

# 長期勤続者がトヨタを去るとき

## —排出局面にみる長期雇用慣行とキャリアの終盤—

平尾 智隆\*

本稿の目的は、長期勤続者がトヨタを去るときの局面（排出）を明らかにすることにある。一度正社員になり、長らくトヨタで勤続を重ねてきた労働者のキャリアの終盤には、終身雇用を維持するために排出という人事管理の手法が適用されており、本稿ではデータ分析を通してその背後にある排出の論理を考察する。分析には、トヨタの社内報『トヨタ新聞』から構築した TOYOTA Worker's Career Data（通称 TWCD）を用いる。キャリアデータを分析することで得られた発見事実は、次の通りである。第1に、定年退職という最も強制力の強い手法を所与としながら、トヨタにおける排出管理はその強制力という意味ではグラデーションをもったものであることが確認された。第2に、排出の局面は単線的なキャリアパスによって形成されるものではなく、排出手法の組み合わせによるいくつかのパターンがあり、さらにそこにはジョブマッチングの機能が埋め込まれていることが示唆された。第3に、トヨタの排出圧力のベクトルは、基本的には「関連企業」に向かっていること、そして第4に、出向や転籍といった排出はホワイトカラーに特有のものであることが明らかになった。

キーワード：キャリア、人事、終身雇用、出向、転籍、定年

### 1. はじめに

本稿の目的は、長期勤続者がトヨタを去るときの局面を明らかにし、その背後にある排出の論理を考察することにある。分析に用いるデータは、職業研究会<sup>1)</sup>がトヨタの社内報『トヨタ新聞』から構築した TOYOTA Worker's Career Data（通称 TWCD）である。

日本の企業経営の特徴として、終身雇用・年功賃金・企業別労働組合という「三種の神器」<sup>2)</sup>が指摘されることが多いが、トヨタはその特徴

を良くも悪くも体現してきた代表的な企業といっ  
てよい。特に終身雇用という点に関しては、  
トヨタのトップや人事担当者は「雇用を守る」  
ことをよく公言する。例えば、労働問題研究者  
の田中博秀氏とトヨタの元専務で人事部長でも  
あった山本恵明氏が1982年に誌上で対談を行っ  
ているが<sup>3)</sup>、山本氏の発言からは長期雇用がト  
ヨタの人事管理戦略にとって重要な意味をもっ  
ていることがわかる。また、1990年代後半の不  
況と市場競争の激化という経済環境下において  
も、当時のトヨタ社長であった奥田碩氏は「現  
在の雇用を守る」ことを明言し、終身雇用を理  
由に米ムーディーズが長期債の格付けを引き下  
げた時には正面から反論を行っている<sup>4)</sup>。

\*愛媛大学教育・学生支援機構 講師

しかし、これらのトップの言葉は、トヨタの全従業員が労働統計でいうところの標準労働者<sup>5)</sup>であり、定年までトヨタでの勤続が保障されているということの意味するわけではない。「雇用を守る」という「終身雇用」には、様々なかたちで労働者を企業外へと排出する人事管理の手法が内包されている。

例えば、1960年代の高度成長期以後、トヨタに採用された臨時工や期間工、高校卒で定期採用され生産現場に配属された労働者が、数年のうちに大量に離職していったことは周知の事実である。トヨタの人事方式は極端な能力主義と極端な年功主義の融合であるという辻（2007e, p.20）の指摘に従えば、これらの離職行動は「苦患労働」<sup>6)</sup>の中で労働者間競争に敗れた者への「強制による自発的排出」と言い換えることができる。学歴や性別の差別を多分に含む離職慣行や職場の圧力は、勝者と敗者がある程度明確にしながら過剰な労働力を企業外へと排出し、「終身雇用」の前提を形作る。

またその一方で、労働者間競争に勝ち残り、昇進や昇格への道を開かれた者も必ずしも高い職位まで登りつめ、定年退職でトヨタを去っていくわけではない。トヨタにおいては、ホワイトカラーは役員、ブルーカラーは工長以上が昇進の目標になろうが、入職区分による能力主義管理に規定される昇進競争の中では、それらの地位は少数の者のみがかつて就くことのできる極めて限られたポストである。そのような高い職位に就けない多くの労働者に、トヨタは出向や転籍というかたちで排出を促してきた。藤本（2005, p.55）の知見を借りれば、出向や転籍は、トヨタ本体でグローバル・マキシマムを達成できなかった労働者の雇用を守りながら、そのキャリアのローカル・マキシマムを見返りと

して補填する排出の手法ということができると<sup>7)</sup>。

「強制による自発的排出」の局面については、データの制約上、我々はその内容を知る術を持たないが、本稿では一度正社員になり、長らくトヨタで勤続を重ねてきた労働者のキャリアの終盤を描いていく。その意味で、本稿は、トヨタの「終身雇用」を明らかにするモノグラフである。

なお、本稿の構成は次の通りである。続く第2節では、トヨタにおける排出のかたちを説明し、本稿の分析対象を明確にする。第3節では、データの説明を行う。第4節では、人事管理の側面からトヨタにおける排出を分析する。第5節においては、TWCDをさらに労働者個人レベルの排出キャリアデータに変換し、キャリアの側面から排出を分析する。第6節は、まとめである。

## 2. 排出のかたち

### (1)定義と強制力のグラデーション

では、トヨタにおける排出の局面とは、正確に定義づけるとどのようなものなのか。結論を先に述べれば、それらは出向、転籍、定年退職、チャレンジキャリア支援制度（以下、CC制度と略記する）の利用による転身である。『トヨタ新聞』では、これらの4つの排出局面が辞令報道というかたちで確認できる。

辻（2006, p.128）はトヨタの労働力排出を、定年退職を所与としながら、戦後の大争議場面での解雇、1960～80年代は会社主導の出向・転籍、1990年代後半以降は再雇用先の自己確保と、その変化を歴史的にまとめている。時代状況に規定されながら排出管理が変化していると

いう点を確認した上で、ここでは、それぞれの排出が持つ人事管理上の意味を今一度、考察しておきたい。

まず、出向と転籍について、菅野（2006, p.393）にその定義を確認すると以下のようになる。

出向は、甲企業における従業員としての地位を保持したまま、乙企業においてその労務に従事させる人事異動である。この場合、出向者は甲企業において「休職」となることもある。そして、労働時間、休日、休暇などの勤務形態は乙企業の就業規則によって定められ、また労務遂行の指揮命令権も乙企業が持つ。

転籍は、現に存在する甲企業との労働契約関係を終了させて新たに乙企業との間に労働契約関係を成立させる人事異動である。（下線は筆者による）

ここで注目されてよいのは、出向・転籍ともに他企業での仕事に従事するにもかかわらず、それらが人事異動として把握されている点である。出向・転籍が労働法的に人事異動であるとの認識は、それらが人事管理の手段であり、排出の一手法であるという結論につながる。

次に定年退職であるが、トヨタにおける定年は1972年までは55歳であったが、それから6年ほどの移行期間を経て1978年からは60歳になっている<sup>8)</sup>。前節で述べた標準労働者であれば、定年までは40年前後の雇用期間があることになる。しかし、従業員はその期間を超えてトヨタに在籍することができない。これは避けられない排出の局面とってよい。

定年とは趣が異なるが、役員のそれは退任となる。この場合は、例えば、取締役を退任して

顧問に就任するといった異動もその中に含まれ、トヨタでのキャリアが完全に停止するわけではなく、社外への排出という意味では、境界線が曖昧ではある<sup>9)</sup>。

最後にCC制度であるが、トヨタは1996年に従業員の転身を会社が支援するという制度を作っている。櫻木（2004, p.54）は、トヨタと思われる「大手輸送用機器製造」企業にヒアリング調査を行っているが、その企業で導入されているCC制度を「本人の意志による転職・転籍などの転身に対して、会社が認定した場合には60歳定年時まで在籍した場合と同等の賃金を保証（チャレンジキャリア加算金）する制度である。資格は、勤続15年以上の基幹職以上、『キャリア人材登録』された従業員が対象である。チャレンジキャリア相談室の専任スタッフがケアする。（中略）転身のパターンとしては、会社からの紹介、自己開拓、出向から転籍、ヘッドハンティングなど様々である。協力会社を中心に、登録者以上に多くの企業から求人のおfferがある」と説明している。定年や出向・転籍よりも自発的な要素は大きいですが、CC制度は基幹職（課長級）以上の昇進管理とあいまって展開する排出の一手法であるといえよう。

以上の定義づけから見えてきたのは、排出手法の中でも経営側の強制力にはグラデーションがあるということである。定年制については、年齢差別という是非はあるがそれをさて置くとすれば、経営側の強制力は揺るぎない。役員への昇進がなければ、従業員がその時点を超えてトヨタに在籍し続けることはかなわない。

では、出向や転籍の場合はどうなのか。もちろん、人事異動であれば労働者側はそれらを拒否しがたいが、出向・転籍の圧力が配置の問題である以上、定年という雇用期間の問題とは違

い、労働者側が昇進を捨てることで、トヨタにこだわり（あるいはぶら下がり）続けることを時に可能にする余地はささやかながらに残るといえよう。

CC制度については、本人の意思による転身をトヨタが支援するという制度であり、その強制力が他のものよりも弱くなるということは、説明を要さないであろう。

この排出強制力のグラデーションを不等式で表すと以下のようになる。

$$\text{定年退職} \geq \text{転籍} > \text{出向} \gg \text{CC制度} \\ \dots\dots\dots (\text{排出強制力の不等式})$$

式の意味するところは、次の通りである。定年は絶対的な雇用期間の問題であり、転籍は配置と昇進管理の問題であるという違いが排出強制力の差を生むが、ともにトヨタの社員籍を抜くという点で大きな排出強制力をもつため関係は大なりイコール（「定年退職 $\geq$ 転籍」の部分）で表わされる。一方、出向も配置と昇進管理の問題であることに変わりはないが、出向はトヨタの社員籍を抜かないという点に定年退職・転籍との違いを見いだせる。そのため不等号は大なり（「転籍 $>$ 出向」の部分）で表わされる。さらに、CC制度による転身は本人の意思であるので、排出強制力という点では小さなものと理解できる。不等号は、定年退職・出向・転籍はCC制度より非常に大きい（「出向 $\gg$ CC制度」の部分）ということになる。

要約すれば、トヨタにおける排出管理は、両極端ではあるが、強制力の度合いとしてはグラデーションをもったものであるということができる。

## (2)排出局面のキャリアパス

我々は、『トヨタ新聞』から排出局面の報道を取り出し、データベース化していく過程の中で、一口に出向、転籍、定年退職、CC制度といっても、そこには様々なキャリアパスがあるということに気がついた。排出の経路は単線的でなく、いくつかのパターンがある。その知見を図示したものが図1である。

最もわかりやすい排出の局面は、トヨタを定年退職する経路（図1の矢印A）、あるいは転籍やCC制度の利用による転身（同じく矢印B）という経路である。両方とも社員籍がなくなるという点で、トヨタからの排出ということになる。

排出局面のキャリアパスをやや複雑にするのは出向の場合である。出向は、図1の実線Cの矢印で表わされるが、トヨタに社員籍を残したまま他の企業で働く人事異動である。この点に関して、データベースの構築過程で見えてきたのは、第1に出向先で定年退職を迎える人がいること、第2に出向を経て出向先へ転籍・CC制度によって移籍する人がいることである。第2の点については、既に辻（2006, p.127）が指摘していることではあるが、本稿ではその詳細をデータで観察していく。

また、キャリアパスの組み合わせとしては、出向期間の終了やトヨタ、あるいは出向先の都合でトヨタに復帰することもあるだろうから（図1の点線Cの矢印）、トヨタ復帰後に定年退職をした、あるいは転籍やCC制度の利用による転身が起こっていることも十分に考えられる。ただし、出向先からトヨタへの復帰については、社内報で報道されていないのでキャリアパスの詳細な追究は現時点では残された課題となっている。

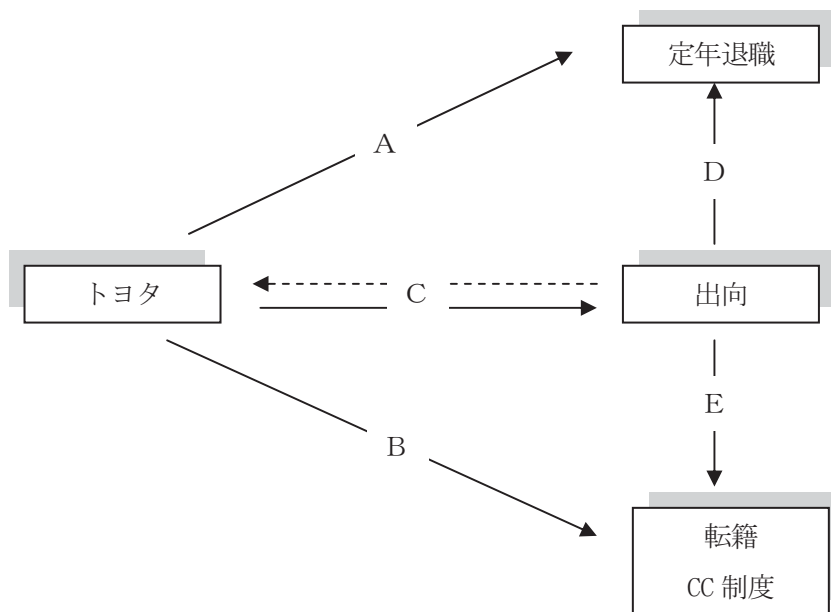


図1 排出局面のキャリアパス  
注：筆者作成。

以下、第3節ではデータの説明を行う。第4節では図1のA・B・Cの局面をトヨタの人事管理として、第5節ではD・Eの局面をキャリアの問題として、分析していく。

### 3. 排出 TWCD

次節以降で観察するデータは、トヨタの社内報『トヨタ新聞』において報道された出向、転籍、定年退職（退任を含む）、CC制度の利用による転身の記事から作成された「排出 TWCD」である。これらの辞令報道はトヨタが従業員に発した人事異動であり、「排出 TWCD」は経営側の排出辞令を集計したものとなる。

TWCDの全体構造の説明は辻（2007c）に譲り、ここでは「排出 TWCD」について解説を加えておく。このデータベースにおいては、26094件（1960～2005年）の排出局面の記事が

表1 排出の種類別度数

	度数	パーセント
出向	3923	15.0
転籍	4725	18.1
定年退職	17142	65.7
退任	110	0.4
CC制度	194	0.7
合計	26094	100.0

注：辻（2007c, p.13）に加筆修正。

確認できる。その内訳は表1の通り、出向3923（15.0%）、転籍4725（18.1%）、定年退職17142（65.7%）、退任110（0.4%）、CC制度194（0.7%）となっている。

排出の辞令報道は、①新聞発行日、②対象者の氏名、③排出の種類、④排出先、⑤排出前の職位・所属部課の5種類の情報を伴うかたちで報道されることが多いが、発行時期により記載内容が変化するため、必ずしも同一の項目でデ

ータが得られるわけではない。そこで、我々は他の異動や勤続表彰の記事から得られるデータを照合し、分析に使える変数を増やしていく作業を行った。欠損部分も多く含まれるが、作業の結果、入社年、勤続年数、ホワイトカラー・ブルーカラーの別といった変数を接続することができた。

#### 4. 人事管理としての排出

##### (1)能力主義的な排出

まず、排出と勤続年数の関係を見ておこう。勤続年数が確認でき、かつその値が45年以下のサンプルについて統計量を計算した<sup>10)</sup>。表2がその結果であるが、それぞれの排出辞令の平均値を見れば、出向が勤続27年目、転籍が勤続31年目、定年が勤続33年目、CC制度による転身が勤続37年目に発令されていることになる。最頻値も似たような数値であり、出向・転籍が定年退職を所与とした排出管理であることがわかる。

表2 排出と勤続年数の関係

	度数	平均値	標準偏差	最頻値
出向	2756	27.11	5.99	27
転籍	2362	31.03	5.47	32
定年退職	14279	33.43	7.62	37
CC制度	155	36.52	3.79	37

注：筆者作成。

また、ブルーカラー（技能系社員）、ホワイトカラー（事務・技術系社員）の別に排出管理の違いを見るために、排出の種類とのクロス表を作成した（表3）。ブルーカラーの大多数（94.8%）が定年退職であるのに対して、ホワイトカラーは出向・転籍が約80%を占め、定年退職は18.4%に過ぎず、違いは一目瞭然である。トヨタの排出管理は、ブルーカラーには単一の、ホワイトカラーには多様な排出手法を用いるものであることがわかる。技能系であるのか事務・技術系であるのかという入社区分の違いは排出管理の違いを決定的にしている。

出向や転籍がキャリアのローカル・マキシマムを達成するものであれば、その機会が開かれているホワイトカラーはブルーカラーに比して特権的な地位にあり、辻（2007e）のいう極端な能力主義は、すでに採用段階で始まっていることになる。ただ、ホワイトカラーの出向・転籍者は役員に昇進できなかった層であり、ホワイトカラー内部での相対的な比較でいえば、彼ら<sup>11)</sup>は能力主義による選別の結果、社外に排出された層である。その意味で、出向・転籍はトーナメント段階に入った昇進競争の「冷却装置」の機能を持つ。

トヨタの「終身雇用」は、広い意味でのそれはホワイトカラーに、狭い意味でのそれはブルーカラーに適用されているといえよう。

表3 ブルーカラーとホワイトカラーの排出管理

	出向	転籍	定年退職	退任	CC制度	合計
ブルーカラー	314	597	7904	0	21	8341
	3.8%	7.2%	94.8%	0.0%	0.3%	100.0%
ホワイトカラー	2940	1958	1157	89	149	6293
	46.7%	31.1%	18.4%	1.4%	2.4%	100.0%

注：辻（2007c, p.15）に加筆修正。

(2)企業戦略的な排出

排出管理は昇進競争の結果、選別された過剰な労働力を企業外へと排出するためだけに行われているわけではない。能力主義による選抜と排出がその第1の機能であるなら、排出先の特性を観察することで企業戦略としての第2の排出機能が存在することがわかる。

自動車生産には数万点にもおよぶ部品が必要であり、トヨタが在庫を持たないジャスト・イン・タイムの生産方式をとっていることは周知の事実である。多くのサプライヤーがトヨタの周辺に存在し、また事業の拡大による子会社や関連会社の設立もなされてきた。ここでは排出先の特性に目を向け、トヨタグループの成長戦略の企図を読み解いてみよう。

そこで、トヨタの排出先の特性を確認するために、「排出 TWCD」において出向先あるいは転籍先がわかる場合、以下のような分類を行った。

1. 東洋経済『日本の企業グループ』（2004年版）において表記されているトヨタのグループ企業82社。
2. トヨタに各種の自動車部品を納入してい

る企業の連合体である協豊会加盟企業204社（2006年5月15日現在）。

3. 社名に「トヨタ」が含まれる企業・団体。
4. 社名に「トヨペット」が含まれる企業。
5. 1～4以外の企業・団体。

以上の1～4の条件に合致した企業・団体を便宜的にトヨタの「関連企業」、5を「それ以外」と分類し、年代別に整理したものが表4である。ここで確認できる事象は、第1に、排出辞令数の経年的増加である<sup>12)</sup>。トヨタは、会社としての成長とともに「雇用を守る」ために、排出圧力を強めてきたことがうかがえる。

第2に、出向・転籍ともに「関連企業」への排出圧力が働いているが、1970年代はそれが緩和する。辞令数としては1960年代よりも増加しているのに、絶対的な排出圧力は強まっているが、そのベクトルは「それ以外」に向いている。特に、出向においてその傾向が顕著である。1970年代は、オイルショックによる不況から減量経営、そして安定成長へと向かう経済変動の激しい時代であった。推測の域を出ないが、同時代においては、省資源・省エネルギーの取り組みや景気回復の波に即時に対応できる準備の

表4 出向・転籍先の変化

	出 向			転 籍		
	関連企業	それ以外	合計	関連企業	それ以外	合計
1960年代	35 66.0%	18 34.0%	53 100.0%	73 67.0%	36 33.0%	109 100.0%
1970年代	64 36.4%	112 63.6%	176 100.0%	109 54.8%	90 45.2%	199 100.0%
1980年代	492 53.5%	428 46.5%	920 100.0%	336 71.5%	134 28.5%	470 100.0%
1990年代	1548 59.0%	1077 41.0%	2625 100.0%	2769 89.7%	318 10.3%	3087 100.0%

注：筆者作成。

ため、自動車産業にとって新しい分野との融合が求められており、企業戦略としての排出は「関連企業」以外に向いていった可能性がある。

第3に、トヨタは1980～90年代に再び排出圧力を「関連企業」に向けている。上記の推察に従えば、それは業績を回復し、新しい分野との融合に成功した結果といえるかもしれない。特に、1990年代前半にはトヨタ自動車北海道、トヨタ自動車九州を設立し、大量の転籍者を送り出しており、「関連企業」への転籍圧力は圧倒的なものになる。

排出数が一貫して増加しているのは、トヨタの成長とあわせて正社員数も増えてきたためであり、「雇用を守る」ためには排出が不可避であることの表れでもある。しかしその一方で、外部の企業等からの求人オファーに対応するため、あるいはトヨタの経営方式を浸透させ「関連企業」を人的に支配するために、トヨタは排出管理の中で、これらのことを遂行してきたといつてよいであろう<sup>13)</sup>。

## 5. 排出というキャリアの終盤

前節では、辞令の数を集計することでトヨタの排出管理を読み解いてきたが、「排出TWCD」はそれぞれの排出報道の累積として構成されており、人事データではあるが、厳密な意味でキャリアデータではない。例えば、1人で何回も出向を経験した人、あるいは出向と転籍を経験した人などはその都度報道されておりデータベ

ースには重複して登場する。言い換えれば、「排出TWCD」は図1の全ての矢印の集積ということになる。本節では、その「排出TWCD」をキャリアデータに変換し（以下、「排出TWCD改」と略記する）、労働者個々人のキャリアの終盤の有様をとらえることを試みる。

「排出TWCD改」を作成するに際しては、報道された個人を完全に特定する必要があり、氏名と入社年がわかる者を抽出して作業を行った。その結果、出向、転籍、定年退職、CC制度のいずれかについて2回以上『トヨタ新聞』で報道された者が1966人いた。約26000件の「排出TWCD」は1966人のキャリアの終盤データとなった。

### (1)出向から定年退職

まず、出向の回数について見ておこう。「排出TWCD改」において、出向経験者は1497人であり、その中には最大で6回の出向を経験した者がいた。最頻値は1であるが、平均で1.52回という数値になっており、出向経験者に限れば1～2回程度の出向辞令が下りていることになる（表5）。

出向先で定年退職を迎えた者（図1の矢印D）であるが、前述の通り『トヨタ新聞』では出向先からトヨタに復帰する時の報道がないため、出向中に定年退職を迎えたのか、出向後トヨタに復帰してから定年退職を迎えたのかを正確に把握できない。ただ、定年退職記事の中には「出向中」と報道されたものがあり、TWCD

表5 出向の回数

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最頻値
出向	1497	1	6	1.52	0.823	1

注：筆者作成。



からそれを抽出すると418名がこれに該当する。

## (2)出向から転籍の期間分析

次に、出向から転籍に至る状況を見ておこう。この場合も、前述の通り出向先からトヨタへの復帰がわからないという限界のため、出向中に転籍になったかどうかは厳密には捉えられないが、その近似値を探るということで、出向経験者で転籍となった959人のデータを観察していくことにする。

「排出 TWCD 改」において、転籍経験者の総数は1132人であるから、転籍経験者のうちで出向を経験している者は84.7%ということになる。辻（2006, p.127）の言うとおり、出向から転籍への移行はかなりの確率で行われていることが推察される。

では、出向から転籍に至るのにどのくらいの期間があるのだろうか。出向転籍経験者959人の最終出向辞令発表日から転籍辞令発表日の日数を次のように計算した。

まず、出向を何回か経験している人がいるため、出向辞令が報道された『トヨタ新聞』の発行日を1人ひとり調べ、サンプル（959人）の最終出向年月日を特定した。その後、転籍年月日との引き算で出向から転籍の期間を算出した（転籍年月日－最終出向年月日＝出向から転籍の期間）。

さらに、統計的な誤差を少なくするため、上記のデータについて四分偏差（75パーセンタイル値と25パーセンタイル値の距離）を計算し、その四分偏差の上の端の値の1.5倍より大きいはずれ値（3倍より大きい極値を含む）を除外した上で、記述統計量を計算した。対象となったサンプル数（人数）は895人である。その結果を表6として作成した。また、表6の全体の度数の分布を図示したものが図2である。

それぞれの数値を確認しておこう。まず第1に、判明分だけを見ても出向から転籍を経験しているのは圧倒的にホワイトカラーであることがわかる。出向から転籍という移行については、判明分だけで計算すればホワイトカラーが96%を占め、ホワイトカラーに特有のキャリアパスであることが確認できる。前節で確認した通り、出向と転籍はホワイトカラーの排出管理手法となっていることがわかる。

第2に、平均でみれば出向から転籍への移行は、全体で約2.5年（893日）、ブルーカラーで2.2年（819日）、ホワイトカラーで3.2年（1151日）の期間があることになり、辻（2006, p.127）の指摘はほぼ妥当だといえることができる。

第3に特徴的なのは、ブルーカラーとホワイトカラーの中央値、全ての最頻値である。ブルーカラーの中央値は1年（364日）、ホワイトカラーのそれは2年（730日）となっている。ま

表6 出向から転籍への日数

	全体	うちブルーカラー 判明分	うちホワイトカラー 判明分
度数	895	33	820
平均値	893.29	818.76	1151.20
中央値	665	364	730
最頻値	364	365	364
標準偏差	834.84	1400.20	1237.69

注：筆者作成。

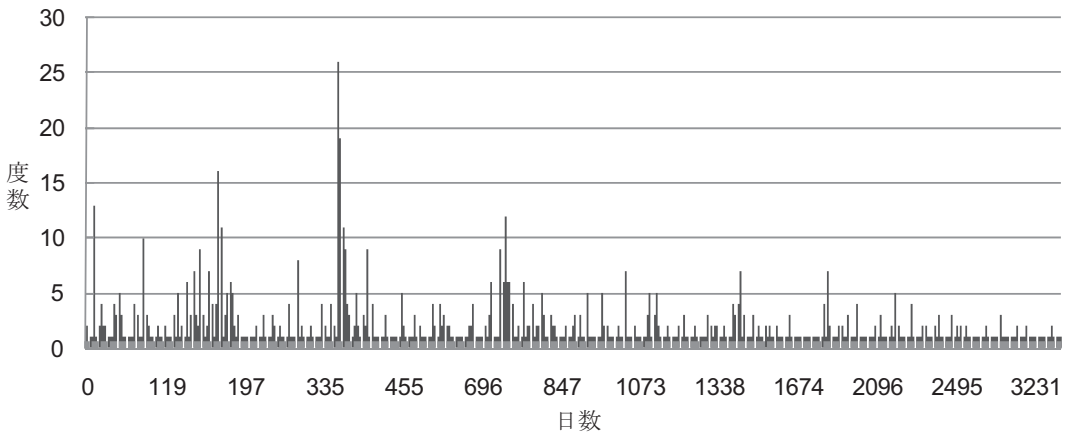


図2 出向から転籍への日数（全体の度数分布）

注：筆者作成。

表7 職位のコード表

0	入社 一般 平社員
1	班長 指導職1級・2級 EX
2	組長 上級指導職1級・2級 GL SX
3	工長 CX CL
4	係長 担当員 主務
5	課長 主担当員 基幹職3級 上級専門職 医長
6	次長 室長 所長 基幹職2級
7	部長 基幹職1級 主査 顧問 参与 院長 参事
8	役員 取締役 理事以上 監査 工場長

注：辻（2007a, p.22）に加筆修正。

た、最頻値は全て1年（全体364日、ブルーカラー365日、ホワイトカラー364日）となっている。偶然の一致かどうか、きりのいい数字の裏側にある種のルール化された排出管理の存在を垣間見ることができる。換言すれば、出向から転籍の排出管理は、ある程度の時間をかけてなされるものであり、出向から転籍への期間はマッチングのために使われていることが示唆される。ただし、標準偏差が非常に大きく、出向から転籍への移行にはそれ以外の論理が存在することも考慮に入れなければならないだろう。

### (3)出向から転籍の職位分析

最後に、出向から転籍に至る時の職位の変動を確認しておこう。『トヨタ新聞』では、出向時の職位と転籍時の職位がわかるので、それらをコード化し（表7）、ブルーカラー、ホワイトカラーの別に職位の変化を見てみる。

表8がブルーカラーの最終出向時職位と転籍時職位のクロス表である。表8から読み取れることは、ブルーカラーの中でも出向や転籍を行うのは課長級以上にまで昇進し、ホワイトカラー化した層であるという事実である。その意味でも、出向や転籍はホワイトカラーに特有の排

表8 出向時および転籍時の職位（ブルーカラー）

		転籍時職位								合計	
		一般	班長	組長	工長	係長	課長	次長	部長		役員
最終出向時職位	一般						2				2
	班長										0
	組長			1							1
	工長										0
	係長										0
	課長						17	4	2		23
	次長							3			3
	部長						1				1
	役員										0
合計	0	0	1	0	0	20	7	2	0	30	

注：筆者作成。

表9 出向時および転籍時の職位（ホワイトカラー）

		転籍時職位						合計
		一般	係長	課長	次長	部長	役員	
最終出向時職位	一般			5	8	24		37
	係長		1	2				3
	課長	4		111	109	134	5	363
	次長	4		1	59	69		133
	部長	10		2	1	207	4	224
	役員						9	9
	合計	18	1	121	177	434	18	769

注：筆者作成。

出管理であるということが改めて確認できる。

また、表9においてホワイトカラーの転籍時の職位で最大なのは、役員的一步手前の部長であり、役員へのトーナメント競争の敗者を社外へと排出する様が見て取れる。

なお、それぞれのクロス表の右下向き45度線の左側部分にプロットされることは下方移動を意味しているが、それらは55歳時の役職定年制度などの影響であると考えられる。

## 6. まとめ

本稿で得られた知見をまとめると次のようになる。第1に、トヨタにおける排出管理はその強制力という意味ではグラデーションをもったものであることが確認された。定年退職という最も強制力の強い手法を所与としながら、時代状況に応じるかたちで、会社主導の出向や転籍、また再就職先の自己確保の支援（CC制度

の設立」といった施策を展開してきたトヨタの排出管理は、「雇用を守る終身雇用」を維持するための手法であると同時にその結果といてもよいであろう。

第2に、排出の局面は単線的なキャリアパスによって形成されるものではなく、排出手法の組み合わせによるいくつかのパターンを有するものであることが明らかになった。それは具体的には、出向中の定年退職や出向先への転籍のことを指すが、出向を介することで形成されるいくつかの特徴的なキャリアパスがあり、さらに出向先への転籍はある程度の時間をかけて行われており、出向は転籍へのマッチング機能を果たしていることが示唆された。

第3に、トヨタの排出圧力のベクトルは、基本的には「関連企業」に向かっている。1970年代は一時期それが緩和されるが、1990年代の子会社の設立は「関連企業」への転籍圧力を圧倒的なものにしており、同時に、その絶対量は経年的に増加しており、トヨタグループの成長とともに排出圧力が強まっていることがわかる。

第4に、出向や転籍といった排出は、ホワイトカラーに特有のものであることがわかった。ブルーカラーについてもその現象はもちろん確認できるが、出向や転籍を経験するブルーカラーは、課長級以上に昇進した者が大半であり、ホワイトカラー化した層とすることができる。その点でも、出向・転籍はホワイトカラーの昇進管理と相まって展開し、「終身雇用」を維持するための排出手法と結論づけられる。

最後に、残された課題を述べて結語とした。本稿ではトヨタの社内報『トヨタ新聞』から構築したTWCDというデータベースをもとにトヨタの排出管理のあり様を明らかにしてき

た。しかし、意識はしたものの、時代区分を明確にしてトヨタがおかれた経済環境とそれを受けて出てきていると思われる経営方針の変化を考慮しながら分析を進めることができなかった。例えば、「関連企業」の定義も時代によって変わってくる可能性があり、またその関係も時代によって違う可能性がある。データベースを今一度厳密に再構成する必要があるだろう。

加えて、排出についてもホワイトカラーやブルーカラーの別や職位だけでなく、どういった属性を持った人がそのようなことになっているのか、キャリア分析としての排出の規定要因も明らかになっていない。

これらの残された分析課題については、今後さらなる実証研究を積み重ねていきたいと考えている。

※本稿は、科学研究費補助金基盤研究(B)「新しい職業能力と職業経歴の動向についての研究、その発展的展開」(課題番号15330113, 研究代表者: 辻勝次)の研究成果の一部である。

## 注

- 1) 職業研究会は、辻勝次(立命館大学産業社会学部教授)を代表者として2000年度から2006年度まで科学研究費補助金の助成を受け一連の研究を進めてきた。その中で多くの時間と労力が使われたのがトヨタの社内報から従業員のキャリアデータベースを作り上げる作業である。研究会の成果とデータベースの構築方法については、辻(2004a, 2005, 2006, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e)を参照されたい。
- 2) 経済協力開発機構(1972, p.1)を参照されたい。
- 3) 田中(1982)を参照されたい。
- 4) 朝日新聞1999年1月10日付朝刊を参照されたい。
- 5) 賃金構造基本統計調査(賃金センサス)は、

標準労働者を「学校卒業後ただちに企業に就職し、同一企業に引き続き在職している労働者」と定義している。定年制の是非をひとまず置くとすれば、この標準労働者が定年まで同一企業に正社員として雇用されれば、日本社会における終身雇用理念に最も適合的な状態であるといえよう。

- 6) 小山 (1985, p.196) を参照されたい。
- 7) ローカル・マキシмумとは、多峰性関数におけるある限られた範囲での最大値であり、全体の中での最大値（グローバル・マキシмум）は別に存在するという数学的概念である。この場合、トヨタでトップになることがグローバル・マキシмумであり、関連会社等でそれなりの地位に就く状態がローカル・マキシмумということになる。
- 8) 辻 (2006, p.127) を参照されたい。
- 9) 辻 (2007c, p.14) を参照されたい。
- 10) 15歳で養成工として入社し、60歳まで勤め上げれば勤続年数は45年になる。つまり、役員にならずトヨタに在籍できる最大年数は理論的に45年となり、ここではそれ以上のサンプルを除外した。照合作業のミスか役員昇進後の排出なのか定かではないものもあるが、少数のため分析に影響しないという判断からここでは計算から除外した。
- 11) 辻 (2004b, p.16) はライフヒストリー分析の中で、トヨタに就職した女性全員が「結婚したら退職する」旨の誓約書を提出させられていた事実を確認している。また、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という辻 (2005, p.35) の指摘に従えば、「彼ら」と呼ぶことに差支えはないであろう。TWCDにおいても女性はわずかながらにしか確認できない。その意味では、トヨタにおける女子社員の排出は、性差別を多分に含んだ職場の離職慣行によって実行されているといつてよい。
- 12) 辻 (2007c, p.14) も参照されたい。
- 13) 「排出 TWCD」では出向先として約700の企業・団体、転籍先として約600の企業・団体が確認できる。ここでの分析は、厳密には出向や

転籍が行われた時点でのトヨタと排出先の関係をとらえる必要があるが、現時点ではその分析を可能にするデータベースは構築できていない。今後に残された課題である。

## 引用文献

- 小山陽一編 (1985) 『巨大企業体制と労働者—トヨタ生産方式の研究』御茶の水書房。
- 経済協力開発機構・労働省訳 (1972) 『OECD 対日労働報告書』日本労働協会。
- 櫻木晃裕 (2004) 「組織におけるキャリア開発情報の現状」豊橋創造大学『豊橋創造大学紀要』第8号。
- 菅野和夫 (2006) 『労働法 (第七版補正版)』弘文堂。
- 田中博秀 (1982) 「日本の雇用慣行を築いた人達 2—元トヨタ自動車工業専務取締役山本恵明氏にきく (1) (2) (3)」日本労働協会『日本労働協会雑誌』7・8・9月号。
- 辻勝次編 (2004a) 『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究』科学研究費補助金研究成果報告書 (課題番号12410065)。
- 辻勝次 (2004b) 「トヨタマンのキャリア・アンカーと職業生涯—幸運世代のライフヒストリー分析」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第39巻第4号。
- 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『立命館産業社会学論集』第41巻第1号。
- 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『立命館産業社会学論集』第42巻第1号。
- 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』科学研究費補助金研究成果報告書 (課題番号15330113)。
- 辻勝次編 (2007b) 『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。
- 辻勝次 (2007c) 「戦後トヨタにおける人事現象の概要—人事報道 (1937-2005年) の分析を通して」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第43巻第1号。
- 辻勝次 (2007d) 「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巻第2号。
- 辻勝次（2007e）「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3号。
- 藤本昌代（2005）『専門職の転職構造—組織準拠性と移動』文真堂。

## Career at a Late Stage in Toyota Motor Corporation: Evidence from in-house newsletters

HIRAO Tomotaka \*

**Abstract:** In this paper, we analyze the differences in personnel transfer among long-serving employees at a late stage of their career and the promotion management policy of Toyota Motor Corporation. Our study uses a set of data called TWCD (Toyota Worker's Career Data), which is personnel management information collected and arranged from Toyota Motor Corporation's in-house newsletters.

Many studies concerning "lifetime employment" in the Japanese labor market have been conducted. However, few studies have described individual companies; furthermore, career at a late stage has been given only general consideration. In a certain sense, this article is a monograph that explores the actual conditions of "lifetime employment" in a large Japanese enterprise.

Consequently, we obtained the following results. (1) The career path of long-serving employees is too complex due to positional differences among workers at a late stage of their career. (2) However, temporary transfer and transfer of permanent domicile were assigned only to white-collar workers who could not be promoted to executive positions as compensation. (3) After leaving Toyota Motor Corporation, ex-personnel find employment at subsidiary companies, which means that Toyota Motor Corporation employs similar practices for branch factory personnel as well. (4) Therefore, the promotion management policy of Toyota Motor Corporation evinces compatibility between meritocracy and corporate strategy.

**Keywords:** Career, Human Resource Management, Lifetime Employment, Temporary Transfer, Transfer of Permanent Domicile, Retirement

---

\* Assistant Professor, Institute for Education and Student Support, Ehime University