

トヨタマンのキャリア・アンカーと職業生涯 ——幸運世代のライフストーリー分析——

辻 勝次*

本稿はともすれば一枚岩と見られてきたトヨタの多面性を検証することを目的にする。そのために職業研究会が聞き取り面接した60名のトヨタマンのなかから4人を取り上げる。彼/彼女らは1930年代に誕生して1950年代にトヨタに入社し、その後、30-40年間にトヨタで過ごした長期勤続者である。これらの人は人生行路の途上でどのような出来事に出会ったのか、それをどのように乗り越えたのかを職業生活、家族生活、居住（地域）生活の関連のなかで明らかにする。とくに職業生活についてはエドガー・シャインの提示したキャリア・アンカーからヒントを得た「仕事円錐」という概念を使う。成長段階、入社・新人段階、ベテラン段階、引退段階にはどのような職業能力が形成され次の職業経歴へとつながっていったのかを検証する。

キーワード：トヨタマン 職業能力 職業経歴 キャリア キャリア・アンカー 仕事円錐
ライフストーリー

1. 研究の課題

(1) 目的

トヨタは7万人ほどが働いている自動車会社である。平成不況が長期化するなかでトヨタ自動車の健闘ぶりに関心が集まっている。トヨタに関する多くの単著や論文が公刊されてそれぞれに興味深いトヨタ像を提示している。しかしトヨタを生き抜いた個性ある人間の職業生活をその個性に徹頭徹尾密着して論じた論考は少ない。本稿は4人の長期勤続者を取り上げて、この人びとがトヨタという世界を生き抜くことができた理由を考察する。これによって、ともすれば有能・猛烈一色に描かれているトヨタマン

にも多様性があること、また一枚岩に描かれることが多いトヨタは、実はさまざまな生き方を許容していることを示したい。対象とする4事例はトヨタ入社から定年退職までのほぼ40年間にトヨタならびに関連会社で過ごした長期勤続者である。これらの人がトヨタで生き抜くことができた理由を、その人の、「できごと」の連鎖としての人生行路、職業領域に形成される仕事円錐の性格と内容、これらとの基盤にあるキャリア・アンカーに関連させて考える。

(2) 分析対象

下の表に示すように、現在60代の元トヨタマンは1930年代に誕生して、1950年代にトヨタに入社し、60年代の高度成長期から、70年

* 立命館大学産業社会学部教授

表1 時代と世代

歴史的時間	1930年代	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
時代状況	準 戦	大戦・敗戦・混乱	復興・回復	高度成長	石油危機・調整	経済大国	長期不況	低速回復
年 齢	誕 生	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
人生行路	幼少期	学業期	探索期	確立期	展開期	大成期	再編期	引退期
職業生活	遊戯期	準備期	新参期	中堅期	ベテラン期		引退期	

代のオイルショックを超えて、80年代の経済大国期を経て、90年代の構造転換期まで、ほぼ40年間をトヨタないしトヨタ関連会社で働いて、90年代の後半から2000年代の初頭に引退した。

（3）依拠データ¹⁾

職業研究会の8人の調査員は2001年と02年に調査協力者に面接して短くて1時間、長いと3時間ほどの半構造化手法によって聞き取りをした。面接場所は相手の自宅を原則としたが、ホテルのロビーや喫茶店などの場合もあった。

面接は調査員と協力者との「共同作業」として進められた。協力者は調査員の質問に応じて自分の仕事と、その仕事をするようになった出来事の連鎖を物語った。会話はすべて録音して、録音テープを起こして紙に印刷した。本報告が分析するデータはこうして作成した4人の「面接記録」である。質的研究からいうと、この種のデータは協力者が物語った「物語（ものがたり）」である。報告者は理解力や洞察力を用いて「研究者の視点から」、語り手が語った「物語」の一部を選択し、切り取り、つなぎ合わせて、この人たちが生きた人生を再構成するべく努力した。

（4）先行研究

トヨタとトヨタ労働者に関する先行研究と

しては、小山陽一編（1985）、職業・生活研究会編（1995）などを参照している。

質的研究に関する方法論や調査論については、a：事例のサンプリングと事例への接近など、主にデータ収集についてはダニエル・ペルトー（2003）に、b：職業能力と職業経歴などの基礎的な概念構成ではエドガー・シャイン（1991）とJ・A・クローセン（2000）に、c：データから理論を構築する方法ではグライザー・シュトラウス（1996）を参照している。しかしウヴェ・フリックが『質的研究入門』（2002）で述べているとおり質的データの扱いは論者によって多様である。この論考は調査論からいうといくつかの未解決の課題を残している。

2．基礎概念と分析枠組み

（1）基礎概念

主体としての人、トヨタマン

トヨタでは新入社員は「大卒・事務」「大卒・技術」「高卒・技能」などのように、学歴、職能、性別の3指標を組み合わせた「採用区分」に基づいて採用され、入社後の人事管理もこの「採用区分」グループごとに行われる。この報告では、a：大卒・技術・男、b：途中入社・技能・男、c：大卒・事務・男、d：高卒・事務・女の4人を選んだ。

（２）人生行路

人はある時に誕生して、成長し、成熟し、引退し、死を迎える。ある人の誕生から死までを人生行路という。主体からみると人生行路の主な舞台は家族生活、居住生活、職業生活の３領域になる（シャイン、ベルトー、クローセン）。これらの３領域で次々と起きるできごととは互いに因果関係にあることもあるし、独立で無関係であることもある。主体としての人は、できごとを関連付けて統一する。人生行路は主体によるできごとについての意味づけと関連付けの連鎖である。

家族生活領域では人はある定位家族の中に生まれ→成長し学業を終えて職業活動に入り→結婚して新家族を形成し→子育てを終えて空巢段階を迎え→死亡する

居住領域では親との同居→勉学や仕事による短期・反復的な住居移動期→新家族形成による長期定着期→引退後の定住期という経過をたどる。

職業領域（狭義のキャリア、あるいは社内経歴）は新参期→中堅期→ベテラン期→引退期を経過する。

主体が家族、居住、職業領域で次々に生じるできごとを統一していく論理がキャリア・アンカーである。ないしは一連の出来事を統一し

てきた結果を事後的に振り返ったときに見えてくる論理がキャリア・アンカーである²⁾。

（３）仕事円錐

事例の報告の論点はその人の人生行路全体におよぶが、特に職業生活に重点をおく。そのために職業能力、職業経歴、この２つを総合した仕事円錐という概念を使用する。

仕事円錐はこれまでの経験の蓄積であるという意味での時間成分をもっている。時間成分は職業経歴である。また仕事円錐は時刻成分を持っていて、円錐をある時点で切るとそれは職業能力を表す。職業能力は幅と深さがある³⁾。

仕事円錐には起点がある。起点は通常はその人が学校を卒業して職業生涯が始まる時点である。その人の起点が歴史上のいつになるかは半ば以上偶然だが、その時代の日本の経済、社会の全般的状況はその人のその後の職業生涯を大きく規定する。

仕事円錐はその人の得意分野や専門領域のまわりに発達する傾向がある。職業能力には中心核がある。職業経歴の観点からこの中心核を時間軸に沿って連続させると仕事の中心軸がえられる。

仕事円錐はその人にとっての仕事の世界をなす。この世界は「仕事の世界線（地平）」によって境界づけられていて、「視界の限界」をなす。人は仕事能力を高め経験を蓄積することで仕事の世界線を拡大することができる。

（４）仕事円錐とクルマ

クルマは無数ともいえる構成部品や機能単位や現象からなっている。エンジン、ブレーキ、材料、性能、価格、デザイン、設計技術、製造技術、燃焼、振動などなど。クルマ会社で働く

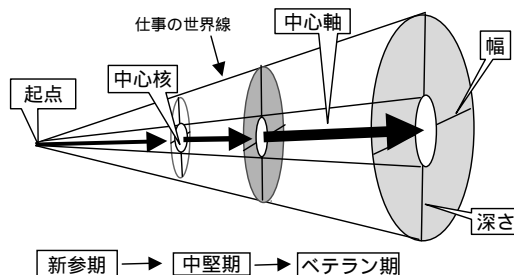


図１ 仕事円錐

人はこれらの何かを仕事として担当している。またクルマ会社にはクルマを造り売るための人、モノ、カネ、情報などを組織したり管理する人もいる。

人は自己の仕事円錐の中からクルマを見ている。その人の仕事円錐はクルマのどの要素やどの部分をどのように見るかを規定する。また仕事円錐はその人の社会関係や相互作用の性質と範囲を規定する。（例えば同期入社の大卒技術と大卒事務は競争関係にあるが、同期入社の大卒と高卒には競争関係はない）。

3．事例分析

基礎概念について説明した。これらの基礎概念に即しながら聞き取り記録を分析する。

（1）大卒・技術員 勤勉一路（上川さん）

誕生からトヨタまで（0 - 23歳）

父親は静岡県農家の次男に生まれ、土地も財産もない上に学歴は尋常小学校卒だった。父親は海外にチャンスを求めて植民地の台湾に渡って製糖会社の下級事務員として働いた。しかし学歴のために悔しい思いをすることが多かった。上川はこの父の3人兄弟の次男として生まれ、1946年9歳のとき家族と静岡へ引揚げて

きた。父はいつも「財産は何もない、与えられるのは教育のチャンスだけだ」と語っていた。3人の息子はそれぞれ大学を卒業して、上川は国立大学の工学部を優秀な成績で卒業した。もともとクルマが好きだったのと、自社開発と国産技術にこだわるトヨタの姿勢が気に入って、自ら強く希望して入社した。入社と同時に独身寮に住んだ。

生産企画室（23 - 27歳）

最初の配属は生産技術部だったが、わずか1ヶ月半で、室長を含めて5名で新設された生産企画室に配置転換された。この部署はトヨタ全体の「何十億だか、何百億だか」になる来年度投資計画をまとめあげる。技術屋として入社したのだが「経理の事務屋さんみたいに」ソロバン片手の計算が仕事になった。当時1万台程度だった月産能力を3万台にするにはどうするか、本社工場を改造する、元町工場を2倍に増強するなど、「グラフ用紙」に描いたレイアウトを具体化していった。さらに月産10万台計画を検討して、東名高速道路につける豊田インターの規模を推計した。日本の経済成長率の予測、トヨタの自動車生産台数の予測、工場へのトラック輸送量の予測などの総合把握が必要だった。戦争と戦後の混乱や労使紛争のあおりで

表2 上川さんの人生行路

	1930年代	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
職業生活			1960 23歳 工学部入社 1960 23歳 工学部入社 1960 23歳 工学部入社 1960 23歳 工学部入社	1964 27歳 技術部開発 1965 28歳 技術部設計 1969 32歳 技術部設計 1971 34歳 技術部設計 1974 37歳 技術部設計 1976 39歳 技術部設計 1981 44歳 技術部副部長 1985 49歳 技術部副部長 1986 50歳 技術部副部長 1989 51歳 技術部副部長 2002 65歳 関連役員退職				
1937 誕生								
家族生活	1937 父母と台湾で生活	1946 9歳 台湾引揚	1960 23歳 寮生活	1964 27歳 結婚 1965 28歳 長女誕生	1970 33歳 次女誕生 1971 34歳 持家取得 1973 36歳 娘の学校のPTA役員		1995 58歳 長女結婚 他出	2001 64歳 別荘購入
居住生活								

先輩社員がいなかったので、入社したての新人に大きな仕事がまかされた。

生産企画室時代の5年間、頭のなかでは工場のラインの末端から次々と出てくるクルマの列が浮かんでいた。月産10万台の実現にはタクトを何分にしたらいいか、どの工場のどのラインを増強するか、あるいは全国から2時間おき、4時間おきにカンバン納入される物流トラックをどうさばくか、インターでは渋滞しないか、などなど。クルマは単体ではなく巨大な群れとなって頭の中をめぐっていた。

仕事の後、弓道で汗を流して寮に帰るともう真っ暗になっている。冷えた晩飯を一人で食べるとき温かい食事がほしかった。

開発課（27 - 28歳）

ある日、さる役員に突然指名されて開発課に異動となり、新型エンジン（ロータリーカムエンジン）の開発スタッフになった。仕事の内容は例えばカムの運動を解析することである。ソロバンに代えて、『解析学概論』を手に運動方程式を作っていく。その理論をもとにカムの形状を図面に描く。その図面をもって試作会社へ走ってNCフライスで試作品を造らせる。ところが苦労を重ねた甲斐もなく、新型エンジンの開発は失敗に終わって組織は解散になった。

この開発課の期間、上川にとってクルマといえば新型エンジンのカムである。頭の中ではカムの運動や微妙に違うカムの形状が浮かんで消え、消えては浮かんだことだろう。

1964年、27歳で同郷の女子大卒の妻と結婚して社宅に入居した。翌年に長女が生まれた。家族と過ごす時間がほしかったが、娘の寝顔を見るだけだった。

駆動設計課（28 - 48歳）

エンジン開発チームが解散になって、次にどこへ行くか面接があった。それまでのトヨタはブレーキもトランスミッションもデフも同じ部署で扱っていた。これらをそれぞれ専門化して独立した課を置いた。上川は「ブレーキのブの字も」分からない状態でブレーキの担当を命じられた。5年ほど土曜日も返上して外国論文を読み図面を描き続け、基礎知識としての材料力学とブレーキ機能の勉強に明け暮れた。そうした努力のなかからトヨタ初のフロント・ディスク・ブレーキを開発した。最後にはトランスミッションを制御する技術で自動車技術会の技術開発賞を受賞した。こうしてほぼ20年の間ブレーキ一筋で仕事した。実際の仕事は新型ブレーキを構想する、その構想を図面に展開する、部品を試作して、組み立てて、実験によって評価する。最初はブレーキ全体の1部分を任せられ、経験とともに分担範囲が広がり、また重要度の高い部分を担当する。一般から係長（1971、34歳）、課長（1976、39歳）へと昇進するのにつれて部下が増えて、部下への仕事の割り付けと指導が大事になった。「人から頼られている」「中途半端で投げられないな」と思う。

入社から1ヶ月半しかいなかった生産技術、次の生産企画室でのソロバン仕事、失敗に終わった新型エンジン開発など、ここまでのキャリアは寸断されていた。ブレーキ設計も未知の領域だったので昇進は遅れ遅れになっていた。しかし昇進のことよりも仕事の面白さにとりつかれて夢中になって働いた。クレーム対応のストレスから円形脱毛になったこともある。

駆動技術部（48 - 51歳）

係長、課長への昇進はやや遅れたが、40代

半ば（1981，44歳）に次長に昇進して、ブレーキにサスペンションも担当になった。1980年代の半ばに組織改革があってブレーキを離れてトランスミッションやプロペラシャフトの設計と実験を担当する駆動技術部の部長（1986年，50歳）になった。ブレーキで学んだ職業能力は通用しなくなったが、むしろ技術的なことは部下にまかせて、組織としての部の管理に集中した。480名の部下に対する最初の仕事は設計と実験の「壁をぶっ潰す」ことだった。「入社以来ずっと同じ仕事をやっていて、そういう中で壁ができていた」。また困難な技術課題を示すと「それはできません」という状態だった。そうした部の組織とメンバーの意識を変革しながら、トヨタが出遅れていた4WDの駆動部の開発に斬り込んだ。

1982年から日本自動車工業会のブレーキ分科会の座長を務めていたことから日米欧の規格統一委員会に出席するために年に2回は海外へ出張した。

関連会社への転籍（51歳）

あるとき上司の役員に呼ばれた。「関連会社から技術者がほしいと言ってきている。検討したが君に白羽の矢が立った」。こう言われた瞬間に転籍の腹は決まったが、上司は「1週間ほど時間をあげるから、奥さんとよく相談しなさい」と言う。「女房に相談すると『あなたはもう、決めているんでしょう』と賛成してくれた。「若いうちに行くチャンスをもったことは大変光栄なこと。行った先でじっくり仕事に取り組める」という思いだった。「私がいつまでもおるとあの人は部長になれんなあ。次の人も次長になれんなあ」と、部下のことも頭にあった。トヨタ入社からここまで、次々と出てく

る技術開発課題があって「あれやろう、これやろうと、充実した日々だった」。「本音をいうともうちょっとおりたかった」。しかしいくつかの開発課題を部下たちに残して、「一抹の寂しさを感じながら」転籍した。

関連会社役員（51 - 65歳）

出た先の関連会社の従業員数は1200名ほど。「今度は技術屋じゃなくなって、経理片手に現場へ行って」経費節減・原価低減を指導する毎日になった。財務はトヨタの次長時代に少し触れたことはあったが、「今度は経営者として、私なりに勉強した」。新しい（財務の理解力）力を学んだおかげで一度も赤字を出さないで来られた。また会長、社長と協力して米国、中国、タイ、インド、フランスなどに合計7つの海外合弁会社を立ち上げた。おかげでトヨタ時代よりも給料は「もらい過ぎかな」と思うほど多くなった。2002年の面接時には相談役に退いていたが、設備トラブルの対策と生産を軌道に乗せるため8月にはアメリカ出て合弁会社へ出張し、支援してきた。11月にはタイとインドに行く予定だという。

仕事円錐

上川の仕事円錐は、入社から生産企画室、新型エンジンの失敗までの5年間、ブレーキ一筋の20年間、駆動技術部長としての3年間、関連会社で経営者の役割を担った（02年現在継続中）14年間、に分けることができる。

最初の生産企画室時代にはクルマは群れないし集合として存在した。またクルマを造る工場施設や設備、また物流の仕組みなどもすべては物としてのクルマがあった。

20年をつぎ込み、職業経歴の半分を捧げたブレーキ開発でも具体的なモノがついて回った。ブレーキの設計、試作、評価のための実験など実体としてのクルマが常在している。

部分的には次長になってから、本格的には部長になってからはモノから離れて組織管理が中心の仕事になった。しかし完全にモノから離れたのではない。次々と新しい技術課題を発見して、その解決と製品化を企画することが仕事である。具体的な解決は部下を信頼して任せきる。部下を庇護することでその部下を心服させる。そこに組織管理者としての役割がある。

関連会社へ転籍した51歳になって経営者になった。経営者の役割を果たせたのは上の～の総合的な力である。「今から思うと、この回り道（入社から28歳までの部署異動）が貴重な経験になった」。海外合併の推進では、すでに30代から何度も経験した海外出張が役に立った。財務はこのとき新しく勉強した。モノ造り全体を見渡す力については生産企画室時代に「加工する設備はどんな物だ、鍛造はどんなもんだってね、広く浅く見ていた」ことが「物凄くプラスになった」。

人生行路

上川の人生行路は父によって初速と方向が与えられた。父の息子に対する期待とそれに応えた息子の勤勉が人生行路を方向付けた。

人生の中期には仕事一筋で働いた。機械工学科を卒業して積極的にトヨタを選んで入社した。特にブレーキを担当してからは、徹底してこの領域（スキル）にこだわった。

28歳で友人が紹介してくれた同郷の女性と結婚した。結婚が早かったのは独身寮の食事がまずかったから。独身寮を出て社宅に入り、数

年後にマイホームを持った。2人の娘が生まれて、長女はトヨタの技術員と結婚した。次女は彫金細工の修行中である。妻はずっと専業主婦できた。

人生の後期になっても仕事中心の生活は変わっていない。自宅を新築するか考えたが、妻と次女の希望を容れて、琵琶湖畔に別荘を手に入れた。完全に引退したら別荘で学生時代から続けてきた弓と、これは途中からはじめた野草の栽培を趣味にしたいと思っている。

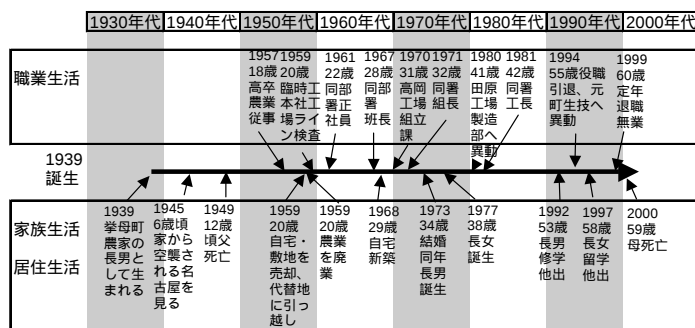
上川のエートスである勤勉は少年期から半引退状態の現在まで、職業生涯を通して持続した。その結果、上川は見事な業績を達成し到達した地位も高かった。しかし上川の勤労意識と勤労態度を単純に立身出世主義というのは当たらない。仕事の上で身を立てると言う意味での立身は上川を動機づけた。しかし、出世主義ということでは、昇進の早さと高さを競い合う動機も行動も希薄である。51歳で転籍したことは決断の早さや潔さを感じさせる。いつも変わらず勤勉だったこと、これが上川のエートスである。

（2）登用・技能員（量産技能者） 家の再興（山田さん）

誕生からトヨタまで（0 - 20歳）

1939年、旧拳母町の農家の長男として生まれた。父30歳（ごろ）、母26歳のときの子である。義男に続いて4人の妹と1人の弟が生まれた。義男が6歳のころ外に出ると、空襲で焼ける名古屋が見えた。義男12歳の小学生のときに、父は42歳で死亡した。記憶のなかの父は、果樹園を水田に変えようと土と格闘している姿で現れる。父の農地を相続した義男は百姓をした。6人の子どもを抱えて農作業に忙しい母を

表3 山田さんの人生行路



助け、幼い弟妹の世話ししながら1957年に地元の高校を卒業した。父が遺した土地を本格的に耕しはじめて2年目の1959年、義男が20歳の時、父の家は敷地もるとも工業用地に買収された。替わりの土地は広がったが住居としては貧弱な家に転居した。目の前に立ち上がった元町工場の巨大な姿を見て、農業をやめて知人の紹介でトヨタの臨時工になった。

ここまでの展開の焦点は父が遺した自宅と土地の喪失である。それまでのさまざまな出来事がこの事件の上に凝集した。この凝集は「家の再建」という重大な課題を生んだ。この課題に強いられる形で山田は臨時工となってトヨタへ入り、トヨタで精勤する道を選んだ。

本社工場品質保証部車両検査課（20 - 31歳）

臨時工となって2年後に正社員になった。臨時工2年、正社員9年、合計11年を本社工場の完成車最終検査ラインで働いた。ブレーキやハンドルの機能検査と装備品の検査など、ラインでの検査作業をすべて経験した。仕事は苦にはなかった。クレーン、玉賭け、リフト運転などの資格も次々と取った。夜勤は課長や工長がいないのでむしろ気分は楽だった。1967年、正社員となって6年、28歳で班長に昇進

した。班長として若手を育てるには、とまかく理屈抜きでやってみせる、文句を言うやつほど見込みがある、というやり方を通した。

この時期、人と機械とモノとが組み合わさって職場が動く仕組みを観察した。トヨタとはどういう社会か学んでいった。その結果、上司に認められ、誰よりも早く班長になった。

自宅の新築（29歳）

父が遺した家を失ってから9年目、1968年・29歳のとき家を建てた。この家の構造は当時としては希有な鉄筋コンクリート造りである。特注した鋳鉄の門扉、ガラスブロックでできた玄関、居間の暖炉、厚板ガラスの間仕切りなど、家の随所に山田の若い意欲が込められている。しかし間取りは農機具収納用の大きな物置や屋内農作業用の広い土間など昔の父の家を思わせる百姓風である。「どえらい金」をかけて、「自分で設計して、そのまま造らせた」、俗に言う「豪邸」である。名古屋から建築学科の先生が見に来たという。

この家はいくつもの点から考察されてよい。まず第1に新築を決意した理由として父の遺志がある。父が残した家は工業用地として接収されたときになくなった。父の無念は本人の無念

でもあったろう。この意味で山田は単なる住宅を新築したのではなく「山田家」を再建したのであり、再興したのである。第2には、家の再建は母を助け弟妹を世話してきた山田にとって父親役割の実現でもあった。28歳という早い時点での持家実現には、弟妹たちが独立して他出する前までに落ち着ける場を与えたい、自分の結婚よりも弟妹を優先する、という思いがあったろう。

これらは主体の精神的な動機である。次に主体の物質的な背景について考えよう。一つにはトヨタでの成功がある。臨時工として飛び込んだとき、山田にどれほどの自信があったかは分からない。しかし臨時工から正社員、正社員から班長へと、誰よりも早く昇進したことで、トヨタの世界で生き抜けることを実証した。二つ目には山田には土地資産があった。建築資金は父が耕してきた広い田畑の一部を売って確保できた。このころの豊田市は全国から多くの労働者を吸引していて宅地需要は多かった。

ところでこの家はなぜ構造は鉄筋コンクリートで間取りは農家風なのか。一つには1959年に名古屋地方を襲った伊勢湾台風の記憶からくる防災上の理由があった。二つには農業に決別せざるをえなかった若い決意が工業製品である鉄筋を選ばせた。三つ目にはしかし、父と家族と自分とを育ててくれた百姓への深く断ちがたい想いがあった。いずれにせよ工業世界トヨタと自己の原点である農業との矛盾をはらんだ関係をかろうじて調停した姿であると言えるのだ。

高岡工場製造部組立課（31 - 41歳）

1970年に高岡工場に異動した。最終組立ラインのなかのウインドーの組付職場である。だ

が本人は班長なので実作業はほとんどしなかった。欠勤者が出るとその穴埋めをしなければならぬが、そのために「代行者、言ってみれば右腕を一人作っておいた」。この右腕は普段はトラックでタイヤを運搬するポジションにいる。この男を欠勤者のポジションに入れて本人はタイヤ運搬のポジションに入るのを常とした。この仕組みを考えたことで欠員が出ても本人は組付作業をしないですんだ。また「右腕＝代行者」は欠勤者がでるたびに別のポジションを覚えることになり、力がついて早く昇進していった。部下には応援の要請があったら「経験になるし、上に自分の存在を意識してもらえから積極的に出て行け」と言ってきた。組長は年配者だったので山田は実質的に組長の仕事を代行した。部下には「自分是一つ上（組長職）を覚えるから、お前は班長の仕事を覚える」というやりかたをとった。

1971年、このときも人より早く32歳で組長になった。実作業は部下に任せて職場の人と機械とモノ（製品）の組み合わせを管理することが重点になった。そのなかで部下を掌握する巧みな技を編み出した。

結婚（34歳）

高岡工場の組長になって2年後（1973）、山田34歳で地元の農家育ちの7歳下の妻と結婚した。妻は仕事を辞めて夫と姑と子どもの世話を専念した。結婚した年に長男が生まれ、4年後（1977）に長女が生まれた。その後、長男は東京へ出て理系の大学から大学院を卒業してコンピュータの仕事に就いた。長女は地元の短大を出て豊田市内の関連企業に就職したが、2年ほどして退社して豪州へ語学留学に出た。長男の修学他出は山田が53歳のとき、長女の就職

他出は58歳のときである。1980年調査では「長男は大学まで、長女は短大まで進ませたい」と述べていた。長男は大学院まで行ったので希望水準を超えている。長女は期待どおりになった。

田原工場製造部（41 - 55歳）

家を建て結婚して子どもできた。人生の主要課題を3つまで実現して残る課題は昇進に絞られた。1980年の面接では「上に昇進していくことにやりがいと生き甲斐を感じる」と答え、今後の進み方として「役職者として腕をふるいたい」と言い、「工長まで昇進できる」と見通しを述べた。

1980年、41歳で新設された田原工場の製造部へ異動した。単身赴任の状態になり週日は寮に泊まって豊田市の家には週末に帰る生活になった。1年後の1981年、田原工場で工長に昇進して66人の部下をもった。1987年の追跡調査では「工長にも上から下まであって、僕のやっていることは課長と変わらない」と述べている。

田原工場は新設工場であり地元採用の新人が多くて技能レベルは低かった。生産量や人員の変動も激しかった。ロボットやOA機器も入ってきた。山田は若者とインフォーマルにつきあい、生産増には残業増で、またOA化には「パソコンにも手を出して」、苦もなくラインの安定稼働をやりとげた。

元町生産技術部（55 - 60歳）

当時の規定で55歳になると役職が解かれて配置換えになる。どこへ行くか、2,3の選択があった。関連会社に転籍する道は浜松に本社があるので、跡取りである自分は家を出られな

いと断った。そして結局、元町工場の生産技術部に異動した。生産技術の仕事では自分がこれまでやってきた組立現場の立場から設計・開発部門に意見を言う。例えば、設計・開発部門はここにはこのネジとこの工具、その隣には別のネジと別の工具を使え、と言ってくる。それに対して山田は現場を代弁して、同じネジ、同じ工具を使えば3秒ですむ作業を、ネジや工具を持ち替えていては6秒かかる、と設計の変更を主張した。

生技の仕事は総合力が求められる。入社時の本社工場のライン検査から始まって高岡、田原の組立職場で自動車造りを知り抜いた経験と知恵でなんなく仕事をこなしていった。

定年退職（60歳）

退職は1999年12月だった。退職したら1年ぐらいは遊ぼうと思っていた上に、退職の前後から母の看病に病院通いが続いた。01年の調査時には特に外へ働きに行くでもなく、「趣味の百姓」にいそしんでいた。市内には父が残してくれた広い土地があってこれを守って子どもたちや弟妹に遺すことも大切だ。大きな敷地にアパートを建てて相続税の準備をしようかとも考えている。何しろ自分は長男で跡取りだから。

現役時代の給料明細や文書は退職と同時に「全部ぱーと」捨てた。他面では会社からもらった表彰状や、皇太子（現平成天皇）が田原工場を訪れたとき説明役を果たした新聞記事が額に入れて飾ってあった。

仕事円錐

40年に及んだ山田のトヨタ生活は、20歳で臨時工になってから28歳で班長になるまでの8年間と、その後の組長、工長から定年退

職までの32年間との2つに分けることができる。前半の8年間は、百姓の経験しかないこの人が、工場労働の世界に適応し同化していく期間であった。ライン検査の実作業に苦もなく適応して、誰よりも早く班長に昇進したことは、この人にはトヨタマンとしての適性があることを示した。この期間にライン作業の動作・運動はもちろんのこと、トヨタという世界をほぼ完全に理解した。この期間は前期に学んだ知識を体で実行していく期間となった。モノとしての自動車を製造するラインの管理と、そこに配置されている人間の掌握・管理、上司とのつきあい方などは、前期の段階で知識として学んだことを行動として実践するだけのことだった。職業生活の最大の目標となっていた昇進は、その実践のあとから自然についてきた。

人生行路

農家の長男としての出生、12歳のときの父の死、父の代行者となって担った母や幼い弟妹の保護、高校卒業後の農業への取り組みなど、出生からのさまざまな出来事は、父が遺した家と敷地の喪失という事件の中に集束して、新たな人生課題が誕生した。自分が家を再建する、これが最優先の課題になった。そのためには百姓をやめて未知の工場労働者に転進するしかない。20歳のときのこの決断は、人生のまだ初期段階ともいえる29歳で家を再建したことで成就した。

これに続く人生の中間期においては、結婚、子の誕生、子の養育の課題があった。これらの課題にたいして、地元の農家から妻を迎え、専業主婦として家を守らせ、子供には不干渉の態度で臨んだ。

人生後期の退職前後には母の最期を看取った

うえで、「趣味の農業」を楽しみながら、父から相続した土地を子どもと弟妹にどう遺すかを考えて過ごしている。

こう見てくると、この人の人生行路全体を方向付けたのは家の論理であり、行動の原動力となったエートスは、まぎれもない家父長主義である。新築された豪邸はこの人の家父長主義が具現化された姿にほかならない。

百姓の長男に生まれたことで刻印された家父長主義は、これまた家父長主義を実践しているトヨタの社風とぴったりと合致した。豊田一族が歴代の社長、会長となってきたのも同族団の系譜を想起させる。会長、社長以下、全社一丸となって目標に突進するトヨタの様子はしばしば軍隊に例えられてきた。トヨタマンたちがトヨタの強さを徳川家康とその家臣団の結束になぞらえて説明し、自らも深く納得していることもそれである。

農業世界から工業世界への転身は若い山田に大きな不安を与えたが、それは幸い杞憂に終わった。新しいかに見えた工業世界は、これまで慣れ親しんできた農業世界と同じ論理で動いていた。

同居していた母親は2000年に、山田が59歳のとき、87歳で他界した。01年の調査時には大きな家に夫婦と犬が住んでいた。

（3）大卒・事務 言葉の異端児（吉川さん）

誕生からトヨタまで（0 - 25歳）

吉川は戦前1935年に大阪に生まれた。兄弟は7人、上に姉がいて2番目の本人は長男である。両親は学校の先生だった。詩人か小説家になりたかったが親が泣いて反対したので英文科に進んだ。授業よりもESSに入り浸った。叔父がトヨタの役員だったのでいつの間にかトヨ

表4 吉川さんの人生行路

	1930年代	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代							
職業生活			1960 25歳 英文 科卒 入社 本社 特需	1964 29歳 東京 支社 特需	1966 31歳 東京 支社 購買 部	1968 33歳 東京 支社 総務 部	1973 38歳 本社 人事 部厚 生課	1974 39歳 本社 人事 部採 用課	1979 44歳 工業 学園 教務	1982 47歳 次長	1984 49歳 本社 特許 部	1988 53歳 部長	1989 54歳 関連 乾精 副社 長	1998 63歳 関連 顧問	2000 65歳 関連 退職
1935 誕生															
家族生活	1935 大阪 に生 まれ る			1965 30歳 結婚	1972 37歳 長男 誕生	1973 38歳 持家 取得		1984 49歳 PTA 会長						1995 -99 50歳 市議 後援 会長	
居住生活															

タに入社した。

本社特需部 東京支社特需部（25 - 31歳）

最初の配属は本社特需部になった。米軍にクルマを売る部署であり、当時としては希少な英語力を買われた配属である。4年目に東京支社への異動を命じられた。米軍の本拠が横浜にあったからだ。しかしまったく個人的な理由でこの辞令を無視した。1ヶ月目に自分の机が放り出されたので、観念して東京支社へ移動した。折から冷戦のさなか、1回の入札で数万台を売る。会社が大胆な値引きをしたことと、強運がついていたので商機を逃したことはない。英語のできない上司は無視して、入社数年目の若造が「トヨタ代表」となって巨額の取引をまとめる面白さはこたえられなかった。

この段階で吉川にとってのクルマは1台あたりの価格であり、日産などの同業他社との価格差である。そのクルマを誰が設計したか、どこで工場が造ったか、どんな性能があるのか、そうしたことは視野にはない。

モノとしてのクルマを突然に意識したのは朝のテレビニュースである。反乱軍の兵士を満載した軍用トラックの映像が映る。その一瞬、「あ、あれは俺が売ったクルマだ」、というように。

東京支社購買部（31 - 34歳）

30代に入って自ら希望して購買部に移った。事務屋がクルマを理解するには購買が最適だと思ったからだ。豊田市の本社から朝申し込んだ東京への市外通話がようやく夕方につながる、という時代で、関東地区の部品調達は東京支社が担当していた。実際の仕事はトヨタが購入する部品の原価計算であり資料を作って上司の参考に供する。納入業者の経営状況や損益状況をも細かく把握しておく必要がある。これまで知らなかった原価計算や経理を学ぶために毎晩夜学へ通った。

購買の仕事では部品単価と下請けの経営状態が問題となる。クルマを構成する一つ一つの部品に目がいて全体としてのクルマの姿は目に入らない。また部品は物的な実体としてではなく、抽象的な原価、価格という形で現れる。

東京支社総務部（34 - 38歳）

30代半ばで係長に昇進した。そのまま購買にいたかったがポストがないために配属部署は総務になった。ここでの仕事は支社の資産や不動産や社内の什器や文具などのモノの管理に文書管理、また電話交換手の労務管理も含まれていた。

この時期には実体としても観念としてもクルマは消え失せる。実際の仕事はクルマを造る会社のなかの1支社の、資産や不動産などのカネやモノの管理と、クルマを造る会社を後方のさらに後方から支援する人（交換手）の管理である。

本社人事部厚生課から採用課（38 - 40歳）

出先の東京支社からようやく本社に帰ったのに配属されたのは人事部厚生課だった。クルマを造る人びとの健康保険証の作成や年金手帳の発行など「つまらないこと」が通常の仕事である。毎年のように新設される工場の従業員用の駐車場の用地買収から運営・管理まで担当した。

次に同じ人事部内の移動で採用課に移った。工場には資材も機械もふんだんにあったが生産のネックは人手だった。高度成長の最後の段階で毎年1万人単位の新規採用が必要になっていた。沖縄から北海道まで全国の高校を訪ねて先生に会っては「生徒さんをトヨタへ回してください」と頼むのが仕事である。交際費は無限にあって夜の接待では県庁所在地の有名クラブや料理屋は全部行った。そして「天罰が下って胃潰瘍になった」。

この状況では実体としてのクルマはもう完全に消えている。自動車工場で働いてくれる若者を集めるために先生に会い酒を飲む。一晩に接待できる先生の数、その結果出てくる採用確定数と、前もって本社で決定した予定数との差を縮めていく。ノルマに攻められて怪しげな人物もたまには混じる、これが仕事になっている。

堤工場人事課（40 - 44歳）

これまで本社で一括管理していた人事が各工

場に移管されて、配属は本社から堤工場になった。本社人事部は長期計画を立てるなどの重要な仕事をする。工場の人事部は泥くさい実務をする。大事な仕事の一つは大量に採用したなかに紛れ込んできた問題社員の処理である。長期欠勤者や問題社員の採用経過を点検すると、自分が採用した者がいたのには驚いた。また役員のを座をねらう「ギラギラした」部長などが労基法を無視して部下に長時間残業をやらせる事態をやめさせることも大変だった。

豊田工業学園教務課（44 - 49歳）

あるとき工場で実習していた学園生がけがをした。学園生の教育について意見を述べたところ「それならお前が行け」と、次の人事異動のときに工業学園（企業内教育施設）に教務課長で配属された。行ってみると当時の学園では精神主義的な忠誠教育が中心になっていて、実技は見よう見まねの段階に終わっていた。忠誠心教育よりも技能の伝承を重視した実技教育の実現に向けてエレクトロニクス科目も組み込んだカリキュラムに切り替えた。

実体としてのクルマはここでも出てこない。クルマを造る若者を鍛え、それによって将来のトヨタに貢献する、強いていえばこれがクルマとの関係である。

本社特許管理部（49 - 54歳）

次に次長に昇進した。進路についてヒヤリングがあったので、「人事が教育部」を希望した。ところが「もっとも向いていない」特許部になった。これまで工業所有権とか法律とか勉強したことはない。特許管理のためのコンピュータについても何も知らない。しかし特許部での数年間にこれまで雑然としていたトヨタの特許管

理を立て直した。特許の評価システムを構築して特許維持料を大いに節約した。また商標、デザイン、意匠、契約なども含めた実質的な知的財産権本部へと組み直した。この結果「私の在任中に日本で一番いい特許報酬制度を作りました」。レクサスの特許係争では英語力を駆使してアメリカの法廷で戦ったこともある。

特許部ではクルマは特許書類の束のなかに埋もれている。特許管理というのはクルマそれ自体ではなく、その実体についてのこれまで存在しなかった知恵というか技術というか、そういうものを法的に確定することである。概念の操作と論理の組立が勝負である。

関連転籍、副社長（54 - 65歳）

レクサスの係争に関係した人物はみんな「出世」したのに自分だけは「放り出された」。そのころは50歳前後になるとみんな関連会社に出ていった。それで特許部時代から自分の仕事と行き先を考えて育成してきた、女子社員が3-4人しかいない特許を扱う「ボロ会社」へ転籍した。「社長兼こずかい」の状態、最初は専務、やがて副社長になって積極的に経営を拡大した。会社の「制度からインフラから全部作り変えて」、次々と新しい事業分野に進出した。9年後に副社長で辞めたときには社員600人、年商50億にまで成長した。「トヨタが次々と新モデルを出せるのは、ウチの会社のおかげだ」と自負している。経営者として成功したのは、他には例がないほど多くの職場を経験してきたおかげである。

仕事円錐

25歳で入社して54歳で関連会社へ転籍するまで39年間のトヨタ勤務になる。大別すると、

入社から東京支社にいた25-38歳までの15年、本社に戻ってから転籍する38-54歳までの16年、関連会社での12年、この3期に分けることができよう。

と のトヨタ時代には課のレベルで8回異動して9種類の仕事を経験した。ほぼ4.5年に1回、それも前後の関係が薄い部署を転々とした。特定領域でのスキルや能力は蓄積されなかったことが大きな特徴である。しかし気がつくとその経営のことなら何でも分かるゼネラリストになれた理由である。「行きたくないところばかりに行かされた」が、「キャリアを後で振り返ってみると経営者になるための教育を受けてきたようなものだ」。この力は になって転籍した子会社の経営で縦横に発揮され、「全部自分でやった」ので「一番面白かった」。

吉川の仕事円錐はクルマからの距離がますます遠くなっていく展開である。それに代わって「管理」、マネージメントが仕事の核になっていく。クルマの価格を管理する、駐車場を管理する、労務を管理する、学園生を管理する、特許を管理する、会社を管理する、経営する、などである。仕事円錐の中心軸は「管理」である。

職業能力として、まず言葉への関心がある。詩人の志望はあきらめたが、ESSに入り浸って英語を鍛えたことが米軍相手の交渉で大いに役立った。言葉をあやつる能力は就職指導の先生たちを接待する席でも、またアメリカの法廷でも遺憾なく発揮されただろう。転籍先の関連会社の1事業として翻訳部門を置いたこと、また退職した後も俳句に熱中している様子には、人並みはずれた言語への関心と能力を認めることができる。

購買に異動して毎晩簿記学校へ通って学んだ経理や原価計算の力も重要である。最後の部署

となった特許部では法律について勉強している。経理と法務は通常の事務屋に必要な基礎能力であるが、仕事をしながら実践と必要に迫られて身につけていった。

特許部の立て直しと子会社の経営では構想力と企画力を駆使して、また行動力と実行力を発揮して、思いどおりの世界にした。

人生行路

両親が先生、大都市生まれ、言語への関心、職場結婚など、近代的、都市的生活態度と意識傾向は農村的で家父長的なトヨタの社風と衝突した。気が短くて上司の存在や指示を何度も無視してケンカになった。人に指示されたり支配されることが大嫌いで、自分の力で切り抜けてきた。人に聞くのが嫌いで異動の度に独学しながら新しい力を身につけた。それでもこの人の言葉のセンスや表現は、ギリギリで生きている実相をうまく隠して、周りから見ると、いかにも余裕がある、ときには生意気なやつ、と見えただろう。

そうした自立・独立志向の異端児が生き抜いたのは時代状況ではないか。同期の大卒入社者は50人ほど、その大部分が部長以上に昇進して、社長にまで上り詰めた者もいた。会社がどんどん大きくなってポストが増えるので、昇進

に必要な年数が毎年1年ずつ短くなった。「そんな恵まれた世の中、もうないでしょうね。」

引退したいまは俳句で新人賞を獲得しようと夢のなかでも作句している。家には専業主婦で通した妻と、一人息子の30歳になる会社員、家族全員がかわいがっている犬が住んでいる。

(4) 高卒・女子・事務 人そばえ(宮崎さん)

出生からトヨタまで(0 - 18歳)

父は福井の出身で戦前に岡崎へ移り大手繊維工場で働いた。明子は1938年、4人兄弟の一番上として出生、下の3人は弟である。父の働いていた工場は敗戦のときになくなって父も失業した。家族5人は3年ほど、どん底の貧乏生活を経験した。明子が10歳とのととき40歳に近い父はトヨタに職を得て家族は拳母町(現豊田市)へ引っ越した。そのころトヨタ本体では大争議が続いて給料が遅配になることも多かった。「給食袋」(小学生が先生に渡す給食費を入れる封筒、フクロ)を出せなかった。

大学へ進んで薬剤師か栄養士になりたかったが家の経済状態が許さなかった。トヨタ受験を考えたが、身元保証人となる「縁故」がいなかった。父はトヨタに勤めていたが一介の現場労働者は「縁故」としては認められない。あきらめていたところ、母が偶然ある人に出て、そ

表5 宮崎さんの人生行路

	1930年代	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	
職業生活			1957 18歳 普通 高卒	1957 18歳本 社工場 鍛造部	1965 27歳元 町工場 動力課	1975 37歳本 社技術 部試作 課	1980 42歳 初めての 集合 教育	1992 54歳 本社技術 部管理課 係長	1998 60歳 定年 退職 無業
1938 誕生									
家族生活	1937 岡崎に 生まれ る	1945 7歳 父失 業	1948 10歳 父トヨ タ入社	1957 18歳 職場に 絶望を 退職を 考える	1965 27歳 結婚 退社を 翻意	1973 35歳 持家 取得	1975 37歳 総菜 屋を 断念	90年代 半ば頃 母が隣 に引っ 越して きた	2002 64歳 父死 亡
居住生活									

の人が「頼まれ縁故」になってくれたおかげで入社した。同年の高卒女子・事務の入社数は17名だった。全員が「結婚したら退職する」旨の誓約書を提出した。同僚は早いと20歳で、遅くとも30までに退職していった。定年まで勤めたのは明子一人になった。

本社工場鍛造部（18 - 27歳）

入社して配属された先は本社鍛造部である。事務室にたどり着くには火の粉を被ることがよくあった。丸の内を闊歩する「オフィス・ガール」を夢見ていた明子は絶望した。「こんな私ではない」と、夜になると悲しさと悔しさに涙がこぼれた。退職を決意して「縁故」に相談したところ、「1年間、辛抱したら職場を変えてあげる」と言ってくれた。結局、ここで辞めると「縁故」にも推薦してくれた学校にも迷惑がかかる、職場が代わると1からやり直しになる、と思い直して鍛造事務にとどまった。

明子は常々「女は27歳で結婚するのがよい」と信じてきた。27歳のとき紹介された「実業家」と見合いをしたが、相手は「お金を使う日はばあを使う。使わない日はぜんぜん使わない」。サラリーマン家庭に育った自分とは「生活がちがう」ことに気がついてご破算にした。上司にはすでに「私、結婚して会社を辞めます」と告げていたが、これで職場に居づらくなって、「いろんな人に頼んで」、「どこかへ変えてください」とお願いした。

入社早々に退職寸前まで行く危機があった。これを越えてからは職業能力としてはトヨタの職場への適応と基礎的な事務作業の処理を身につけた。空振りに終わった結婚退職は上司の計らいでつくろわれた。稼いだ給料は家の食費や食べ盛りの幼い弟たちのおやつになった。

元町動力課（27 - 37歳）

元町工場の動力課事務に移って300人ほどいる社員の庶務事務をした。例えば「えらい人」が死亡すると、葬式の手配や遺族年金の手続きとかをした。

20代には休暇になると京都へ旅行してゆっくりするのが楽しかった。30代になってからは会社の同僚とトレッキングをするようになり、「ひどいときは毎週、毎週、行きました」。この山歩きは50歳くらいまで続いて、気の合う後輩とスイス、ベルギー、オランダにも行ったことがある。

35歳のときに持家をもった。当時のトヨタは女子社員にたいする住宅ローンの貸し出し制度がなかった。役員室の女子社員と一緒に人事部長に直訴して、自分たちが第1号の形で制度ができた。

仕事はほとんど覚えてしまってマンネリになった。37歳のころ、会社を辞めて小さな総菜屋を開きたいと思い、厨房器具の下見もしたが、スーパーで手頃な値段の総菜パックが出ているのを見て転職をあきらめた。

本社技術部試作課（37 - 54歳）

次に本社技術部試作課に異動になった。異動したのは元町工場への通勤時間が朝の道路渋滞で大幅に増えたので、近くの本社に異動したいと希望したこと。仕事の内容はこれまでと同じ、健康保険証の発行とか退職年金の計算など。ただ世話する社員の数は1000人、1500人と増えていった。また80年代の末になって人事記録の電算化などの新しい仕事が入ってきた。明子は2～3人の「手足になって動いてくれる女の子」と仕事をした。

集合形式の教育・訓練の機会がはじめて与え

られたのは42歳のときだった。訓練は45歳と48歳のときにも受講した。訓練で使われる事例はすべてが男子社員になっているので、「女子社員の事例も入れてほしい」と申し入れたが、最後までダメだった。

50歳ごろから人事考課の資料を作成する仕事が多くなった。マニュアルに基づいて彼女らが作成したデータが会議の席で使われた。明子はこのマニュアルを改善するために上司に意見を述べた。また最初は手書きで作っていた人事資料を電算化する仕事もあった。

仕事で嬉しかったことは、自分の前いた職場の男子社員が早く昇進したとき。トップクラスに昇進した人が出たときは「本当に嬉しかった」。明子には人事について意見表明の機会はなかったが、上司が「同級生だったり」「昔は『誰々君』と呼んでいた人」なので、内々に考えを伝えることがよくあった。その意見が結果としては通ることがあって、あるとき「陰の人事部長だ」とイヤミを言われたことがあった。

入社からここまで平社員できた。ほぼ同期で入社した高卒男子事務員は35歳で係長、45歳で課長、50歳で次長に昇進した。明子より数年先輩の女子社員は一般職で定年になった。あきらめていたところ、「私の入社当時から知っている人」で、次長だったか部長だったかが、「『ともかく僕が（係長に）してあげる』と言って、してくださった」。54歳になっていた。

本社技術部管理課（54 - 60歳）

係長になって同じ本社技術部だが試作課から管理課に異動になった。これまで仕事がマンネリ気味になっていたのが、異動の辞令に緊張した。この最後の6年間で「トヨタの仕事の集大成」となった。東富士や北海道士別の研究所も

含めて対象社員は1万人に増えた。仕事の内容は人事考課とか人事異動の調整の資料をもって東富士の研究所へ行くとか、会計監査に士別へ行くとかだった。会社の専用機で出張するときには窓から下界を見下ろしながら息抜をした。研究所の技術者から「夜食代が出ないのはどうしてか」と文句を言われたときには人事部の反対を押し切って出すようにした。

技術部へ来てから「男の人をアゴで使うような」仕事が任されたので、これまでなかった積極性が出てきた。手応えのある仕事が多くなって充実した6年になった。

定年退職後（60 - 64歳）

定年で辞めるときは「これから自分のための時間を使える」「嬉しい」と思った。退職と同時にトヨタ時代の資料や記録は全部捨てた。退職感謝状も「パソコンでワー出ただけのもの」「飾る価値もない」。退職者の会に入らないかと誘われたが「束縛からもう解いてほしい」と断った。

父が前年（2001）に亡くなって、今は葬儀の後始末などに時間を取られている。また隣の家で独身の弟と住んでいる母には3度の食事を用意している。これに結構時間がかかる。母の世話はするが同居する気はまったくない。近所の主婦とは子どもがいらないから「話が合わない」と以前から敬遠してきた。書道と水墨画を始めようかとお手本を買ってある。トヨタ時代の気の合う後輩とそのうち外国旅行をしたいと思っている。

仕事円錐

明子の仕事円錐は3期に区分できるだろう。入社からほぼ10年過ぎた鍛造部時代。こ

の期間は職場の轟音や火花や自動車工場の男の世界に順応する期間だった。27歳で元町へ移動してから54歳で係長になるまでの27年間は、平凡な一般事務で埋まっていた。昇進していれば次のステップへ進めたのだろうが、平のままで過ごしたことで職業能力の質的な向上はなかった。本人にとってもトヨタにとっても無駄な期間となった。54歳でようやく係長になって「仕事の集大成」ができた。

人生行路

トヨタの登用技能員の娘として育ち、戦後を貧乏でくらし。薬剤師や栄養士になれなかったしオフィス・ガールの夢も破れた。職場の荒々しさに絶望して退職を考えたが翻意して食と生活の安定を選んだ。27歳で結婚退職を考えたが、「実業家」と「サラリーマン」の生活態度の違いを越えられなかった。また37歳頃にも総菜屋に転職しようと思ったが、リスクを避けて安定を選んだ。このように明子は3度退職を考えた。3度の退職企図は視点を変えると女の世界への回帰願望といえる。入社直後の出来事は夢見る少女の世界への回帰であり、2度目の結婚退職はいうまでもなく妻となり母となる世界である。3度目の総菜屋は得意な手料理という女のスキルを生かす試みである。しかし経済的な安定を守るために女世界への回帰はあきらめて男世界で生きることにした。

仕事はおもしろかったし充実していて、遅くまで残業をやることもあった。他方では持ち前の何にでも好奇心を持つ性格、ヒトソバエ（わるふざけ。人にたわむれかかること。）から、山歩きや外国旅行で「遊びまくった」。それでもこの間は「結婚したい」というよりは、「やはり女は結婚すべき」という社会的な規範意識

と個人的な倫理観がつきまとった。結婚へのこだわりはようやく50歳になって消えた。「結婚がすべてではない」と思うようになった。

男になって会社人間になりきることもできず、また女の世界へ立ち戻ることもできない矛盾のなかで生きながら、男たちに上手に甘えて巧みにあやつるスキルを身につけた。男社会の間隙を突いて男の論理を逆利用して、軽いセクハラをいなしながらトヨタのなかを生き抜いた。

まとめ

4人の職業経歴と人生行路に関係する主要なプロフィールを下の表にまとめた。

（1）キャリア・アンカー

この表を個人別にヨコに見ながらそれぞれがトヨタに適應できた理由を考える。一般にキャリア・アンカーというのは適應の結果でもあり原因でもあろう。4人のそれはスキル志向（上川）、上昇志向（山田）、自立志向（吉川）、安定志向（宮崎）などだった。この4人はトヨタという会社、社会のなかでなぜ長期勤務できたのかその原因を考えよう。

上川は父親譲りの勤勉一路の人だった。技術屋として生き抜く意欲も能力も持っていた。ものの造りを大切にするトヨタの社風は豊田佐吉にまで遡る。輸入技術に頼らずに自社開発に固執するトヨタの社風は上川の求めるものだった。上川にとってはブレーキという領域やスキルに徹底的にこだわっていれば、歩いた後が人生になっていた。

山田は地元農家出身で強固な家意識と家父長主義を守っていた。28歳で大邸宅を再興した

表6 4事例の主要プロフィール

	キャリア・アンカー	誕生年	入社年	入社区分	父の職業	父の学歴	出生地	本人の学歴	高校生のころの志望
上川佐吉	スキル志向	1937	1960	大卒技術	現場事務	小学校	地方農村部	機械工学科	技術者
山田義男	上昇志向	1939	1959	登用技能	果樹農家	小学校	地元農村部	高校	百姓
吉川退三	自立志向	1935	1960	大卒事務	物理の先生	高等教育	大都市	英文科	詩人
宮崎明子	安定志向	1938	1957	高卒女子事務	トヨタ労働者	小学校	地方農村部	高校	薬剤師

	結婚相手	自己認識	勤まった理由	人生の点数	減点理由	人生をやり直すなら	趣味	子ども
上川佐吉	同郷の友人の従姉妹	ロジカルに攻めるやつ	自動車が好きだった	70 - 80 点	不器用でなければ別の人生があったかも	もう一度この道を進む	弓道、園芸	娘2人。 長女はトヨタ課長の妻。 次女は彫金工芸家をめざす
山田義男	近隣農家の娘	原点は百姓	親の土地に近くて将来性があった	-	-	自然相手の百姓	百姓	2人。長男は大学院卒でコンピュータ技術者、 長女は豪州留学中
吉川退三	トヨタ女子社員（職場結婚）	瞬間湯沸かし器	時代がよかった	70 点	同期入社に張さんがいる	会社を興す	俳句	長男会社員
宮崎明子	「実業家」と破談	ヒトソバエ	破れかぶれでやってきた	60 点	結婚しなかった	同じ人生を生きる	旅行、書道	-

ことがその象徴である。他方、トヨタの社風には家族主義と地域主義が温存されている。山田の立身出世、上昇志向はこの枠組みのなかで自由に羽ばたいた。この事例は近代工業を駆動する論理が、家や農村の論理と連続・融合している面をもっていることを示している。

吉川は家父長制や地域主義やモノづくりとは対極にある人である。教員を父母として都会で育ち言葉を駆使できた吉川は、トヨタの社風にはついに同化することはできなかった。上司に逆らい異端児となっていじめにあった。しかしそれへの抵抗を通じて独立・自立志向を強めていった。それが子会社の経営で成功した。

宮崎が男社会であるトヨタを生き抜いたのは女だったからである。彼女は男になることはできなかったし、男並みに働く機会も与えられなかった。結局、男をボジとするトヨタの世界のただ中で、ヒトソバエ戦術を駆使しながらネガ

である女の論理を貫いて、生活の安定をえた。

4人の職業能力と職業経歴は、したがって仕事円錐は様々だったが、トヨタにもまたさまざまな面があった。上川と山田はすんなりと「部内者化」（シャイン）を果たしたが、吉川と宮崎は終始周辺部に止まった。部内者も周辺者もともに長期勤続ができて職業生活で成功したのは時代のせい、歴史的偶然の結果かもしれない。

（2）時代と世代

上に示したプロフィールを変数単位にタテに見る。そして4人がトヨタの世界を生き抜けた理由を時代と世代の視点から考える。時代論からいうとトヨタは大戦中に空襲被害や戦後の大争議などに見舞われた。しかし1950年代の後半からは急成長期が始まった。世代論からいうと1930年代生まれの4人には出生から幼年期

に食糧難と貧乏生活の体験が刷り込まれていた。職業人になってからは「豊かさ」を求めて働き続ける必要があった。少々の困難があっても物質的な必要からも規範的な価値観からも、そう易々と仕事と人生から降りることが許されなかった。

トヨタが戦中、戦後の混乱から離脱してようやく成長局面に入った1960年前後は、ちょうどこの4人が「豊かさ」を求めてトヨタに入社してきた局面と重なっている。トヨタの成長過程とこの世代が保持していた豊かさへの飽くことのない願望とは、見事なまでに一致した。トヨタは4人の活力を徹底的に利用した。4人もまたそれぞれにトヨタの恩恵にあずかった。新家族やマイホームを持ち息子と娘に高等教育を与え余暇活動を確保して、退職後には平穏な老後生活を送っている。背後には団塊世代がひしめいていたが、年功序列のおかげで抜かれる心配はなかった。関連会社に転籍しはじめた1980年代の末はバブルの最中であり転籍先はたくさんあった。ほんの数年してバブルが崩壊すると、転籍話はほとんど途絶えた。こう見てくるとこの昭和一桁世代は「幸運をつかんだままで逃げ切った」世代、とすることができるかもしれない。

このようにトヨタの必要と4人の要求がぴつたりと符合したのは歴史的な偶然である。偶然の結果、「そんな恵まれた世の中、もうないでしょうね」と吉川が述懐した展開が生じた。いうまでもなく実はこの一致のもう一つ先の出来事として、戦禍によるトヨタの解体と日本国民全体の無からの再出発という歴史的必然があったのであるが。

「恵まれた世の中」はもう過去になり、昭和

一桁世代は去っていった。時代は変わって今の若者には窮乏体験も豊かさ願望もない。しかし長期不況のなかでトヨタは順調に業績をあげている。何がトヨタマンやトヨタウーマンを駆り立てているのだろう。抜擢人事、役員会の大幅改組、団塊世代の活用、業績主義の強化。さまざまな新しい人事管理の方策が導入されている。こうした新しい枠組みのなかでトヨタマン、トヨタウーマンはいったいどのような人生行路を歩んでいるのだろうか。

注

- 1) 職業研究会が2001、2002年度に行ったトヨタ労働者の調査の枠組みや実施方法については以下を参照されたい。辻勝次「自動車工場の職場革新と新労働組織—トヨタの職場、20年の変遷—」、立命館大学産業社会学会編『立命館産業社会論集』第38巻1号、2002年6月。村上文司「『職業・生活』履歴分析の視点と課題—トヨタ労働者追跡調査データの特質と分析課題について—」、釧路公立大学紀要『社会科学研究』第14号、2001。
- 2) シャイン（1991、p.147）はキャリア・アンカーとして5種類を挙げている。自律志向、創造志向、技術ないしスキル志向、安定志向、上昇・昇進志向である。本稿もこのシャインの見解を踏襲している。しかしいうまでもなくシャインが論じた1960、70年代のアメリカのホワイトカラーに見られたキャリア・アンカーの類型をそのまま現代の日本に持ちこむことにはかなりの無理がある。最大の違いはシャインの事例は開放労働市場を移動していたが、本稿のトヨタマンは企業内労働市場を移動している。
- 3) 小池は熟練に幅と奥行きがあるという。小池のこの提言は重要であるが、問題はそれぞれの会社の具体的な「職場」と「仕事」に関して、職業能力の幅と奥行きをどのように操作的に把握するかである。

参考文献

- J・A・クローセン・佐藤慶幸訳 2000 『ライフコースの社会学』 早稲田大学出版部
- ウヴェ・フリック・小田博他訳 2002 『質的研究入門』 春秋社
- エドガー・シャイン・二村敏子訳 991 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房
- グライザー・シュトラウス・後藤隆他訳 9991 『データ対話型理論の発見』 新曜社
- ダニエル・ベルトー・小林多寿子訳 2003 『ライフ・ストーリー』 ミネルヴァ書房
- 小山陽一編 1985 『巨大企業体制と労働者』 御茶の水書房
- 小池和夫 2001 『もの造りの技能』 東洋経済職業・生活研究会編 1995 『企業社会と人間』

法律文化社

追記

この論考は立命館大学産業社会学会の2002年度のプロジェク研究助成（研究題目「トヨタ労働者の追跡調査と関連資料の整理」）を受けて進めてきた研究成果である。また本稿は2003年10月に中央大学で開催された日本社会学会で行った一般報告の草稿に修正を加えた。

本稿の4人の事例は個人のプライバシーに深く立ち入っているため産社論集への投稿に先立って4人の人びとに草稿を送って公表についての了承を求めたところ、幸い4人とも公表を快諾してくださったことに深く感謝している。なお氏名は仮名にしてある。

Toyota Men's Career Anchors and Work Life: Analysis of Life Stories of Those in the Lucky Generation

TSUJI Katsuji *

Abstract: This research aims to examine Toyota, widely renowned for its monolithic structure, from various angles. For this purpose, four “Toyota Men” were selected out of 60 employees with whom an occupational research group conducted interviews. All the four were born in the 1930s and entered Toyota in the 1950s, having a 30- to 40-year business career.

This research unveils how they surmounted the various hurdles that they faced in work, family and community life. In examining their work life as “Toyota Men,” the concept of “career cone,” suggested in Career Anchors by Edgar H. Schein, is used. Consideration is also given to how they developed vocational capabilities and built their careers in various stages, from those of growth as an incoming employee, to an experienced employee and retirement.

Keywords: Toyota Men, vocational capability, business experience, career, career anchor, career cone, life story

* Professor of the Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University