

トヨタ自動車株式会社の社史編纂の歴史とアーカイブズ

公益財団法人渋沢栄一記念財団 実業史研究情報センター

2014年9月3日発行

<目次>

トヨタ自動車株式会社：会社概要

トヨタ自動車における社史：1987年の創業50年史まで

トヨタ自動車における歴史遺産の管理と活用：ミュージアムの開設

50年史から75年史へ：社内史料グループの形成と社内史料整備

国内経済状況の低迷、グローバル化とアーカイブズ、社史

トヨタウェイ

75年史のコンセプトと革新

アーカイブズ管理

おわりに

[注]

本記事では、トヨタ自動車を取り上げます。同社は何度かの社史編纂事業を経てアーカイブズを恒常的に管理する部署（現在の名称は「社内史料グループ」）を立ち上げました。創業75周年を記念する最近の社史編纂では、これまでにない新しい試みに挑戦されました。この記事ではまた、企業を取り巻く環境変化に適応するため、アーカイブズの活用の一つの手段である社史編纂の経営的位置づけが変化しつつあることも明らかになるでしょう。

トヨタ自動車株式会社：会社概要

トヨタ自動車株式会社（TOYOTA MOTOR CORPORATION）は豊田喜一郎が1937年に創業した愛知県豊田市に本社を置く自動車メーカーです。資本金は3,970億5,000万円（2014年3月末時点）、最近の業績は、2014年3月期（連結ベース）で売上高25兆6,919億円、営業利益2兆2,921億円、当期純利益1兆8,231億円です。主な事業は自動車の生産と販売であり、従業員は連結ベースで338,875人（2014年3月末時点）、単独では68,240人（2014年3月末時点）。連結子会社が542社あり、そのほか持分法適用会社が54社です。日本国外での事業は、海外事務所が中国に5カ所、海外駐在員事務所が13カ国14カ所、海外統括管理会社が5カ国7社、海外生産事業体が全世界に51カ所あります（いずれも

2014年3月末現在)。

トヨタの国内外生産台数(連結ベース)は2014年3月期で903万2千台、国内外販売台数(連結ベース)は2014年3月期で911万6千台です。

商品は車両及び補給部品・マリン関係、ならびにトヨタのレンタルとリース事業も行っています。

1937年からトヨタ自動車工業(株)としてビジネスを行ってきたトヨタ自動車は、1950年に経営危機に陥りましたが、同年トヨタ自動車販売株式会社を設立、翌年1951年に創意くふう提案制度を創設するなどして、経営改革を進めました。その後事業は拡大し、1955年にトヨタ初の本格的乗用車トヨペット・クラウンを発表、1957年に初めて日本国産乗用車を米国に輸出すると同時に、同年米国トヨタ自動車販売株式会社を設立、1982年にはトヨタ自動車工業株式会社とトヨタ自動車販売株式会社が合併してトヨタ自動車株式会社となりました。1984年にはゼネラル・モーターズ(GM)社との合弁でニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチュアリング(NUMMI)を設立しカリフォルニア州フリモントで生産を開始、さらに1988年には米国ケンタッキー州で単独での生産を開始し(トヨタ・モーター・マニュファクチュアリング・USA<TMM、現・TMMK>)、これ以後グローバルに車両製造事業を拡大してきました。

国内外での事業活動の割合に関して、生産台数の推移をみると、1990年の4,212,373台をピークに日本国内生産台数は減少傾向にあり、2007年には海外生産台数(4,308,533台)が国内生産台数(4,226,137台)を上回りました。販売台数の推移もほぼ同様で、1990年の2,504,291台をピークに日本国内販売台数は減少傾向にあり、1992年には海外販売台数(2,411,977台)が国内販売台数(2,231,117台)を上回り、以後海外での販売台数の売り上げ全体に占める割合は増え続けています。

トヨタ自動車における社史:1987年の創業50年史まで

トヨタ自動車も過去数次にわたり自社の責任のもとに社史を刊行してきました。日本における多くの企業とほぼ同様に、トヨタ自動車も社史編纂と刊行は、基本的には社史編纂のための目的で特別に社内に設けられた編纂委員会によって行われてきました。

トヨタ自動車工業株式会社では、1958年に『トヨタ自動車20年史』、1967年に『トヨタ自動車30年史』、1978年に『トヨタのあゆみ:トヨタ自動車工業株式会社40周年記念』

誌』と『わ・わざ・わだち：トヨタ自動車工業株式会社 40 周年記念誌』を発行しています。一方、トヨタ自動車販売株式会社では 1962 年に『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』、1970 年に『モータリゼーションとともに』、1980 年に『世界への歩み トヨタ自販 30 年史』を刊行しています。1982 年の工販合併以降は、1987 年に創業 50 周年を記念した『創造限りなく：トヨタ自動車 50 年史』、『同資料集』を発行しました。50 年史は本文 1030 ページ、資料集 321 ページに及ぶ大部のもので、トヨタ自動車の歩みを詳細にまとめた同社正史と位置付けられてきました。この 50 年史は、経営企画部内に社史編纂チームを結成し編集にあたったものです。50 年史は刊行部数 7 万部^[1]、編纂チームは 50 年史を刊行した後解散しています。

このほかトヨタグループの歴史を表したものとして、2005 年発行の『絆：豊田業団からトヨタグループへ』、『絆：トヨタグループの現況と歩み』、『絆：目で見るとヨタグループ史』があります。これはトヨタグループ史編集委員会を立ち上げて、編集・刊行したトヨタグループ史です。

トヨタ自動車の社史は、1987 年の 50 年史以降、それまでのような 10 年区切りでの刊行は行われず、2012 年に創業 75 年を迎えるのを契機に、これまでとは違ったメディアと表現方法により公開されました。これに関しては節を改めて述べます。1990 年代以降は IT 技術の大きな発展があり、このことが社史の利活用にも影響を与えています。トヨタ自動車の場合、本文 1030 ページに上る 50 年史は 2003 年に全文テキストデータ化されて、社内 LAN に搭載され、日本国内のオフィスの端末からアクセス可能になりました。

トヨタ自動車における歴史遺産の管理と活用：ミュージアムの開設

1987 年の創業 50 周年をきっかけに、トヨタ自動車における歴史遺産の活用は、社史刊行に加えてミュージアム活動へと広がっていきます^[2]。

1989 年 4 月にはトヨタ博物館を開館しました（愛知県長久手市）。1999 年 4 月、開館 10 周年記念として新館も増設しています。トヨタ博物館は、自動車誕生から約 100 年の歴史を実用車の展示を中心にたどるとともに、日本のモータリゼーションを人々の暮らしと生活文化との関連で捉え、暮らしと自動車の関わり合いについて展示するミュージアムです。自動車産業やトヨタ自動車に限定せず、クルマ文化とその歴史資料を展示しています。トヨタ博物館の特徴は第一に体系的・普遍的な展示でありトヨタ車以外も展示すること、第二は動態保存にあります。

敷地面積 46,700m²、建物面積が本館 4,800m²、新館 2,700m²、床面積は本館 11,000m²、新館 8,250m²です。収蔵品は、2014 年 3 月現在、車両が 496 台 (内展示 153 台)、模型 3,600 点、カーバッジ 900 点、カーマスケット 220 点、ポスター 750 枚、写真 8,000 枚等です。館内には図書室もあり書籍 3.6 万点、雑誌 5.9 万点、自動車カタログ 9 万点、AV 資料 1,500 点等を収蔵しています。収蔵車両の生産国別内訳は、日本 293 (うちトヨタ車 215)、アメリカ 65、イギリス 39、フランス 19、ドイツ 19、その他です。トヨタ博物館の来場者数は年間約 23 万人、1989 年の開館以来の累計入場者数は 500 万人です。

いっぽうトヨタグループとしては 1994 年にグループ 13 社 (当時。現在は 17 社) の共同事業として産業技術記念館を設立しています (愛知県名古屋、現在はトヨタ産業技術記念館)。トヨタ産業技術記念館は、トヨタ自動車創業者豊田喜一郎の父で発明家・実業家であった豊田佐吉が、自動織機の研究開発のために 1911 年に創設した試験工場の場所と建物をミュージアムとして利用したものです。グループが所有する現物資料を展示し織機を動かしながら、繊維機械と自動車技術の変遷を紹介するミュージアムです。グループ関係施設としてはこのほかに豊田佐吉記念館も 1988 年に開設されています (静岡県湖西市)。

50 年史から 75 年史へ:社内史料グループの形成と社内史料整備

1987 年の創業 50 年史日本語版刊行、88 年に英文 50 年史を刊行して総合企画部内の社史編纂チームはいったん解散しました。1993 年に、のちに社内史料グループとなる担当がトヨタ博物館内の組織として置かれ、創業期の史料を包括的に収集・整備する事業に着手しました。その後トヨタ自動車ではトヨタ博物館など関連部署を統合して、1999 年に歴史文化部が発足しました。さらに、2006 年に総務部、広報部、歴史文化部等にあった関連組織を統合して本社渉外・広報本部内に社会貢献推進部が誕生しました。

この間、1997 年の創業 60 周年、2007 年の 70 周年には社史の刊行は行わず、2006 年秋に次期の社史編纂・刊行をトップ会議体に提案して、75 年史編纂プロジェクトが立ち上がりました。

現在アーカイブズを司る歴史文化室社内史料グループは社会貢献推進部の傘下にあります。社会貢献推進部自体はグローバルな視点で業務をおこなっていますが、世界に広がる海外拠点のアーカイブズを管理するような権限は持たず、海外拠点のアーカイブズ管理等は現地法人に任されています。社内関係部署とも連携しグローバルなアーカイブズ管理の推進が課題ということです。社会貢献推進部歴史文化室社内史料グループはグループ長はじめ 5 名で組織されています。(2014 年 4 月現在)。

国内経済状況の低迷、グローバル化とアーカイブズ、社史

過去 20 数年間、日本企業のグローバル化とそれに対応した社内体制をサポートする社史づくりへの要求が高まっています。1987 年の 50 年史刊行前後から、トヨタ自動車においてもアーカイブズ活用の点でこのような状況への対応が求められてきたと言えます。その嚆矢となったのは 1988 年に刊行された英文社史 *Toyota: A History of the First 50 Years* です。

また 1990 年代初頭のバブル崩壊後、業績低迷が続くという時期を迎えました。この状況への対応として当時の経営陣は、創業以来受け継がれてきたトヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、トヨタがどのような会社でありたいかをまとめた「トヨタ基本理念」（1992 年制定、1997 年改正）を制定し、連結子会社とともにその内容を理解・共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することを主導しました。また 1995 年 2 月、当時の豊田達郎社長が「私はこれから 21 世紀初頭にかけての時期を、『新たな飛躍に向けた第 2 の創業期』と位置づけている」と述べたことは、アーカイブズにもあらたな貢献を求めるものでした。例えば、創業 60 周年にあたる 1997 年にはこれを記念する社史は発行されませんでした。2 年後の 1999 年にはトヨタ鞍ヶ池記念館の展示施設を全面改装し、創業展示室をオープンしています。あわせて、同年に、『大なる夢、情熱の日々：トヨタ創業期写真集』が日英両語で制作・刊行されるとともに（英文タイトル *Great Dreams, Days of Passion: A Photographic History of Toyota's Early Days*）、1937 年に初版が発行された『トヨタ自動車躍進譜』が復刻刊行され、英訳（英文タイトル *The Toyota Automobile: A Story of Rapid Progress*）も刊行されました。

トヨタウェイ

さらにこの「トヨタ基本理念」を実践するうえで、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示した「トヨタウェイ 2001」がまとめられました。トヨタウェイには 2 つの柱があります。「知恵と改善」と「人間性尊重」です。「知恵と改善」は、常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けることで、「チャレンジ」、「改善」、「現地現物」によって構成されます。一方、「人間性尊重」は、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味しており、「リスペクト」、「チームワーク」から成ります。

歴史文化部（現在の社会貢献推進部）はトヨタウェイの実践とそれを通じた深化をサポートするツールとして、2003年に『トヨタウェイのルーツ：時代とともに進化するトヨタスピリット』（英文版タイトル *The Roots of the Toyota Way: The Toyota Spirit, Evolving with the Times*。英文版の発行は2007年）を発行（社内限）しています。このツール作成上、歴史文化室のアーカイブズ資料が非常に重要な役割を果たしています。

本書の「はじめに」の部分がトヨタウェイを簡明に要約しているのでご紹介しましょう。

創業以来育まれ、「トヨタの競争力の源泉」として伝承されてきた、さまざまな信念・価値観・手法が、誰の目にも見え、体系だって理解できるように整理・集約されて「トヨタウェイ 2001」として、2001年4月、社内に公表・配布されました。

この中では、「知恵と改善」そして「人間性尊重」が、トヨタウェイの二本の柱として位置付けられています。トヨタの基本的な考え方・価値観のベースになるものであり、グローバルに共有するとともに、次代に受け継いでいくものであります。そして今後とも進化させ続けていくべきものです。

私たちは「トヨタウェイ 2001」に収録されている諸先達の語録集を、歴史的な背景とその意味するところを解説することにより、より理解を深めていただけるような材料を提供したいと考えました。トヨタウェイとは経営環境が大きく変化するなかで、実践を通じて発展させていくものだと思います。そのためにも、積極的な議論を行うことが期待されており、そのツールのひとつとして本著を作成しました。

このほか、トヨタウェイを共有するため、2002年1月に社内人材養成組織のトヨタインスティテュートがトヨタ本社に設立されました。2003年以降は北米（アメリカ）に加え、欧州（ベルギー）、アジア（タイ、中国）、アフリカ（南アフリカ）、オセアニア（オーストラリア）の海外事業体がトヨタインスティテュートにならって人材育成の専門組織を設立しています^[3]。

75年史のコンセプトと革新

「75年史刊行の趣旨と目的」について当実業史研究情報センターが社会貢献推進部社内史料グループにインタビューした結果は次のようなものでした^[4]。

☆トヨタ次期社史を会社設立75周年の2012年（11月）に刊行。

海外展開の本格化した後の正史がなく、グローバル 30 万人超のトヨタマンの拠り所となる新しい社史を刊行する。

[刊行の目的]

(1) トヨタウェイ継承と人材育成（海外を含めて）

トヨタウェイを正しく理解できるツールとして、新たに加わった海外のトヨタマンを含めて、「自分たちの社史」として実感できるものを提供。

(2) 50 年史刊行（1987 年）以降の急速な変化を記録

(3) 企業情報開示の一翼を担う社史

つまり何よりもまず 75 年史の作成の目的は海外を含めてのトヨタウェイ継承と人材育成であり、この目的に沿うために最も効果的と思われる媒体と言語が選択されました。そうして海外を含め 30 万人超のグループ社員に対する社史の普及の手段として選ばれたのが日英バイリンガルによる記述、インターネットによる公開でした。ウェブ上に書籍の PDF 版を掲載するのではなく、HTML で社史を記述掲載することは、三番目の情報開示の手段としても、現在最も適合的な手段であると考えられます。

2012 年 11 月 2 日（創立記念日 11 月 3 日の前日）にリリースされたウェブ版 75 年史のサブタイトルは Ever - better Cars 「もっといいクルマ作ろうよ」。75 年間の歩みをひとことで表すには最もふさわしいとされたということです。

編集後記によると、75 年史の編纂は 2006 年秋の会社のトップ会議体で正式決定され、その後直ちに社会貢献推進部博物館室（現在の歴史文化室）社内史料グループが事務局となり、全社で約 30 ある本部の本部長を編纂委員とする 75 年史編纂委員会が発足しました。毎年 2 回編纂委員会が開催されたということです。編纂にあたって考慮された点は、読みやすさ、客観性、網羅性です。客観性に関しては「過去の社史に書かれている部分も含め、徹底的に原典にあたり事実確認を行った。そのため、過去の年史と齟齬が生じている点はいくつか出てきたが、その旨は脚注で明記した」^[5]としています。

内容は大きくは文章編と資料編に分かれています。文章編は 3 つの時期に区分される一方、資料編は現況、経営・会社情報、自動車事業、その他事業、総合年表から構成されています。特筆すべきは自動車事業の項にある車両系統図です。トップページから直接のリンクもあります。これまで生産した車両の系統を図示するとともに、車種ごとに詳細画面

を作成し、画像、スペック、解説、生産・販売、社名の由来、ニュースリリース、ムービー等をここで紹介しています。

グローバルに分散する情報の扱いという今後の課題も明らかになりました。オペレーションの現地化が進むなかで、今回は国内にある情報をベースにしてなんとか執筆・編纂することができたということです。しかし「今後は恐らく全世界の事業体から情報を集めないと社史編纂はなしえないと思われる。コーポレート・アーカイブの在り方を含め将来の検討課題」^[6]であると編集後記は述べています。

75年史のウェブ公開の半年後に文章編と資料編の2分冊からなる書籍が刊行されました（発行日2013年3月31日）。当初、書籍は制作せずにDVDで刊行する方針であったということです。しかし、IT技術の進展によるDVDの再生可能性継続への不安や、紙の書籍であればかなりの期間残ること、DVDよりも読みやすい方もいる、ということから最終的には紙媒体による社史の制作・刊行を行うことになったということです。さらに、ウェブを利用できない環境にある人々のために、国内の全国都道府県中央図書館および全市町村中央図書館に寄贈を行い、広く閲覧してもらうことにしたといます。紙媒体の社史の内容は、基本的にはウェブ版を書籍にしたものですが、資料編はウェブ版の内容全部を掲載せずに抜粋したもので、車両系統図はウェブのみで閲覧可能となっています。

社内史料グループは、ウェブによる先行公開後の書籍刊行の意味を「書籍はいったん刊行してしまうと修正が効きにくいウェブの場合は比較的容易に修正できる。ウェブ公開後に指摘される修正を書籍に織り込むことで、結果的に完成度を高めることができた」と語っています。このほか、トヨタ自動車では社内関係者用としての映像（DVD）を制作していますが、残念ながら映像については著作権との関連で、一般公開・配布は行っていないということです。

トヨタ自動車75年史のウェブ版の公開と紙による書籍版の刊行までの歩み、また書籍版とウェブ版の使い分けは、IT技術の進化の過程で、日本の社史の作り方が大きく変わってきていることも示しています。

アーカイブズ管理

トヨタ自動車のアーカイブズ管理の歴史はトヨタ自動車20年史が発行された1958年に遡るとのことです。つまり20年史を編纂する際に資料・史料集めに苦勞された当時のスタッフが文書の保存期限を定めました。そこには永久保存文書として、定款の原本、商業登

記など登記類の原本、人事記録に関するものなど大きく4つの項目があります。そのうちのひとつの項目「会社の沿革を伝える歴史的なもの」の中で「生産、販売、購買、設備、人員、資金等を表す経営統計、業務報告書等の文書で、業務上、又は社史の重要な資料となるもの」が永久保存文書として規定に盛り込まれています。

この保存文書の規定策定以降それがキチンと各職場で守られているかと言えば必ずしも徹底されているとは限らず定期的な保存に関する実態調査やフォローが必要だとされます。過去刊行した社史（20・30・40・50年史）編纂に際して収集した資料・史料の蓄積は今回の75年史編纂に大いに役立ったと言います。社史に使用した写真は全て登録して社内に公開し、社内各部署からその写真の貸し出し依頼に対応できる体制にしてあるということでした。加えて先述したトヨタ博物館では完成車の他に、紙資料として自動車にまつわるパンフレット、カタログ類を収集・保管しておりトヨタ自動車のアーカイブズの一翼を担っているとのことでした。

今後の課題は、ひとつに資・史料の見える化、つまりどんな資・史料がどういう形でどの職場に保管されているのかを一覧化すること、いま一つはIT技術進展に伴いデジタル文書をどのように収集・保存・管理していくのが課題としてあげられるという社内史料グループのお話でした。

おわりに

トヨタ自動車は革新的な手法でもって社史づくりやアーカイブズの活用に取り組んでいる最先端の事例といえます。トヨタ自動車75年史制作の経緯が明らかにするように、激しいグローバル競争を勝ち抜くために、企業経営上の考え方・価値観・手法を共有するため、あるいは企業文化に根差した商品を開発していくうえで、アーカイブズ資料とアーカイブズ機能の役割の重要性は高まっています。

企業アーカイブズの使命は企業活動を支えるところに核心があり、企業外部の研究者による経営史的な分析と記述による社史づくりといった従来の資料活用のあり方だけにとどまりません。企業活動を支えることができるようにアーカイブズの機能を強化するには、アーカイブズは経営資源であるという共通の価値観が社内でも共有されることが重要です。アーカイブズに何ができるのか、活用の事例を社内でも積み重ねて示していくことがそのような価値観を醸成する道です。それには、企業のアーカイブズ部門と、アーカイブズ管理の専門的教育を受けた人材、セミナーの機会を提供している専門家団体、アーカイブズ管理・社史制作支援業者といった関係者間の連携を一層強めて知見を深めることが役に立つ

でしょう。

[注]

[1] 村橋勝子『社史の研究』、ダイヤモンド社、2002年、14ページ。

[2] 歴史に関わる展示施設としては、すでに1974年トヨタ鞍ヶ池記念館を開設しています（愛知県豊田市）。トヨタ鞍ヶ池記念館は1999年に全面改装し、それまでの自動車発達の歴史展示からリニューアルし、創業展示室として創業者・豊田喜一郎とその仲間たちのスピリットを伝える歴史的展示を行っています。

[3] 企業理念 トヨタウェイ 2001

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html>

Corporate Philosophy Toyota Way 2001

http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html

[4] 2012年11月28日、トヨタ博物館にて。

[5] 編集後記

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/editors_note/index.html

Editor's Note

http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/editors_note/index.html

[6] [注5] に同じ。

*本記事作成に当たっては、トヨタ自動車株式会社社会貢献推進部歴史文化室（社内史料グループとトヨタ博物館）、トヨタ産業技術記念館のみなさまにご協力いただきました。記して感謝いたします。

*本記事は2013年4月15～16日にスイス・バーゼルで開催された国際アーカイブズ評議会企業労働アーカイブズ部会(ICA/SBL)国際セミナー "Crisis, Credibility and Corporate History"（「危機、信頼、会社史」）における公益財団法人渋沢栄一記念財団実業史研究情

報センターからの発表 "75 Years of TOYOTA: Toyota Motor Corporation's latest shashi and trends in the writing of Japanese corporate history" (「トヨタの75年：トヨタ自動車の最新『社史』と日本における会社史づくりの動向」)のうち、トヨタ自動車株式会社における社史編纂の歴史と同社アーカイブズに関する部分を抜粋し、編集し直したものです。会社経営その他に関わる数値は最新のデータを用いています。