「大卒事務」「大卒技術」と職種区分を明記しているが、1956年と翌57年の 2 年間に関しては「大学卒業者」として一括している。これを表 1 にあるように、1956年入社の15人と翌57年入社の37人をそれぞれ事務職10人、技術職 5 人、事務職17人、技術職20人と区分したのは筆者の判断による。その根拠は 3 つある。

第 1 の根拠は TWCD である。このデータからは、この52ケースの昇進・職場異動・勤続表彰時等における配属職場を知ることができるので、個人の職場異動歴から事務職か技術職かを推定した。第 2 の根拠は40年史の『トヨタのあゆみ』(1978年)に収録された「職制表(昭和53年 2 月 1 日現在)」(521～526ページ)である。この資料から、課長以上の職位にある者の氏名と配属職場を知ることができる。問題の52人のうち、この時点で課長以上の職位にある者の氏名と配属職場を TWCD と照合することで、事務職か技術職かを推定した。第 3 の根拠は『ダイヤモンド会社職員録』である。この資料には、課長以上の職位にある者について、入社年次のほかに出身大学の学部・学科名が明記されている。1956年と翌57年の 2 年間に入社して課長以上の職位に到達したケースについては、出身学部・学科名から事務職か技術職かを判断することができる。この判断と前 2 者の推定が一致していたことから、1956年入社の15人の内訳は事務職10人、技術職 5 人、1957年入社の37人の内訳は事務職17人、技術職20人であると判断して間違いはないであろう。

そこで、表 1 と表 2 を比較して、問題の年次別採用者数と 5 年間の採用総数を確定していく。1956年の採用人数は先に確定したように、15人である。表 2 では、旧制大学大学院 1 年修了者が 3 人と記載されているが、1956年になって新卒者として採用されているとは考えにくい。正規従業員としての採用ではあるが、中途採用であって新卒採用ではないと判断して間違いはないであろう。1957年から1959年の 3 年間に限っては、表 1 と表 2 の間に食い違いはない。ただし、

表2では新制大学卒業者を「新大」（新制大学学部卒業者）と「新大院」（新制大学大学院修了者）に区分している。たとえば、1957年の採用者数は「新大」34人、「新大院」3人の合計37人である。この点は『ダイヤモンド会社職員録』でも確認することができた。この資料では、大学院修了者に関して出身大学の学部・学科名の後に「院」と書かれているので、学部卒業者か大学院修了者かを容易に判断することができる。1960年に関しては、表1も表2も51人で一致している。しかし、表2では、51人のなかに旧制大学大学院1年修了者が1人だけ含まれている。1956年の場合と同様、このケースも新卒採用とは考えにくいので、これを除外すると50人となる。表1では51人であるから、1人の食い違いがあることになる。しかし、1960年4月2日付「トヨタ新聞」（350号）では51人の氏名が確認できることから、1960年の採用者数は51人であると確定して間違いないであろう。

以上の検討から、1956年から1960年までの5年間の大卒男子新規採用者は事務職75人、技術職103人の合計178人であると確定することができた。このなかに新制大学大学院修了者が含まれていることは先に触れた。その人数は表2では7人であるが、『ダイヤモンド会社職員録』によると8人である。いずれが正しいかを確定することは不可能であるし、主要な問題ではないので、これ以上、立ち入る必要はないであろう。ただ、後者から出身研究科名を知ることができる。それによれば、事務職2人の内訳は法学と経営学が各1人、技術職6人の内訳は機械工学4人、金属工学1人、不明1人である。次に178人の出身大学と学部・学科の特徴をみるが、ここでも機械工学出身者が多いことがわかる。

3. 出身大学と学部・学科

先に、『ダイヤモンド会社職員録』には、課長職以上の職位にある者の出身大学と学部・学科名が明記されていると述べた。ここでは、178人の出身大学および学部・学科についてみておく。事務職と技術職に分けて、それぞれ表3と表4に示した。

先にみたように、大卒男子ホワイトカラーのうち事務職は75人である。このうち、何らかの理由で課長に到達する前に退職した8人については、出身大学・学部は不明である。これを除く67人の出身大学では、地元の名古屋大学が14人で最も多く、これに続くのは東京大学（11人）、神戸大学（8人）、大阪市立大学（7人）、京都大学（6人）、慶応大学（6人）の5大学である。この5人以上、採用されている6大学の出身者だけで52人、8割弱を占めている。

学部構成では、経済学部が38人で圧倒的に多く、これに類似学部である経営学部と商学部を加えると、50人で7割強にも達している。経済学部に次いで多いのは法学部14人である。それ以外の学部出身者はわずか3人であって、大多数は経済学部系統と法学部出身者によって占められている。

大学の所在地別にみると、東海と京阪神の大学が6割弱の40人を占めており、東京の大学は

4割弱の25人にとどまっている。事務職に関しては、地元の東海と京阪神の大学からの採用が中心であった。

表3 事務職の採用大学・採用者数・学部別内訳

採用大学	採用人数	経済	経営	商	法	文	文理	農
名古屋大	14	10			4			
東京大	11	6			5			
神戸大	8	5	3					
大阪市立大	7	3		3		1		
京都大	6	4			1			1
慶応大	6	3			3			
一橋大	4	1		3				
同志社大	3	2		1				
東北大	2	1			1			
青山学院大	1	1						
関西学院大	1	1						
静岡大	1						1	
上智大	1	1						
明治大	1			1				
早稲田大	1			1				
合 計	67	38	3	9	14	1	1	1

注1：不明8ケースを除く。

注2：文学部・文理学部・農学部の学科は不明。

注3：大学院修了者2ケースを含む。

出所：TWCDおよび『ダイヤモンド会社職員録』各年版より作成。

表4 技術職の採用大学・採用者数・学科別内訳

採用大学	採用人数	機械	精密	金属	溶接	航空	電気	応化	工化	建築	意匠	数学	物理	美術	不明
名古屋大	15	8		1			1	3							2
東北大	15	4	7	2											2
名古屋工大	11	7		3						1					
東京大	8	3	2			1						1			1
東京工大	5	5													
大阪大	4	1			2										1
京都大	4	3													1
静岡大	4	3					1								
山形大	4	3													1
金沢大	3	3													
日本大	3	3													
千葉大	3								1		2				

注1：不明9ケースを除く。
注2：不明とは、工学部・理工学部のなかの学科が不明という意味である。
注3：大学院修了者6ケースを含む。
出所：TWCDおよび『ダイヤモンド会社職員録』各年版より作成。

5年間で5人以上、採用されている大学は5大学であって、事務職の場合とほぼ同数である。しかし、この5大学の出身者は全体の6割弱にとどまっており、事務職ほど特定の大学に集中していない。事務職の採用大学数は15大学にとどまっているのに対して、技術職の場合は24大学にも及んでいる。地元の東海と京阪神の大学からの採用者は4割強の41人とどまっており、採用大学は全国に分散する傾向がみられる。戦後、大学に昇格した名古屋工業大学などの諸大学のうち12校から採用されており、その採用者数32人は3割強に達している。おそらく、この数字は学制改革以前における高等工業専門学校卒業者の採用実績の延長上にあるものと思われる。

出身学部では、工学部が圧倒的に多い。94人の出身学部では工学部90人、理学部3人、理工学部1人である。工学部を学科別にみると、学科不明9人を除く81人のうち、機械工学科が6割強の53人を占め、これに隣接領域である精密機械工学（9人）、金属工学（6人）、溶接工学（2人）、航空工学（1人）を加えると71人で、9割弱にも達している。機械工学および隣接領域の出身者が大多数を占めるのは、自動車産業が加工・組立型産業であることに由来するからであろう。

これまで、1956年から60年の間に新規卒者として入社した大卒男子の採用者数とその職種区分について検討し、さらに出身大学と学部・学科構成についてみてきた。しかし、大卒を含む新規卒者の採用は1956年になってはじめて再開されたわけではない。そこで次に、この時期の採用動向について検討しておく。

4. 50年争議後の採用動向

1949年のドッジラインに端を発する深刻な経営危機のもとで、解雇はしないという当初の約束を反故にして、トヨタ自工は翌50年4月、1600人の解雇（希望退職者募集）を含む会社再建案を発表した。これに対して、トヨタ労組は約2ヶ月間にわたるストライキを断行したが、最終的に解雇を阻止することはできなかった（鈴木富久〔1983：43～46〕）。いわゆる50年争議である。1950年5月時点で7148人であった従業員総数は6月には一挙に5641人にまで減少した（トヨタ自動車工業株式会社〔1968：684〕）。スト終結直後に勃発した朝鮮戦争は膨大な朝鮮特需をもたらし、これによってトヨタ自工はようやく息を吹き返したといわれている。しかし、従業員総数が増加することはなかった。

1951年から1956年までのトヨタ自工の年平均「在籍人員」（「事務・技術・特務員」「作業員」「嘱託」「見習工」の総数）はほぼ5200人台で推移している（トヨタ自動車工業株式会社〔1968：684～686〕）。戦後の経営危機のもとで、最終的に2000人強にのぼる大量解雇を断行した苦い経験から、会社側は新規採用に関してはきわめて慎重であったといわれている。50年争議の2年後に人事課長に就任し、後に専務取締役に登り詰めた山本恵明氏は、1950年代後半以降の増産期において臨時工を中心に採用した「最大の理由は、昭和25年の大争議の契機となった経営不振と人員整理のキズ痕がまだ大きく残っていたからであり、会社としては増員に対してどうしても慎重にならざるをえなかった」と回顧している（田中博秀〔1982：66〕）。これはブルーカラーに関する発言であるが、ホワイトカラーが例外であったわけでは決していない。1951年から1958年までの間の「事務・技術・特務員」の年平均在籍人員は1200人台から1300人台であって、これが1959年になってようやく1500人台へと増加しているのである（トヨタ自動車工業株式会社〔1968：684～687〕）。

50年争議直後の1951年から1961年までの正規採用者数を学歴・男女別に表5に示した。50年

表5 学歴・男女別正規採用者数

	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
新大院修了	—	—	—	1	—	—	3	1	1	2	1
旧大院1年修了	—	—	6	—	—	3	—	—	—	1	2
新大卒	—	—	8	12	8	15	34	35	41	51	100
短大・高専卒	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	3
高卒男子	—	—	—	—	8	—	19	15	30	64	122
高卒女子	—	6	31	18	8	11	22	59	31	60	96
看護卒	—	—	3	9	10	10	—	10	—	10	—
中卒男子	—	—	31	37	16	17	54	47	82	152	230
中卒女子	—	—	—	—	—	—	—	28	28	45	64
採用総数	—	6	79	77	50	56	133	196	213	385	618

注：「短大・高専卒」はすべて女子。1959年、1960年、1961年の「新大卒」には、それぞれ女子3人、女子3人、女子5人を含む。

出所：表2に同じ。

争議直後の51年はゼロであり、52年はわずかに高卒女子6人のみであった。山本恵明氏が「新規学校卒業者の正規採用を再開したのは、確か〔昭和〕28年からだったと思う」（田中博秀〔1982：64〕、〔 〕内は引用者）と指摘しているように、53年には一挙に79人に達したが、その中心は女子高卒31人と中卒男子（養成工）31人であって、新制大学卒業者は8人にすぎなかった。54年には12人に増加するが、55年には再び8人に減少しており、安定していない。56年には15人と倍増しているが、採用総数は56人であって、前年の50人と大差ない状況である。ところが、1957年には、大卒男子、高卒男女および中卒男子を中心に正規採用が133人と一挙に前年の2倍強にまで増加して、翌年以降も順調に増加している。こうした数字の推移から、大卒を含む新規採用が軌道に乗ったのは1957年であると考えられる。大卒事務職として1958年に採用された巻島英雄氏は、大卒者の採用が1957年以降、本格化していった点について、おおむね次のように述べている。

1950年の大争議後、大卒者は1952年まで採用していなかった。1953年から採用を開始したが、「争議というこわい思いをしている」ので縁故採用に限定していた。大卒は「血筋の正しい、身元のはっきりした人」だけを採用していた。しかし、1957年ころから「大卒を積極的に採ろうという方針が変わって」いった。1957年から「公募という言いかたをして、大学に募集をかけていたようです」（宇田川勝・四宮正親編〔2006：19〕）。

ただ、当時、大卒技術員の採用に際しては、「公募」による通常の入社試験のほかに「工場実習」という制度があった。今日でいうインターンシップである。ヒアリング調査の対象者の

1人で1960年、これに参加して採用されたあるケースによると、概略、次のようである。

大学4年生の夏休みに工場実習と面接があった。工場実習に行くためには、大学から推薦されなければならない。推薦の基準は学業成績であって、成績上位者に優先権がある。工場実習の間に2回の面接があった。最初は人事担当の役員との面接で、2回めは実習担当の係長との面接であった。正式の学科試験は10月であったが、係長との面接で内定が出た。この年は約40人が実習に参加した。しかし、「半分くらいしか採らなかった。東工大だとか東北工大だとか、あそこら辺からきた連中も半分くらいしか採っていない。工場実習に派遣した大学の先生から〈いいと思って派遣した学生を採らないとは何事だ〉と不満が続出した」と入社後に友人から聞いた。そのために、工場実習後も2次、3次と募集をかけた。

すでに触れたように、ヒアリング対象者11人の職種区分は、事務職3人、技術職8人である。技術職8人のうち、このケースを含む3人が工場実習をへて入社したと証言している。この事例から判断する限り、4割弱が工場実習を経由して入社していることになる。

5. 勤続状態と到達職位

ここでは、大卒男子事務職75人および技術職103人の勤続状態と到達職位について考察する。すでに触れたように、会社は勤続15年・20年・25年・30年の各時点で長期勤続者を表彰しており、「トヨタ新聞」はその氏名と配属職場を報道している。この勤続データと入社データを照合することで、178人の勤続状態を知ることができる。ただし、1960年に入社した者については、勤続30年表彰のデータが存在しない。それを報道した原資料が散逸して、入手できなかったからである（辻勝次〔2005：38〕）。しかし、この問題は転籍に関する報道を利用することによって解決可能である。勤続30年時点で在籍しているか否かは、転籍時期から判断することできる。他社への転籍はトヨタを退職することに違いない。しかし、転籍は自己都合による中途退職ではないので、ここでは勤続30年未満での転籍は在職しているものとみなす。また、取締役への就任もこれと同じ理由から在職しているものとみなす。入社後30年時点までの勤続状態を事務職と技術職に分けて表6に示した。

入社30年の時点で在職している者は、事務職75人のうち不明1人を除く74人中67人、技術職では103人中95人である。言い換えれば、勤続30年未満で中途退職している者は、事務職では7人、技術職では8人であって、離職率は1割未満である。勤続年数別にみると、15人中9人までが勤続15年未満で離職しており、勤続年数が長くなるにしたがって、離職者数は減少していく。離職率でみると、勤続15年未満の時点で5.1%（177人中9人）、20年未満の時点で6.8%（177人中12人）、25年未満の時点で7.9%（177人中14人）、勤続30年未満では8.5%となる（177

表 6 在職者数と在職率

〔在職者数：実数，在職率：％〕

勤続年数	事務職		技術職		計	
	在職者数	在職率	在職者数	在職率	在職者数	在職率
15年	70	94.6	98	95.1	168	94.9
20年	69	93.2	96	93.2	165	93.2
25年	67	90.5	96	93.2	163	92.1
30年	67	90.5	95	92.2	162	91.5
計	67	90.5	95	92.2	162	91.5

注：事務職の不明 1 ケースを除く。

出所：TWCDより作成。

表 7 最終到達職位

〔実数（％）〕

	事務職	技術職	計
取締役	9(13.4)	13(13.7)	22(13.6)
常勤監査役	2(3.0)	—	2(1.2)
理事	5(7.5)	3(3.2)	8(4.9)
部長	37(55.2)	62(65.2)	99(61.1)
次長	12(17.9)	15(15.8)	27(16.7)
課長	2(3.0)	1(1.1)	3(1.9)
係長	—	1(1.1)	1(0.6)
計	67(100.0)	95(100.0)	162(100.0)

注：不明 1 ケースと中途退職者 15 ケースを除く。

出所：TWCDより作成。

人中 15 人)。したがって、勤続 30 年、53 歳時点までに中途退職しなかったものの割合、つまり「生存率」は 91.5％（177 人中 162 人）ときわめて高率である。

勤続 15 年未満で離職した 9 人のうち、7 人が係長昇格以前に、残る 2 人が係長昇格以降に離職している。後にみるように、大卒男子は入社 8 年ないし 9 年の時点で全員が一律に係長に昇格していることから、この 7 人は入社 8 年あるいは 9 年以前の時点で離職したと推測される。勤続 15 年以降に離職した 6 人はいずれも課長に昇格しているが、次長以上に昇格することなく離職している。この 6 人のうち 3 人は在職死亡による退職であって、次長昇格を目前にひかえての無念の死である。

次に、中途退職しなかったものが最終的に到達した職位について述べる。178 人から不明 1 人と中途退職 15 人を除く 162 人の最終到達職位を表 7 に示した。係長や課長のまま定年退職を迎えたのはわずか 4 人であって、きわめて少数である。これに較べれば次長で定年退職したケースはやや増えるとはいえ、事務職・技術職ともに 2 割に達しておらず、事務職では 6 割強、技

術職では7割弱が部長（理事を含む）に到達している。部長や理事への昇格は決して夢物語ではなく、手の届く範囲にあったとみることができる。さらに、取締役や常勤監査役に就任した者は事務職では11人、技術職では13人である。取締役の内訳は事務職出身では、取締役1、常務1、専務3、副社長2、副会長1、会長1であり、技術職出身では、取締役5、常務2、専務3、副社長2、副会長1である。

以上のように、部長および部長をへて役員に到達した者は事務職で8割強、技術職で8割弱であって、今日からみれば驚異的な昇格率である。わたしたちのヒアリング調査に応じた、あるケースは次のように回顧している。

わたしはそういう意味では、恵まれた時期に入ったんでしょうね。50人はいって1人やめましたけど、ほとんどが部長になりました。ならない人も若干名いましたけどね。次長で止まった人が数名、もっと低いところで止まった人は病気になったとか、そういうのでね。入社した人がほとんど部長になるなんて、そんな恵まれた世の中、もうないでしょうね。

それから課長か次長になるまでのころは、毎年、昇格に必要な年数が縮まっていったんです。ポストがどんどん増えていきましたし、しかも採用人員が大卒50人ですからね。日立や東芝さんは私たちのころから毎年100人、採っていたでしょう。〔部長に〕なれませんか。その延長で職制にも順調になれたし、関係会社にも行って退職金を2度もらえたから、あんまり文句言っちゃいかんかなと。もう1回ほしいけど。

こうした驚異的な昇格を可能にしたのは1960年代以降の企業の急成長による部署の急増といった条件だけではない。50年争議以降は大卒採用が極力、抑制されてきたという事実を見逃すわけにはいかない。先の表5にみるように、1952年まで大卒採用はゼロであり、1953年から56年までは縁故採用で、その数は極力、抑制されており、ようやく「公募」が開始された1957年の採用は34人とどまっていた。1958年に入社した巻島英雄氏は先に言及したインタビューのなかで、1956年まで採用が抑制されてきたために、「ずっと先輩がいないんです。大先輩は別として」（宇田川勝・四宮正親編〔2006：19〕）と述べている。大卒採用が極力、抑制されてきたところに部署が急増した結果、驚異的な昇格率が発生したとみることができる。

なお、表7にある理事とは事務・技術職では最上位の職能資格である。トヨタでは、1969年以来、資格と職位が完全に一致する「職層制度」が採用されてきたが、1987年11月に両者の一致を前提しない「職能資格制度」に切り替えた。この制度改革において誕生したのが「理事」という職能資格である。1989年8月にも事務・技術系の人事制度改革が実施されたが、ここでも理事という職能資格は維持されている（トヨタ自動車株式会社人事部〔1989：5〕）。理事という呼称は経営者を想像させるが、部長級より上位の職能資格であって取締役ではない。ある取締役経験者は取締役と理事の違いを「理事は商法上の取締役ではない。ただ役員待遇です」

と述べている。取締役の人数は限られているので、部長のうち特に貢献度の高い者を顕彰するための措置であろう。したがって、以下、理事昇格者は部長に含めることにする。

6. 退出の諸類型

ここでは、取締役や常勤監査役に就任しない大多数の人びとがどのようなかたちでトヨタから退出していったかについて考察する。事務・技術職ともに定年退職、出向退職、転籍の3つのタイプに分けて、表8に示した。

表8 退出類型

〔実数(%)〕				
	定年退職	出向退職	転 籍	合 計
部 長	—	2(5.7)	33(94.3)	35(71.4)
次 長	—	2(16.7)	10(83.3)	12(24.5)
課 長	1(50.0)	1(50.0)	—	2(4.1)
小 計	1(2.0)	5(10.2)	43(87.8)	49(100.0)
部 長	8(12.5)	2(3.1)	54(84.4)	64(84.4)
次 長	5(33.3)	3(20.0)	7(46.7)	15(18.5)
課 長	1(100.0)	—	—	1(1.2)
係 長	1(100.0)	—	—	1(1.2)
小 計	15(24.5)	5(6.2)	61(75.3)	81(100.0)
合 計	16(12.3)	10(7.7)	104(80.0)	130(100.0)

注1：上段は事務職，下段は技術職。

注2：事務職の不明7ケース（部長昇格後不明2，部長出向後不明5）

および技術職の不明1ケース（部長出向後不明）を除く。

出所：TWCDより作成。

第1のタイプは最終到達職位のまま定年退職を迎えたタイプであって、全体として1割強の16人と少数である。これは特に事務職で顕著であって、定年まで課長にとどまった1人だけである。これに対して、技術職は4分の1にあたる15人がこのタイプに属する。事務職の場合、部長や次長のまま定年退職を迎えたケースは皆無であるのに対して、技術職では部長の1割強にあたる8人が、次長の3割強にあたる5人がこれに該当する。1つには、他社に転じて経営者の道を歩むチャンスが相対的に少なかったことに起因すると思われる。また、到達した職位のまま定年退職したということは、部署の異動はあるにせよ、その在職期間が長期であったことを意味する。係長・課長退職者は20年以上、次長退職者は10年から15年、部長退職者は10年前後であった。

第2のタイプの出向退職とは、トヨタに籍をおいたまま他社に出向している間に定年年齢の

60歳に達して、定年退職したタイプである。このタイプの割合は事務職で1割強の5人とやや多いものの、全体としては第1のタイプよりもさらに少ない10人で、1割に満たない少数派である。出向後は一定期間をへて転籍するのが一般的であるが、何らかの理由で出向したまま定年を迎えたのがこのタイプである。出向期間は事務職の場合、7年から16年の間に分布しており、その平均は約10年である。技術職の場合、2年から10年の間に分布しており、その平均は約5年である。

第1と第2のタイプがそれほど多くないのに対して、最も多いのが第3のタイプの転籍による退職であって、事務職では9割弱の43人が、技術職では8割弱の61人がこれに属する。ただ、転籍者は部長と次長に限られており、事務職・技術職ともに、次長より部長の転籍率が高い。事務職の部長の9割以上が、技術職の部長の8割以上が転籍している。

通常、数年の出向期間をへて出向先企業に転籍する。事務職では、次長10人のうち6人が、部長33人のうち26人がこのパターンに属する。技術職では、次長7人のうち5人が、部長54人のうち45人がこのパターンに属する。転籍先企業の大多数はトヨタのグループ企業や関連企業、あるいは「協豊会」加盟企業であって、多くは常務以上の取締役役に就任している。転籍によって経営者に転じるのは、年齢では50代前半、入社30年前後の時期に集中している。あるケースは転籍について次のように話している。

その頃はね、わたしの同僚はみんな50歳前後で関連会社に出されるんですよ。55で役職定年だから。50くらいになると、心当たりがあったら〔転籍先を〕探してこい、もしなかったら60までおいてやると、こういう話になっているんです。転籍しても給料は下がりません。業績を上げれば、むしろ上がっていきます。わたしは出てから、毎年、昇給してもらいました。それから、辞めるときには退職金が出ます。だから2回、退職金がもらえる。悪くない。もう1つくらい行きたい。

この証言からもわかるように、50代前半がトヨタにおけるキャリアの最終分岐点になっている。トヨタに残って経営者の道を歩むルートを第1のルートとすれば、先にみたようにこれ以外に、関連企業等に転籍して経営者に転じるルート、トヨタに残ったまま定年を迎えるルート、トヨタに籍を置いたまま出向先で定年を迎えるルートの3つのルートが存在する。中途退職者15人と不明1人を除く162人のうち、第1のルートを歩んだ者は24人（15.8%）であった。残る138人のうち不明8人を除く130人のなかでは第2のルートを歩んだ者が最も多く、104人（80%）にも達している。第3のルートと第4のルートを歩んだ者は先にみたように、それぞれ16人（12.3%）、10人（7.7%）と1割前後の少数派である。

先のケースは「わたしらのころは、ほとんど〔関連会社に〕行きましたからね。病気になったとかアホになったとか、そういう人を除けば」と話している。このケースが転籍した1980年

代後半は、まだ多数の転籍先が存在していたという。これが「役職定年制」を円滑に機能させるとともに、後進の順調な昇格を可能にしていたのである。

このケースは、転籍後の仕事が「一番おもしろかったですね。自分の思いどおりになりましたので」と肯定的に評価している。もちろん、すべての転籍者が自己の転籍を肯定的に評価しているとは限らない。この点は他の事例を含めて後に検討する。

7. ヒアリング対象者のプロフィール

本稿冒頭で触れたように、1956年から1960年の5年間にトヨタに入社した大卒ホワイトカラーは178人である。他方、「職業研究会」が2001年と2002年に行なったヒアリング調査の対象者のうち、ここで分析の対象とするのは大卒男子ホワイトカラー11ケースである。前者のなかに後者がどのように分布しているかを表9に示した。この11ケースのうち、1956年に入社したケースは事務職・技術職ともに存在しない。1957年入社は事務職ゼロ、技術職1ケースである。1958年入社は事務職・技術職ともに各1ケース、1959年は事務職1ケース、技術職2ケース、1960年入社は事務職1ケース、技術職4ケースである。

表9 大卒男子178人とヒアリング対象者11人の分布

	1956	1957	1958	1959	1960	計
事務職	10	17	15	12	21	75
	—	—	①	①	①	③
技術職	5	20	21	27	30	103
	—	①	①	②	④	⑧
計	15	37	36	39	51	178
	—	①	②	③	⑤	⑪

出所：TWCDおよび面接記録より作成。

次に、いくつかの基本属性を表10に示す。父の職業では、教員3ケース、公務員2ケース、会社員2ケース、農業（旧小地主）1ケース、漁師1ケースというように、恵まれた階層の子弟が多い。出生地は近畿と東北が各3ケース、東海2ケース、北陸2ケース、関東1ケースであって、地元の東海に集中しているわけではない。事務職の出身学科は経済学科2ケース、英文学科1ケース、技術職の出身学科は機械工学科7ケース、航空工学科1ケースである。

入社後に最初に配属された出発職場では、事務職3ケース中2ケースが工場工務部であり、1ケースが米軍相手の特需部である。技術職8ケースのうち、技術部5ケース、生産技術部2ケース、工場機械部1ケースである。多くの場合、主要職場＝専門分野をもっているが、後に見るように、その内実は決して一様ではない。

表10 ヒアリング対象者11ケースの基本属性

ケースNo	父の職業	出生地	出身学科	出発職場	主要職場	到達職位	転籍先地位
1	不明	北陸	経済	工場工務部	トヨタ住宅	課長	(出向先退職)
2	会社員	近畿	経済	工場工務部	業務部	副社長	—
3	教員	近畿	英文	特需部	—	部長	専務
4	教員	東海	機械	技術部	技術部	部長	専務
5	農業	東北	機械	生産技術部	海外技術部	理事	社長
6	公務員	関東	機械	技術部	商品企画部	部長	(定年退職)
7	不明	近畿	機械	技術部	製品企画室	常務	—
8	会社員	東海	機械	生産技術部	技術部	部長	不明
9	漁師	東北	機械	工場機械部	工場機械部	部長	副社長
10	教員	東北	航空	技術部	製品企画室	次長	大学教授
11	公務員	北陸	機械	技術部	技術部	次長	専務

注1：出発職場とは最初に配属された職場をさす。

注2：主要職場とは最も長い間、配属されていた職場をさす。

出所：面接記録およびTWCDより作成。

最終到達職位では、事務職は課長1ケース、部長1ケース、副社長1ケース、技術職は次長2ケース、部長5ケース（理事1ケースを含む）、常務1ケースである。取締役役に就任した2ケースを除く9ケースのうち、トヨタで定年退職を迎えた者1ケースと出向先で定年退職を迎えた者1ケースを除く7ケースは他社に転籍している。転籍先での最初の地位は専務3ケース、副社長1ケース、社長1ケース、大学教授1ケースである。トヨタに残って取締役役に就任した2ケースを含めると、11ケース中8ケースが経営者に転じている（No8は転籍直後の地位は不明であるが、転籍15年後の面接当時は常勤相談役であることから、経営者に転じたと判断した）。

参考文献

- 宇田川勝・四宮正親編 [2006] 『巻島 英雄 オーラルヒストリー』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーシリーズNo.15
- 櫻井純理 [2007] 「ホワイトカラー労働者の企業内キャリア形成」辻勝次編著『キャリアの社会学—職業能力と職業経歴からのアプローチ』ミネルヴァ書房
- 鈴木富久 [1983] 「戦後十年間・トヨタ労使関係の展開—賃金等の企業別編成と戦闘的労組の敗北—」現代社会研究会『新しい社会学のために』第30号
- 竹内洋 [1995] 『日本のメロトクラシー—構造と心性』東京大学出版会
- 田中博秀 [1982] 「連載インタビュー—日本的雇用慣行を築いた人達—その2 元・トヨタ自動車工業専務取締役 山本恵明氏にきく(2)」『日本労働協会雑誌』281号
- ダイヤモンド社 [各年版] 『ダイヤモンド会社職員録』
- 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—」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第41巻第1号
- 辻勝次 [2007a] 「TWCDファイルの構造と構成」『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』, 2003年度～2006年度科学研究費補助金 基盤研究(B)(1)研究成果報告書（課題番号15330113, 研究代表者：辻勝次）

- 辻勝次〔2007b〕「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」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第43巻第4号
- トヨタ自動車株式会社人事部〔1989〕「新組織及び新人事制度」
- トヨタ自動車工業株式会社〔1968〕『トヨタ自動車30年史別巻』
- トヨタ自動車工業株式会社〔1978〕『トヨタのあゆみ（40年史）』
- 花田光世〔1993〕「日本の人事制度における競争原理—昇進・昇格システムの実態」伊丹敬之ほか編『リーディングス 日本の企業システム第3巻 人的資源』有斐閣
- 樋口博美〔2008〕「職種・学歴を焦点としたトヨタの昇進格差—1960年トヨタ入社社員のキャリア・ツリー分析から」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第44巻第1号
- 湯本誠〔2007a〕「技能系職場におけるキャリアの複線化—トヨタ労働者の事例研究」辻勝次編著『キャリアの社会学—職業能力と職業経歴からのアプローチ』ミネルヴァ書房
- 湯本誠〔2007b〕「技能系定年退職者の企業内キャリア—トヨタ労働者の事例研究」札幌学院大学人文学会『札幌学院大学人文学会紀要』第82号
- 和田一夫・由井常彦〔2002〕『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会

付記：本稿は2000年度～2002年度 日本学術振興会・科学研究費補助金「新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究」（基盤研究(B)1）、研究代表者：辻勝次、研究課題番号：12410065）による研究成果の一部である。

Personnel Changes and Business Careers of Toyota's White-Collar Male Workers with college training who have entered from 1956 through 1960 (part 1)

YUMOTO Makoto

Abstract

This paper discusses the characteristics of personnel changes and business careers of Toyota's white-collar male workers with college training who have entered from 1956 through 1960 by using both qualitative data of 11 and quantitative of 178. In this part 1, firstly the number of workers by occupation who have been employed within this five years is clarified, secondly the characteristics of universities from which they graduated and departments are considered, thirdly, characteristics of the continuous service, promotion and the retire-processes such as transfer of permanent domicile are surveyed, lastly, main characteristics of 11 cases of qualitative data which are centre of analysis are overviewed.

Keywords: Toyota's white-collar male workers with college training, Personnel changes and business careers, Qualitative data, Quantitative data

（ゆもと まこと 本学人文学部教授 産業・労働社会学専攻）