

# 社内格差と3世代社会移動 —トヨタの場合, 1910~2000年—

辻 勝次\*

本稿はトヨタの社内報で報道されてきた人事関連情報をパソコンに読み込んだTWCD ファイルの分析の続編である。今回の分析は、昇格格差に焦点を当てている。手法としては、それぞれの社員が社内で到達できた一番高い地位別にグループを作り、グループごとの昇格年数の違いを比較した。また2002年に職業研究会が実施したトヨタ社員の面接記録を利用して、調査論でいう量的調査と質的調査の統合を目指した。主な発見事実は以下である。①計量分析の側面では、技能系の最大の昇格格差要因は入社年齢であり、例えば班長級では26歳だが、次長級と部長級では17歳である。事務・技術系の最大の格差要因は学歴に規定された平・一般社員時代の長さであり、係長級では22年だが部長級では9年である。②トヨタは一面では技能系社員に大きな上昇機会を与えたが、大卒事務・技術系社員にはさらに大きな優位性を与えた。この点では企業社会体制は社内昇格メカニズムを通じて、格差状況を再生産している。③質的分析の側面では、技能系、事務・技術系ともシャインのいう部内者化を達成しているものは、上位昇格者に限られ、大多数（ほぼ8割）の社員は半身部内者、半身部外者の冷めた状態に止まっている。④父世代→本人世代→子世代の3世代の社会移動では、父親が体現していた戦前の格差状態が、本人世代のトヨタ社内での昇格格差と引退格差によって子世代に伝達されていた。

キーワード：TWCD、キャリア、部内者化、量的調査と質的調査、企業社会、昇格人事

## 目次

1. 分析手法と分析枠組み
2. 昇格格差の計量分析
3. 事例分析、技能系社員の昇格格差
4. 事例分析、事務・技術系社員の昇格格差
5. 小括 格差の世代間拡大・増幅

## はじめに

私はトヨタ自動車の社内報で報道された人事情報をパソコンに取り込んで TWCD (TOYOTA

Worker's Career Data) と名付けたファイルを構築し、戦後トヨタの人事管理の内実を分析してきた。今回の論考では、①トヨタの社内昇格格差について、昇格に必要な待機年数に焦点をおいて分析する。②昇格格差を人間としての社員の職業生涯の観点から考察する、③社内昇格格差を、父親世代→本人世代→息子世代の3世代にわたる世代間社会移動の観点から分析する。この3つの課題を究明する上で、方法的には TWCD の量的データと、トヨタ労働者の面接から得られた質的データを照合・統合する方法を用いる。なお、以下で行う計量的な分析で

\* 立命館大学産業社会学部教授

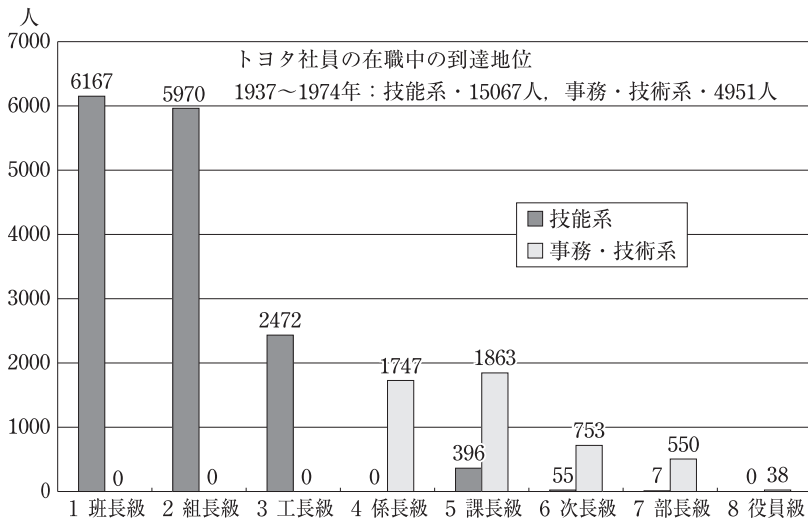


図1 社員の在職中の到達最高地位別人数，技能系と事務・技術系

はTWCD連続データを用いる。このデータがカバーしているのは1937～1974年までにトヨタに入社して、1955～2004年の期間に班長ないし役員など地位昇格が報道された社員であり、技能系15067人、事務・技術系4951人、合計20018人である。かれらの入社年の平均は1967年、入社年齢の平均は25歳である。ただし、キャリア研究の難題である現役社員と引退社員の区別については両者を混みにして扱う。仮に1974年に20歳で入社した社員も2004年には50歳になっていて、キャリアの変動は少ないと想定されるからである<sup>1)</sup>。

## 1. 分析手法と分析枠組み

### (1) 最高到達地位

TWCDは社員が在職中に到達した最高の地位についての変数を持っている。トヨタ社員は入社した後、さまざまな経路を辿りながらそれぞれの地位に昇格して、最後は定年退職や関連会社への転籍によって社員籍を失う。最高到達

地位というのは、ある社員が到達した社内での最高の地位であり、通常はキャリア終盤に就いていた最後の地位である。

上のグラフ（図1）は最高到達地位別の人数を示している。1937～1974年に入社した約2万人の社員が1955～2004年までの期間に到達した最高の地位の分布である。

グラフ（図1）の棒は左から班長級で終わった者、組長級で終わった者などの到達地位別グループを示している。技能系と事務・技術系の職位体系は違っているが、課長級以上は両者が合流・統合される。課長級と次長級と部長級の棒が2本あるのは、技能系から昇格した社員と事務・技術系からの社員がいるからである。棒の上の数字は人数（TWCD連続ファイルのケース数）である。

技能系社員の4割（ $6167/15067 \times 100$ ）は班長で終わり、また別の4割は組長で退職している。工長に昇格できたのは16%であり、それ以上の地位に進んだのはごくごく少数である。事務・技術系では係長が35%、課長が38%、次長

が15%で、それ以上はごく少ない。この地位別構成比や昇格率などについてはすでにまとめたことがあるので、それを参照してもらいたい<sup>2)</sup>。本稿の主題は、到達地位別社員集団が、ある地位から次の地位に昇格するのにかけた待機年数を分析し、格差の原因と結果を考察するところにある。

## (2)入社からの経過年数と区間待機年数

TWCD は入社からある地位に昇格するまでにかかった経過・待機年数についての変数を持っている。この変数は大きくは2種類ある。

①一つは入社からある地位へ昇格・到達するまでの経過年数であり、操作的にはある地位に昇格した年度から入社年度を引いている。したがって昇格までの勤続年数と同意である。

②もう一つはある地位から一つ上の地位に昇格するのにかけた区間年数である。例えば入社→班長、班長→組長の昇格にかかった年数であり、一つ上の地位に昇格した年度から、その前の地位に昇格した年度を引くことで得られる。例えば組長昇格年度－班長昇格年度＝班長→組長待機年数である。昇格勤続年と区間待機年は同じではない。例えば、課長昇格についていうと昇格勤続年では同じく20年になる2人の社員を取ると、1人は入社→係長が12年、係長→課長に8年であり、もう一人は入社→係長に10年、係長→課長に10年という場合がある。

③ TWCD はこれとは別に約5千人の社員について誕生年とトヨタ入社時の年齢を捕捉している。(誕生年は定年退職報道年度から60を引いて、入社年度は勤続表彰年度から逆算している。詳しくは拙稿(2007c))。トヨタへの入り口をなす入社年齢は、外部労働市場から内部労働市場に入り込む境界をなす重要な変数であ

る。また出口となる定年退職は60歳なので、60－入社年齢がその社員の社員生活面での持ち時間である。到達地位グループごとに、①誕生年とトヨタ入社時年齢、②昇格ステップごとの待機年数(ないし入社からの通算年数＝勤続年数)、③60歳定年までの持ち時間、これら3つの変数を関連づけることで、企業社会トヨタの内部における昇格格差と外部社会を関連づけて分析することができる。

## (3)区間待機年数と到達地位

一般に人はある年度に誕生して、子ども時代を過ごし、中卒、高卒、大卒などの学業を終えて職業生活を開始する。トヨタは入社した社員を「採用区分」と呼ぶグループ、つまり年齢、学歴、性別、職能(技能系、事務・技術系の別)、採用形態(定期、途中採用の別)に分けて人事管理を行っている<sup>3)</sup>。入社した社員はさまざまな努力や運にも左右されながら昇格していく。やがて昇格が限界に達して、その状態を定年まで維持するキャリアの終盤が訪れる。トヨタの定年退職年齢は60歳なので、個々の社員の持ち時間は60歳－入社年齢であり、この現役期間に技能系なら入社→班長、班長→組長、組長→工長などと社内地位を昇格していく。事務・技術系なら入社→係長、係長→課長などと昇格する。それぞれの区間を通過するのに要する年数は、個々の社員のさまざまな意味での能力と努力によって違うだろう。より高い地位へと昇格していく社員はそれぞれの区間をより短い年数で終えて、早め早めに通過するだろう。逆により低い地位で終わる社員は一つ一つの区間の経過により長い年数を要し、遅め遅めに通過していくだろう。この予備考察を踏まえて、まず技能系社員について、到達地位別区間年数の状

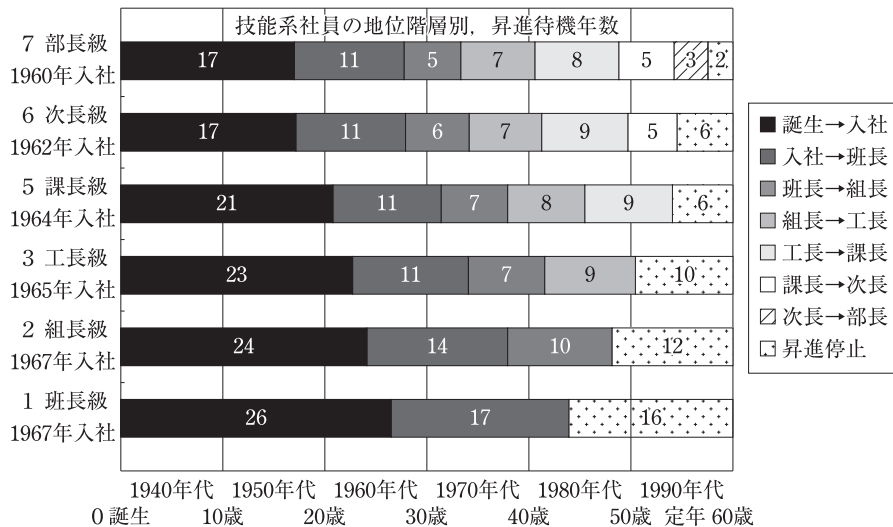


図2 技能系社員の到達地位階層別待機年数

態をみよう。

## 2. 昇格格差の計量分析

### (1) 技能系社員の地位別待機年数

#### 1) 階層別区間年数

上のグラフ（図2）はかなり盛りだくさんで複雑になっている。左側のY軸の班長級、組長級などの指標は社内到達地位別階層であり、上で最高地位として説明したグループを指す。この区分を地位階層と呼ぶ。地位呼称の下にある年度は、そのグループの入社年の平均を表す。これで見ると班長級の平均入社年は1967年である。どの地位階層も1960年代の入社であることが確認できよう。TWCDの全ケースは1960年代の高度成長期に入社して、その後1970年代から1990年代に現役生活を送り、1990年代半ばから2000年代前半に定年に至っている。これらのデータはトヨタ社内の昇格状況を表していると同時に戦後日本の歩みと共に人生を送った人びとの記録でもある。

棒の中の帯は一番左はトヨタ入社までの年数（誕生から入社年齢まで）になる。次の入社→班長とは入社から班長昇格までの年数であり、つまり平社員として過ごした年数である。次の帯は班長→組長への昇格にかかった年数であり、班長の地位で過ごした期間である。地位ごとの区間年数は、本人が最後に到達した地位まで次々と続いていく。帯の一番右側は60歳・定年の制限時間のカベであり、たとえば、班長に昇格して以後、昇格できなかった者はそのまま班長として60歳・定年までの16年間を過ごす。X軸の数値は誕生から起算した年数であり年齢である。また1940年代、50年代などの表記はカレンダー年である。年齢もカレンダー年も実測値とは数年のズレがあるが、大局的にはどのケースも1940年に生まれ、1960年代に入社したとみなした場合の数値である。このようにこのグラフは、人びとが誕生して、やがてトヨタの社員となり、昇格競争を行いつつ、何年目、何歳でどの地位に進んだか、昇格停止状態で過ごしたキャリアの終盤期間はどれほどだったかを示

している。昇格階層別の統計値については論末の注に示してあるので参照してほしい<sup>4)</sup>。

いま、グラフの一番下の班長級をみると、入社までが26とあり、班長級で終わった人の平均入社年齢が26歳であることを示す。また入社から班長までの時代、つまり一般・平社員時代が17年続いたことがわかる。一番右の16年というのは、43歳（誕生→入社26年＋入社→班長昇格17年＝43）で班長に昇格して以後、定年までの16年間（60－43＝16）を班長で過ごしたことを示す。

グラフの棒と帯、またその数値と年齢の意味を把握した上で、もう一度グラフ全体を見直す。まず、グラフ棒の一番左の入社まで（入社年齢）の期間は班長級で26歳、組長級で24歳であり、次長級、部長級では17歳である。一般に上の地位に昇格したグループほど入社年齢は若く、下の地位で終わったグループほど入社年齢は高い。低い地位で終わった者は、入社時点で定年・60歳までの持ち時間が少なかったこと、その逆も真であることが分かる。26歳入社の班長層は定年・60歳までの43%（ $26/60 \times 100$ ）をさまざまな前職に就いて社外で過ごしていたこと、部長級に進んだ層はこの数値は28%（ $17/60 \times 100$ ）に過ぎないことが分かる。定年制度という制限時間制の下で行われる昇格レースでは、スタート年齢がどれほど重要な要素であるかが確認できよう<sup>5)</sup>。

今度はグラフ棒の一番右、つまり昇格し終わってから定年までの状態をみると、班長級で16年、組長級で12年、課長級と次長級で6年、部長級で2年となっている。この数字は、次の昇格を期待しながら、現在の地位に滞留していた期間であり、当事者の心中を斟酌すれば期待と失望を行き来しながらじっと待機していた期間

である。班長級ではこの期間は社員生活全期間の47%になる（ $16/(60-26) \times 100$ ）。課長級では15%（ $6/(60-21) \times 100$ ）である。昇格限界に達してある地位で滞留している状態をキャリアの終盤と考えると、キャリアの終盤は地位が低いほど長く、高いほど短い。

次に地位別グラフ棒の中ほどに目を移すと、平社員期間は班長級では17年、次長、部長級では11年であり、地位が低いほど長くなり、地位が上がるほど短くなる。班長→組長など次の地位に進むのに待機していた期間も地位が低いほど長くなり、下級の地位での滞留期間が長くなる。

## 2) 職位階層別プロフィール

以上はグラフ全体についての説明だった。次に地位階層別の特徴を抽出する。その際、私自身がこれまで行ってきた各種のトヨタ調査の知見を活用する。

班長級：班長級で昇格がストップした社員は、何よりもトヨタ入社までに外部世界で過ごした年数が長かった。ある者は自営の家業や農業の手伝い、ある者は集団就職列車に揺られての就職などの形で、さまざまな前職を経験した。通常1～2年に及んだ臨時工（期間工）期間も正社員入社までの遅滞を招いた。定年年齢の制限時間までの持ち時間が絶対的に短かったことが、低地位で終わった原因である。班長級が班長に昇格した時の年齢は43歳である。社員生活の最後の16年を昇格とは無縁の状態で過ごした。

組長級：組長級に進んだ者は、入社年齢は班長級より2歳若い24歳である。この中には18歳・高卒で現場投入されたものも相当いる。彼らは班長級よりもいくらか早くに平時代を抜け



出したが、原則としてライン労働から解放される組長に昇格したのは48歳（24+14+10）であり、ライン労働の肉体的限界といわれる40歳を越えていた。ライン労働での疲労が重なって、昇格教育・訓練の意欲と体力が続かなかったのかも知れない。

工長級：入社年齢は組長級より1歳若い23歳になる。工長級まで昇格する者の多くは養成工である。工長にまで昇格する者の出身母体は大きくは3つある。一つは身近にトヨタ労働者がいる場合。社内における養成工の厚遇振りを耳にしながら育つので、ためらいなく高校進学よりも養成所入所を選択する。例えばトヨタ労働者だった父親の勧めにしたがった例がある。もう一つは結果的に養成工を選んだことでは上と同じだが、地方生まれで家庭の経済状態から高校進学ができず、訓練手当にも期待しながら養成所に入所した場合。三つ目は途中入社や新規高卒技能採用でありながら、地方出身の並外れた従順性と勤勉性によってトヨタの社風にいち早く同化した者である。工長級の入社→班長までの平社員期間は11年と短くなる。班長級では17年だから、ここで6年の短縮を得ている。

課長級：工長級に昇格した者の中から、優秀者はさらに課長級に進む。その多くは養成工出身者なので入社年齢はさらに若く21歳になる。組長昇格は39歳（21+11+7）である。40歳前に組長になって実作業から解放され、体力を温存できたことが課長へと昇格できた理由の一つであろう。しかし、課長からは事務・技術系社員と同じ土俵で競うことになり、学歴格差の現実に直面する。先の図1にあるように技能系と事務・技術系を合わせた課長昇格数は2259人だ

が、技能系課長は396人（18%）である。その上の次長や部長に進む者は極少になる。TWCDでは技能系の役員は現れない。

次長級と部長級：入社年齢は17歳であり、ほとんど全員が養成工出身になる。また技能系で次長と部長に昇格するのは図1のように、1937～1974年に入社した15067人の62人（0.4%）に過ぎない。かれらの職業能力や勤務態度が並みのものではないことが推測できる。かれらは班長→組長，組長→工長，工長→課長期間を1，2年ずつ短縮して通過している。

### 3) 技能系社員の昇格格差

以上、技能系社員の昇格地位別階層の、入社年齢、各地位での経過年数、キャリア終盤年数についての混みいった関係を整理すると、次の諸点がある。

①入社時の年齢が若いほど高い地位へ昇格している。言い換えるとトヨタに入社するまでの外部労働市場や教育機関での迂回期間を、できるだけ早期に切り上げることが高い地位に昇格する条件である。若年入社がその後の昇格に大きな決定力をもつ。到達地位と入社年齢との間にこのような逆相関が現れるのは、高齢の途中入社者の比率が関係している。到達地位が高いほど途中入社者は少なく、若い中卒や高卒の定期採用者が多くなる。逆に地位が低いほど高齢途中入社が多くなる。

②その後の昇格では、高い地位に進んだ者ほど、それぞれの地位での滞留年数が短くなっている。高い地位を目指すには一つの地位での滞留期間を短くする必要がある。

③キャリア終盤期間は地位が低いほど長く、高いほど短い。昇格という重大なイベントが社

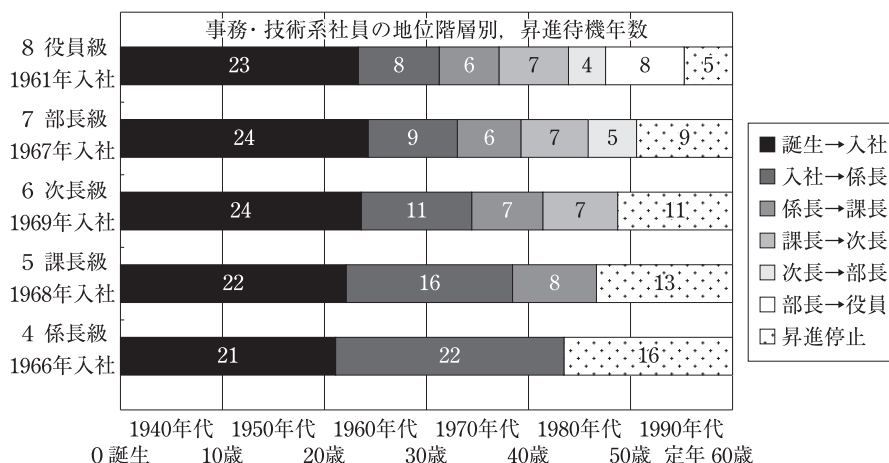


図3 事務・技術系社員の職位階層別待機年数

員生活の満足や活力要因であると考え、次々と昇格していくことが充実した社員生活をもたらす。

④キャリアの終盤期間の長短を逆の視点から見ると、地位があがるほど終盤期間が短いことが分かる。この事実をせっかく努力して就いた高い地位に長く止まることはできないことを意味する。地位が高くなるほどその地位の保持期間は短くなる。

⑤グラフを全体として見直すと、人生における1年の重さないし意味について感慨が生じる。高い地位へ進んだ者はそれぞれの地位での滞留年数を1年の単位で切り詰めている。1年は短いようだが、平・一般時代を入れると7段階あるので、1地位・1年の切り詰めでトータル7年を節約できる。サラリーマンが1年の遅速にこだわる所以であろう。トヨタ社員のみならず、日本人もまた忙しい時代を生きてきたことを実感する。

## (2)事務・技術系社員の地位別待機年数

### 1) 階層別区間年数

同じように事務・技術系の職位階層別グルー

プの職業生涯について検討する(図3)。ところで一般にホワイトカラーについては昇格速度と昇格限界について学歴が大きな影響をもっていることが知られている。ところが、TWCDは学歴データを持っていないのでここでは大卒と高卒を一つにして論じざるをえない。また事務・技術系社員には途中採用者はいない。ほぼ全員が4月1日付の定期採用者である。

Y軸の地位階層の下に入れた入社年をみると、事務・技術系社員もすべて1960年代の入社であることがわかる。入社年齢の差は21~24歳の3年間の狭い幅に収まっていて、技能系の入社年齢が26~17歳の9年の幅があったことは異なっている。また入社年齢と職位階層との間に明確な対応がない。係長級の入社年齢は21歳だが、次長級、部長級では大学院卒が多くなるからか24歳といくらか高くなり、役員級では再び23歳に低下している。入社年齢の幅が短かった結果、定年・60歳までの持ち時間の差も小さくなり、係長級で39年(60-21)、部長級で36年(60-24)と3年の違いしかない。これに対して大きな違いは入社から係長に昇格するまでの一般・平社員期間である。係長級では22年にな

るが、部長級では9年と2.5倍ほどの差が生じている。恐らく平・一般時代の長短は学歴に左右されているのである。言い換えれば高卒と大卒で学歴は違うが入社年齢では高卒18歳、大卒22歳で4年の幅しかない社員を、昇格面から格差づける調整期間が平・一般時代である。いづれにしても社員からすれば入社年齢の差が小さいので平・一般時代をいかに短縮できるかが、その後の昇格を左右する。

キャリア終盤の滞留期間をみると係長では16年、41% ( $16/(60-21) \times 100$ ) であるが、部長級では9年、25% ( $9/(60-24) \times 100$ ) であり、この点では上で検討した技能系と同じように、地位が低いほど滞留期間は長くなり、高いほど短くなる。

## 2) 職位階層別プロフィール

係長級：係長で終わった労働者は多くが高卒・定期採用者である。ただし、ごく一部に技能系で入社して一時期実施された職種転換制度で事務・技術系に移った者が含まれている。入社年齢21歳は決して遅くはないが、切り札の学歴が弱かった。事務・技術系では学歴要因は年齢要因を圧する決定力をもっている。したがって平・一般時代を22年、43歳まで過ごすことになった。これは社員生活39年のほぼ6割 ( $22/(60-21) \times 100$ ) に相当する。その上、その後の16年を係長のままで過ごし、刺激の乏しい沈滞期間が長くなった。会社としては長期にわたった平期間とキャリア終盤のモラル維持をどうするのか、本人としても、どのように自己を鼓舞するのか難問であったと思われる。

課長級：高卒から課長に昇格するのは不可能ではないが、時間がかかる。大卒なら6～8年

のところを、16～18年を要する。それでも高卒で課長になれば満足すべき昇格である。グラフの平期間が16年なのは、このグループの多くが高卒社員であることを示している。彼らはキャリア終盤の13年間は、毎年2回の人事異動期には期待と不安に揺れたであろう。しかしトヨタ生活を総括すれば、課長になれたことは成功とは言えないまでも失敗ではなかったと自己評価していよう。これに対して大卒区分で入社した者は平期間を6～8年で済ませて、次長以上へ進んでいくのが普通である。先の図1で示したように事務・技術系の最大多数の38% ( $1863/4951 \times 100$ ) が課長に昇格する。

次長級：次長級社員は入社年齢がやや高く24歳である。大学院修士卒が多くなるからであろう。平期間を11年とかなり早く通過したが、係長7年、課長7年の期間を短縮できず、49歳で昇格ストップとなって11年間のキャリア終盤期間を過ごした。それでも次長ポストは大卒でも誰もがなれるわけではない。上位15% ( $753/4951 \times 100$ ) に食い込んだ満足感があつたろう。

部長級：部長級の入社年齢は24歳で次長と並んで事務・技術系では最高年である。次長級には平期間で2年、係長期間で1年の短縮を果たしたが、逆に役員級と比べると、入社年齢で1年、平期間で1年の遅れが生じたことが災いした。

役員級：入社年齢が次長と部長より1歳若くなり、1年を節約している。加えて平期間は最も短い8年で通過している。さらに次長と部長の期間も1年づつ短縮している。区間ごとに細かい節約を積み上げてトップに立った。しかし、役員の地位を保持できたのは5年足らずで



ある。

### 3) 事務・技術系社員の昇格格差

事務・技術系社員の昇格格差に関する考察について要点をまとめよう。

①到達地位別の入社年齢は大きな差はない。21歳から24歳の幅に収まっている。入社年齢の差が小さいことから、60歳定年までの持ち時間の差もわずか3年と小さくなる。この点では事務・技術系社員はきわめて一様・同質な属性を持つ集団である。ここで格差を付ける要因と理屈を求めるとすれば高卒か大卒かという学歴しかありえない。

②到達地位別に一番大きな差が生じるのは入社から係長昇格までの平・一般時代の年数であり、係長の22年から役員級の8年まで3倍近い差異がある。この裏には大卒と高卒の学歴格差がある。入社年齢と社内持ち時間に大差のない集団に選別・淘汰を持ち込む論理が学歴差である。いずれにしても上位へ進出して行くにはこの期間をどれだけ短縮できるかが大きい。

③最後に到達した地位に滞留して定年・60歳まで過ごすキャリア終盤は、地位別に大差があり、係長級では社員生活の40%も占めるのに、部長級では25%にすぎない。

④係長時代、課長時代などそれぞれの経過年数は、上へ行くほど1年程度ずつ短くなっている。1年の遅速が最終到達地位に大きな影響を及ぼしている。

⑤昇格を目指した期待しつつ充実した社員生活を送るには、平・一般時代を大幅に短縮すること、またそれぞれの地位ごとの待機年数を1年単位で短縮することが重要である。しかし、地位が上がるほど、到達した地位を保持できる期間は短くなる。

### 4) 計量分析からみた両職能の地位別格差

以上の説明と分析を技能系と事務・技術系を統合する方向でまとめよう。

①技能系では最大の昇格規定要因は入社年齢であり、昇格階層別に班長級の26歳から次・部長級の17歳まで9年の幅があった。入社年齢の高低がそのまま社内キャリアを左右した。事務・技術系では昇格格差の規定要因は表面的には平・一般時代の長短である。平期間は係長級の22年から役員級の8年まで14年もの幅があった。この裏にはTWCDでは正確に把握できないが学歴がある。平・一般期間は高卒で長く、大卒で短い。この平期間の調整によって60歳までに昇格できる地位の上限が学歴別に決まってくる。年齢も学歴もトヨタ入社に先立って本人が背負うことになった社外要因である。入社時点で社員は出発点の不平等を背負って入社した。

②技能系ではライン労働からひとまずは解放される組長昇格、事務・技術系では中間管理職となる課長昇格が中間折り返し点であり、この中間点を40歳以前に通過できるか、できないかがその後の到達地位の上限を左右している。

③技能系も事務系も、より高い地位へ昇格するには、それぞれの区間年数を1年（恐らくは月）単位で短縮する必要がある。

④入社から最初の昇格までの期間は技能系の班長級で17年、組長級で14年、事務・技術系の係長級で22年、課長級で16年である。これほど長い期間を地位報酬なしにモチベーションを維持するのは本人にとって容易ではなかろう。人事部としてはカンフル剤に工夫がいるだろう<sup>6)</sup>。

⑤キャリア終盤の昇格ストップ・現地位滞留期間は地位が低いほど長く、高いほど短い。意欲的で活動的な社員は相乗的にますます活動的

かつ意欲的になり、その逆に昇格ストップ組は時間とともにますます意欲を低下させるだろう。人事政策としては、長期滞留社員のモラル維持に多大の努力が必要になるだろう。

⑥入社年齢と学歴との間には矛盾がある。入り口のところでより高い格付けで入社するには大卒が有利である。しかし、大学を卒業するまでには高校と大学の合計7年を社外で過ごさなければならない。中卒・15歳で入社するか、大卒・22歳で入社するか、ここに矛盾が生じる。しかし実際にはこの矛盾は年齢要因よりも学歴要因を何倍にも優位に置くことで決着が付けられている。15歳・養成工には昇格上限があるが、22歳・大卒にはこれがない。この両極間にあって中途入社は学歴が低い上に、入社年齢が高いという2重のハンディを持つことになる。また高卒の事務・技術系社員は学歴は低く、中卒よりも年齢が高いハンディをもつ。

以上ここまでTWCDの量的分析によって社内昇格の大きな格差を確認し、またその原因を考察した。分析対象となった技能系約1万5千、事務・技術系約5千のケースはいずれも入社年度の平均値では大局的には1960年代である。かれらはその後の高度成長期、70年代の石油危機不況期、80年代の経済大国期、90年代の平成不況期のほぼ40年間をトヨタ社員として過ごした。この間、外部社会では社会的開放性が高まり、階層格差が縮小した時期もあるが、少なくとも企業社会トヨタの内部では学歴格差と年齢格差、つまりは出発点の不平等が主因となって、社内の到達地位に関して巨大な格差が生み出された。

### 3. 事例分析、技能系社員の昇格格差

#### (1)技能系社員の職業生涯事例

TWCDの統計値による分析によって昇格格差の大勢を見ることはできるが、上位に昇格した社員と、昇格できなかった社員の意識や行動様式を知ることはできない。私は2001年と2002年に職業研究会の共同研究者と共に、60人を越えるトヨタ社員に面接して「生活小史法」による貴重な聞き取りをすることができた<sup>7)</sup>。かれらはキャリア終盤から退職後数年以内の社員であり、また到達地位では班長から副社長まで、ほぼすべての階層をカバーしている。面接調査の内容は大きくは、①父の学歴・職業、②本人の学歴と初職、③本人の現役時代の地位、部署異動、④現役時代の勤労意識と勤労態度、⑤トヨタ離脱後の転籍、再就職などの経過と2002年時点での暮らしぶり、⑥子の学歴と職業、の6項目だった。これらの要素を相互に関連させながら、父の世代の学歴と職業格差が本人のスタート格差に継承され、社内昇格競争の過程で増幅され、子の世代へと伝達されていく様子を考察する。

下の表1は技能系10ケースの主要な特性を一覧にしている。一番上の列見出しを追っていくと、ケース番号の次に入社したときの採用区分がある。表中には3種類の採用区分があり、途中採用・技能系、高卒定期採用・技能系、養成工である。次は本論の前半で論じた最高地位であり、班長、組長、工長、課長の4職位がある。面接調査では次長以上には出会えなかったもので、これらのケースは表にはない。誕生年は本人が誕生した年で、西暦で表示している。最年長はNo.6の1930年、若年はNo.9の1949年であ

る。つまり、これらのケースは誕生年からいうと、準戦期から戦時期を経て戦後の混乱期までほぼ20年にまたがって誕生している。父の職業は農業が4ケース、自営業が2ケース (No.5, 9)、工場労働者が1ケース (No.10)、ホワイトカラーであろう公務員と会社員が合わせて2ケース (No.2, 5) である。また幼児期から少年期までに父親を亡くしたケースが3ある (No.4, 7, 8)。本人の学歴では養成工も含めた中卒が8ケース、高卒が2ケースであり、大卒はいない。次の列は本人の初職であり、中途採用の6ケースには中・零細企業での就労や農業などの前職がある。定期採用でトヨタに入社した者は養成工3 (No.6, 7, 10) と高卒技能1 (No.9) の4ケースである。次の列は正社員としてトヨタに入社した年である。古くは1953年から新しくは1970年までの幅があり、平均値は1962年である。入社年齢は正社員採用された年齢であり、中途採用の36歳から養成工の15歳まで、21年の幅がある。その次の班長昇格から課長昇格までの数値は、その地位に昇格したときの本人の年齢である。到達地位と昇格年齢の関係には、先に計量分析で確認した状態がみられる。つまり、最高地位が高くなるほど、各地位への到達年齢が若くなる傾向がある。またキャリア終盤の長さが、地位が低いほど長くなる傾向も計量分析の結果と同じである。その次の調査時年齢は2002年当時の本人の年齢である。多くが定年退職による引退段階にあるが、まだ2~3年の期間を残している者もある。次の勤務態度・意識は、聞き取りに表れた本人の特徴的な発言である。面接時間は1ケースに2時間ほど、テープを起こした面接記録はそれぞれA4で10ページほどになっている。この中からどの部分を抜き出すか簡単ではないが、最適と思

表1 技能系社員の主要属性

ケース No.	採用区分	最高地位	誕生年	父職業	本人学歴	本人初職	トヨタ入社年	トヨタ入社年齢	班長昇格年齢	班長昇格年齢	課長昇格年齢	課長昇格年齢	調査時年齢	勤務態度・意識
1	途中・技能	班長	1934	農業	中卒	農業	1970	36	48				68	最善を尽くすのがモットー。しかしトヨタで昇進するには学歴。
2	途中・技能	班長	1940	会社員	中卒	木工工場	1963	23	38				62	まあ出世しませんよ、こういう性格だから。
3	途中・技能	班長	1943	農業	中卒	繊維工場	1970	27	49				59	班長になっても給料がガンと増えるわけではない。時間になつたらさらさらっと帰る主義で通した。
4	途中・技能	組長	1944	公務員	中卒	シャツ工場	1967	23	41	52			58	なぜ(組長に)なれたんか不思議でしようがない。
5	途中・技能	組長	1942	土建業・死亡	中卒	大企業現業	1967	25	40	48			60	理屈にあわないことは嫌い、言いたいことは言う。
6	養成工	工場	1930	農業	中卒・養成工	トヨタ	1945	15	30	48	51		72	会社に雇まれて班長が長くなった。組合からも敬遠された。
7	養成工	工場	1938	織物業・死亡	中卒・養成工	トヨタ	1953	15	30	33	40		64	世のため人のために頑張ろうという気持ちがあつた。
8	途中・技能	工場	1939	農業・死亡	高卒	農業	1961	22	28	32	42		63	いつも一つ上の地位の仕事をやるとついで働いた。
9	高卒技能	工場	1949	米穀店	高卒	トヨタ	1967	18	30	41	48		53	名誉職的な課長より自分のやりたいことがしたい。
10	養成工	課長	1945	トヨタ労働者	中卒・養成工	トヨタ	1960	15	27	34	40		57	私の場合は親がトヨタに勤めていて、そういう姿を見ていたもので、全然、違和感なくきた。

技能系社員

われる部分を取り出した。

要するにこれらの技能系社員は戦後の混乱期から高度成長終焉期にわたって入社して、1960年代から1990年代に現役時代を過ごしたことで、先に計量的に分析したTWCDのデータと出生年、入社年齢、入社年などではほとんど同じ構成になっている。調査論から言うと同じ対象についての計量分析と事例分析の照合が実現している。以上、表についての説明が長くなった。本論に進む。

## (2)技能系事例の階層別意識・行動特性

### 1) 班長級と組長級

班長級で終わったケースは3 (No.1~3)、組長級は2 (No.4, 5)である。全員が中途採用者であり、定期採用された者はいない。農業、自営業、工場労働者を広義のマニュアル職とみなし、公務員と会社員をノンマニュアル職と見なすと、3ケースがマニュアル、2ケースがノンマニュアルである。このような父親の職業に規定されて本人の学歴が中卒で終わったこと、前職があってトヨタ入社年齢が高かったことが、その後の社内昇格で大きな制約条件になった。その上、各ケースには会社からみると勤労態度などに問題があった。例えば、「班長になったって給料が大幅にガンと増えるわけではないし、いつまでも残されてただ働きさせられるので、時間になったらさっと帰る主義を通した」(No.3)、「理屈に合わないことは嫌い、言いたいことは言う」(No.5)などの協調性や恭順性の不足。「まあ、出世しませんよ、こういう性格だから」(No.2)、「何で組長に昇格できたのか不思議」(No.4)など、昇格意欲の不足。夜勤になじめない (No.2)、高血圧 (No.3)、動脈硬化 (No.4)、などの健康問題。パソコンが

分からない (No.4) など新技術への不適応もある。また海外派遣の辞退 (No.1)、組合役員の辞退 (No.5) なども昇格の障害になる。これらの昇格阻害要因の結果、エドガー・シャインのいう「部内者化」<sup>8)</sup> が実現しなかったようだ。もちろん部内者化が達成されなかった主要な原因は、採用区分に基づいた厳しい格差付けを実施している会社側にあるが、他方では、社内の格差・差別構造に対する労働者の主体的な適応行動であり、意識的な部内者化回避・拒否という面もある。

### 2) 工長級と課長級

工長は4ケース (No.6, 7, 8, 9)、課長は1ケース (No.10) である。学歴では3ケースが中卒・養成工、2ケースが高卒である。中途採用者が工長に昇格するのはかなり困難であるが、No.8は「いつも一つ上の仕事を担当するつもりで働いた」など、抜きでた精勤ぶりと、仕事能力とで数少ない例外になっている。父の職業はすべて農業と自営業を含む広義のマニュアル職である。これらに共通する特性は入社年齢が若かったことと、早い段階からの部内者化の達成である。課長にまで進んだNo.10の場合は、トヨタマンとして成功した父の影響下で、入社の前から部内者になっていた。また養成工から大労組会長に進んだNo.7は、会社とは一線を画するはずの組合指導者の道を選択したのだが、会社と一体になっているトヨタ労組の中での昇格は、本人には酷だろうが、そのまま会社での昇格と機能的に等価である。工長以上に昇格した人びとに共通するもう一つの特性は、早くから職業志向と人生目標を確定していたことである。組合運動への献身 (No.7)、父の遺志の実現 (No.8, 10)、地位よりも仕事内容の選

表2 技能系社員の退職後の様子と子の学歴・職業

ケースNo.	採用区分	最高地位	転籍等会社の支援	調査時の状況	第1子	第2子	第3子
1	途中・技能	班長	なし	60定年・造園会社パート	女・高卒・市役所職員	男・高卒・1次関連整備士	
2	途中・技能	班長	なし	ベリカン便バイト1ヶ月	男・大学中退・鉄工所現業	女・高卒・看護師	女・学歴不明・既婚パート
3	途中・技能	班長	定年後の再就職制度に期待したい	トヨタで使ってもらえれば2年ほど働きたい	女・短大卒・病院事務	男・短大卒・1次関連整備士	
4	途中・技能	組長	なし	調査時現役	男・大卒・自動車販売員	男・高卒・番組作成職員	
5	途中・技能	組長	なし	能面教室の拡充	男・大卒・1級建築士	男・高卒・トヨタ関連	男・高卒・造園職人
6	養成工	工長	なし	訓練校で造園を学んだが心臓病が悪化、無職	女・大卒・航空会社事務		
7	養成工	工長	1995年・57歳・大労組会長	大労組会長	男・会社員（詳細不明）	女・夫と海外駐在中	
8	途中・技能	工長	なし	引退・趣味の百姓	男・大学院卒・SE	女・海外留学中	
9	高卒技能	工長	なし	退職したら下請けで働けたらいいが、目処はない。	男・大卒・消防士	男・高卒・添乗員	男・高卒・トヨタ現業
10	養成工	課長	会社の支援が期待できる	定年後についてぼちぼち考えるつもり。	女・短大卒・夫はトヨタ	女・短大卒・夫はトヨタ関連	

択（No.9）などがある。こうした中で No.6は1960年代初頭の班長時代に、何気なくつきあってきた友人が共産党員だったことから、本人も濡れ衣を着せられて大幅に組長昇格が遅れた。この誤認がなければ「課長や次長までは行けたんやないかね」と無念さを隠さない。

### (3) 技能系社員の退職後と子の学歴・職業

次にこれらの10事例について、2002年調査時点で退職していた場合は、そのころの暮らしぶり、現役の場合は定年後の見通しについてみる。彼らから生まれた子の学歴と職業も表に収録している。男子つまり息子の部分に網をかけているのは、後で世代間移動を論じる部分で男子（息子）に論点を絞るからである。

上の表2は先に示した表1の右半分に相当する。技能系社員の定年退職後の状態と、彼らが生み育てた子の学歴と職業である。まず先に転籍等会社の支援と2002年の調査時の暮らしぶり

をみていこう。2002年の調査時に現役だったのはNo.3, 4, 5, 9, 10の5ケースである。残りはすでに引退していて、2002年当時の最高齢はNo.6の72歳である。トヨタは2001年から技能系の班・組・工長について選択式再雇用制度を新設して「本人の希望があり、かつ会社が認められた者」について再雇用もありうる、とした。No.3が期待しているのはこの制度である<sup>9)</sup>。しかし制度導入以前に退職した者は自助努力でささやかな再就労先を確保しているが（No.1, 2, 6）、収入としては幾らにもならない。それでも現役時代の蓄積のおかげで持家のローンを完済していて、年金と退職金の取り崩しで、まずまず日本の平均以上の老後生活を送っているといえる。他方、トヨタが実質的に意味のある再就職先を用意するのは課長以上に限られ、退職時の地位に応じて格差づけられた場を与えている。課長であるNo.10は会社の支援による転籍に期待が大きい。またNo.7は大労組会長と



表3 事務・技術系社員の主要属性

ケースNo.	採用区分	最高地位	誕生年	父学歴	父職業	本人学歴	本人初職	トヨタ入社年	トヨタ入社年齢	係長昇進年齢	課長昇進年齢	次長昇進年齢	部長昇進年齢	役員昇進年齢	調査時年齢	勤務態度・意識
11	自衛隊	係長	1945		公務員	高卒	自衛隊	1966	21	42					57	会社のためと自分のためと半々できた。まずは大学へ行って、いろいろな知識を身につけることは必要だと思います。
12	高卒事務	係長	1946		農業	高卒	トヨタ	1964	18	44					56	下請けの扱いで上司の意向を無視して、「飛ばされなるといつかはすぐに分かった」
13	高卒事務	課長	1941		食堂自営業	高卒	トヨタ	1959	18	42	50				61	(トヨタに) 世話になったとというのは古い言い方だ。こちだって頑張ったんだから。
14	大卒技術	次長	1936		公務員	地方国立工学部	トヨタ	1960	24	32	38	46			66	会社にもほとんどパソコンがなかったころに結構な値段で買って、それ以来。
15	高卒事務	次長	1938		自動機械現業	高卒	トヨタ	1957	19	31	37	48			64	視野が狭かった。もう少し広い視野が持てるように指導してはなかった。
16	大卒技術	次長	1948	高等師範	教員	地方国立工学部	トヨタ	1971	23	34	40	49			54	前がないもんだから、入社したばかりの人間に大きな話が来たんですよ。
17	大卒技術	部長	1937	初等	事務員	地方国立工学部	トヨタ	1960	23	32	39	44	50		65	私は思われた時期に入った人でしょいね。全員が最後までいてほとんどが部長になりました。
18	大卒事務	部長	1935	師範	教員	公立大英文科	トヨタ	1960	25	33	39	44	49		67	思うようになってからは、まあ思うようになったな、ということ実感はあります。
19	大卒技術	常務取締役	1936			旧帝大工学部	トヨタ	1959	23	31	36	43	47	52	66	あらゆることにアグレッシブに取り組み。常に前へ、早く。
20	大卒事務	副社長	1937	大学	会社員	私大経済学部	トヨタ	1959	22	29	34	39	44	49	65	

して65歳までの現役活動を保証された形になっている。このケースは、後でみる事務・技術系の部長以上の処遇に準じた扱いである。

次にこれら技能系社員を親とする子ども世代の状況に移る。上の表2の右側にあるように、技能系10人の社員は13人の息子と9人の娘を合わせると22人の子を産み育てた。このうちの息子12人 (No.7の第1子は詳細不明で除外する) について検討する。まず学歴では高卒が7人、大卒が5人であり、中卒はいない。親世代の8人までが中卒だったことからすると、トヨタ技能系社員の息子たちの高学歴化は著しいものがある。日本社会の全般的な高学歴化を背景に、トヨタが社員に与えた安定生活の恩恵である。また職能をマニュアルとノンマニュアルに分けるとマニュアルが7、ノンマニュアルが5である。この点でも父親が全員マニュアルだったのだから、大きな社会的地位上昇があったことは間違いない。職業を個別にみていくと、大卒の場合は大学院卒のシステム・エンジニア (No.8) や1級建築士 (No.5) が職業威信としては高い。しかし、大卒でも消防士や自動車セールスなど、必ずしも威信の高くない職業もある。高卒の場合は自動車整備士、トヨタおよび関連の現業労働者など、マニュアル職が目立つ。

#### 4. 事例分析, 事務・技術系社員の昇格格差

##### (1)事務・技術系社員の職業生涯事例

事務・技術系社員の面接協力者のなかから任意に10ケースを選んでその主要な属性を表3にまとめた。

上の表3は先に技能系社員としてまとめた表1と同じ構成である。採用区分では自衛隊除隊者1、高卒事務3、大卒事務2、大卒技術4ケ

ースである。到達地位では係長級2，課長級1，次長級3，部長級2，役員級が2（うち1人は常務，1人は副社長）である。誕生年では最長が1935年，最短が1946年で，技能系よりも範囲が狭いのは，自衛隊除隊者以外は学卒・定期採用ばかりだからである。かれらの生まれた年代幅は準戦期から戦後期までの11年になる。父の学歴は技能系では欠損が多くて表示できなかったが，事務・技術系では師範を含む高等教育卒業者が3ケースある。また父の職業ではノンマニュアルが6，マニュアルが3，不明が1ケースであり，マニュアルが8ケースあった技能系とは著しい違いを見せている。本人の学歴では中卒は0，高卒が4，大学6ケースである。このように父の学歴と職業，また本人の学歴について技能系と大差がある。入社年は1957年から1971年まで，多くのケースが高度成長期への入社と考えてよい。その次に続く係長～役員昇格年齢などは，先の計量分析の結果とほぼ同じであり，上の地位に進んだ者ほど，早め早めにそれぞれの地位に到達している。勤務態度・意識についても膨大な面接記録から最適の箇所を抜き出した。以上の説明の上に本論に進む。

## (2)事務・技術系社員の階層別意識・行動特性

### 1) 係長級と課長級

係長級2ケース（No.11, 12）と課長級1ケース（No.13）をみると，父の職業は2ケースがマニュアル職，1ケースがノンマニュアル職である。本人の学歴は3ケースとも高卒になっている。高卒採用の事務・技術系社員は社内では周辺・傍流の位置にある。かれらはもちろん現業部門の労働者の上に位置するホワイトカラーであるが，ホワイトカラー全体の中では下層に位置していて，担当業務は基本的に大卒事

務・技術員の補助要員であり，昇格速度も大卒との間に大差がある。こうした採用区分別の昇格天井を明確に意識した上で，会社が提供する給付と，自分のなすべき反対給付のバランスに敏感なのがこの人びとである。（No.11, 12, 13）。また仕事内容についても，大卒の脇役に止まり全力を出し切れなかった思いが残っている（No.11, 12）。さらに学歴差別に対する不満も大きい（No.12, 13）。例えばNo.13は大卒者に対する新人入社教育では「あなたたちは大学出だけど，現場の人に学ぶ謙虚さがないとこの会社では生きていけないよ」と繰り返し注意を与えている。上司の意見を軽視するのは出世のためには論外である。No.13は理不尽な下請けの要求を無視したところ上司の機嫌を損ねて即配転になった。一種のパワーハラスメントである。こうした結果，係長や課長の人びとは意外に冷めた目で会社を見ていて，会社への貢献もほどほどに止めている。課長といえば組織の要の地位であり，周りからは部内者化を果たしているように見えるが，本人自身の意識としては半身は内部，半身は周辺・外部に位置している。企業格差社会のマージナルマンともいえよう。

### 2) 次長級

次長級のケースは3ケース（No.14, 15, 16）ある。大卒の2ケース（No.14, 16）は会社との間にさまざまな違和感や距離感を示しているのに，高卒のケース（No.15）は次長に到達できたことに大満足している。おそらく，父の職業と本人の学歴に応じた昇格期待値があって，父・ノンマニュアル・本人学歴・大卒者にとっては満足とは言えない次長職も，父・マニュアル・本人学歴・高卒者には満足できるという，

出発点における期待の水準が影響しているであろう。この結果、No.15は高卒のハンディを埋めるべくパソコンのスキルをいち早く習得するなど、多大の努力をして部内者化を果たしている。これに対して大卒技術のNo.14と16は半ば部内者でありつつ部外者に止まっている。特にNo.16は海外出向を断ったことで、北海道工場に左遷された形になっている。次長職はトヨタの地位体系の中では上位15%に入るが、当の本人たちは次長になれた、というより部長になれなかったという面にこだわりがあるのであろう。いずれにしても、すべての次長昇格者が部内者化を果たしているわけではない。

### 3) 部長級と役員級

部長級2ケース、役員級2ケースの父の学歴は高等教育3、初等教育1になり、父の職業は4ケースともノンマニュアルになる。No.19の父の学歴、職業とも不明だが、中学時代に受験校に越境入学するため下宿生活を送ったことから推察すると、地方の地主ないし名望家であろう。かれらは父の学歴と職業の優位性を継承して獲得した学歴を最大限に生かして、社内地位を高速で駆け上がっている。仕事への取り組みはもちろん超人的だったが、その成果も大きかった。かれらには、少年期から青年期にかけて自動車とトヨタに強い関心があったことが共通している（No.17~20）。また多くの幸運があった。大争議の余波で新規採用が大幅に抑制され、競争相手が少なかった（ちなみに1959年に大卒事務・技術で採用されたのは29人、1960年は51人だった）ことを上位に昇格できた理由に挙げる人は多い（No.17, 18, 20）。高度成長下でトヨタが急拡大する入り口期に入社した幸運もある（No.18, 19）。「先輩がいなかったので

入ったばかりの若造に大きな仕事がかかされた」（No.17）幸運もある。かれらは、こうした幸運に加えて「あらゆることにアグレッシブに取り組み、常に前へ、早く」（No.20）出る努力を惜しまなかったので、「思うような人生を」生きることができた（No.19）。こうして部長級と役員級は次々と部内者化していき、巨大企業トヨタを牽引する機関車役を果たした。

### (3)事務・技術系社員の退職後と子の学歴・職業

事務・技術系の退職後状況と、子の学歴・職業は下の表4のようである。ここでは転籍等での会社の支援格差を注視したい。このセルには出向や転籍になった時の年齢と行き先と地位を入れている。一見して次長以上には有力な関連会社の役員、社長、会長などのポストが用意されている。これらの関連会社は従業員規模では数万人から数千人規模の大企業である。もちろん、当初は小規模だった会社をさらに拡大・成長させていった功績は転籍者自身にあるが、同時に本体トヨタからの資金的、人的、技術的な手厚い支援も受けている。その結果、トヨタの定年年齢60歳を越えて5年程度の就労延長が実現している。役員、社長、会長などのポストは、時に「もらいすぎかな」（No.17）というほどの報酬をもたらしていて、退職金の2重支給もあり不安のない引退生活に入っている。こうした中で、次長のままで北海道工場に転籍になったNo.16は本人には不本意な経過であろう。

ここで事務・技術系の息子について検討する。次の表4のように子どもの合計数は23人で、うち息子が8人、娘が15人である。息子の学歴では詳細不明の2人（No.13の第2子とNo.18の第1子）を除くと、6人全員が大卒であり、ノンマニュアルである。技能系の男子で

表4 事務・技術系社員の退職後の様子と子の学歴・職業

	ケースNo.	採用区分	最高地位	転籍等会社の支援	調査時の状況	第1子	第2子	第3子
事務・技術系社員	11	自衛隊	係長		調査時現役・退職後の目処不明	女・大卒・病院事務	女・大学在学中	
	12	高卒事務	係長		調査時現役・退職後は週に3、4日働きたい。	男・大卒・マスコミ関連	女・大卒・公務員	
	13	高卒事務	課長	60・1次関連・再就職	1次関連の契約社員・時給1800円、月収20万円。	女・高卒・トヨタ事務	男・詳細不明	
	14	大卒技術	次長	53・出向・1次専務→54・転籍・同社社長	少年発明クラブ職員	女・詳細不明	男・大学院卒・トヨタ技術員	男・大卒・自動車部品販売
	15	高卒事務	次長	54・転籍・1次関連・会計監査役	1次関連・会計監査役	男・大卒・大手不動産会社営業担当	男・大卒・大手ソフト会社のSE	女・大卒・SE
	16	大卒技術	次長	49・出向・北海道工場・次長→52・転籍・同所・次長	トヨタ北海道で次長職	女・大学在学中	女・大学在学中	
	17	大卒技術	部長	52・転籍・1次関連・役員	1次関連・相談役。「給料はもらいすぎかな」と思う	女・短大卒・彫金職人	女・短大卒・夫はトヨタ技術員	
	18	大卒事務	部長	54・転籍・1次関連・専務	1次関連・顧問	男・会社員（詳細不明）		
	19	大卒技術	常務取締役	60・転籍・1次関連・社長→65・同社会長	1次関連・会長	男・大卒・医師	女・トヨタ職員と結婚・夫と米国滞在中	女・学歴不明・トヨタ事務
	20	大卒事務	副社長	62・転籍・1次関連・会長	1次関連・会長	女・大卒・専業主婦	女・大卒・専業主婦	女・大卒・ケーキ職人

も高学歴化と職業威信の高度化が見られたが、事務・技術系ではさらにその傾向が強く出ている。個別の職業では医師（No.19）、トヨタ技術員（No.14）、マスコミ関連、大手不動産社員、大手ソフト会社SEなど、就業先は大企業で職種もほとんどが俗にいうあこがれ職業である。技能系の大卒息子が必ずしも威信の高い職業ばかりではなかったことと相当な開きがある。

## 5. 小括 格差の世代間拡大・増幅

### (1)昇格格差から引退格差、世代間格差へ

面接聞き取りによる質的データに基づいて技能系と事務・技術系20ケースのキャリアと地位別勤労意識と部内者化の状態をみた。要点をまとめよう。

①本人のトヨタでの到達地位は、入社形態＝採用区分に決定的に規定されている。採用区分別の昇格限界の存在は全社員にとって自明の事

実であり、労働者は自分の昇格天井を見極めた上で、自らの労働給付の質や量を加減していた。技能系では班長と組長、事務・技術系では係長、課長、次長までの社員は、程度はあるが部外者に止まる傾向がある。真の意味での部内者化を果たすのは技能系では工長、課長、事務・技術系では部長、役員である。先の図1からいうと、その人数は最大で約3000人、比率では20%程度であろう。

②技能系では途中採用、事務・技術系では高卒採用など、大きな劣性要因を背負って入社した人は、ハンデを補填・補償する活動を行っている。技能系のNo.8が「いつも一つ上の仕事をすつつもりで働いた」こと、事務・技術系のNo.15が「社内でも早い時期にパソコンを」使いこなし「事務屋なのに技術も分かる」働きかたをした、などがある。こうした補償労働が評価されて昇格上限を突破することができ、さらには部内者化を果たしている。

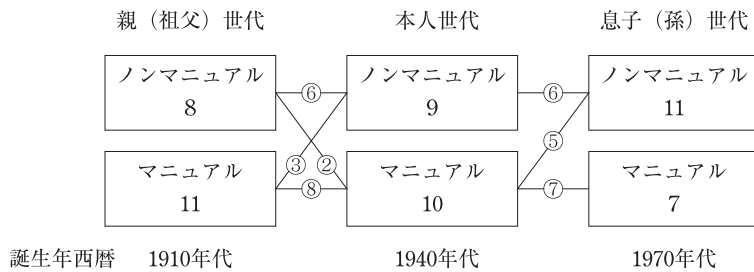


図4 親→本人→息子, 3世代の職能格差連鎖

③採用区分の形で出発点の不平等をもたらしている先行要因は、父の職業であり学歴である。父がノンマニュアルで大卒の場合は、本人自身が大卒でトヨタの仕事もノンマニュアルになり、昇格可能な地位が高くなる。さらに本人の到達地位は、転籍の可否を通して引退後の職業生活と経済生活に、現役時代をも上回る多大な格差をもたらしている。

④格差社会トヨタのなかで、地位上昇の大きな機会を得たのが中卒・養成工である。彼らの中にはほんの数人に過ぎないが、部長級にまで進んだ者がいる。また、中途採用者にとってもトヨタは社会的地位上昇の場となった。トヨタの現場労働は過酷なことで定評があるが、これに耐えた者には、安定した家族生活と次世代養育を保障した点は評価すべきである。戦後のトヨタには、技能系労働者にとって父世代が体験した貧困な経済状態と、低劣な社会的地位から脱出できる大きな機会が存在した。

⑤しかし、全体として総括すると、格差社会トヨタは技能系では組織下層の養成工と登用社員、事務・技術系では高卒採用の事務員と技術員に相当の地位上昇と経済的安定を与えたが、大卒事務と大卒技術は、それらをはるかに上回る地位上昇と経済的安定を得た。大卒入社者は入社時点ですでに父の優位性を受け継いでいた。入社時点での不平等は、退出の局面ではさ

らに一層拡大した。戦後日本の経済・社会発展の枠組みとなった企業社会体制は、社員生活の全般的な底上げをもたらしたが、その果実は上層部に厚く下層部には薄く配分されたので、企業社会内部の格差は拡大され、さらには引退格差に引き継がれた。

⑥さらに本人の社内格差は、息子の学歴と職業に波及していた。技能系においても、もちろん全般的な高学歴化と職業威信の高度化がみられたが、事務・技術系では技能系をよほど上回る社会的地位上昇が確認された。

## (2) 3世代の格差継承と拡大

次に、世代格差と社内昇格格差、息子の社会的地位格差の連鎖関係を確認する。

上の図4は父親の職業→本人の職業（職能）→子（息子）の職業に関する連鎖である。ケース数が少ないので職業はノンマニュアルとマニュアルに単純に2分して検討する。図4の下の誕生年西暦というのは、1世代30年として、それぞれの世代が誕生した年を示す。ただし、あくまでも目安にすぎない。

①まず親世代に注目する。親世代8人のノンマニュアルは6人のノンマニュアルと2人のマニュアルを育てた。親世代11人のマニュアルは3人のノンマニュアルと8人のマニュアルを育てた。オッズ比でいうとノンマニュアルの親は



マニュアルの親より8倍（48/6）多くのノンマニュアルをもっている。

②本人世代9人のノンマニュアルは6人の男子をもうけ、その全員がノンマニュアルだった。かれらの学歴はすでに検討したとおり、全員が大卒以上だった。他方、10人の本人世代・マニュアルは12人の息子を持ったが、そのうちのノンマニュアルは5人であり、マニュアルは7人となっている。

③次に、本人世代をはずして、親（祖父）世代と孫（息子）世代をクロスさせると、ノンマニュアルの祖父（親）8人から生まれた8人の孫息子は2人がマニュアル、6人がノンマニュアルである。マニュアルの祖父11人から生まれた11人の孫息子の8人がマニュアルで3人がノンマニュアルである。オッズ比でいうと、ノンマニュアルの祖父はマニュアルの祖父よりも8倍（48/6）多くのノンマニュアルの孫息子を持っている。

④親（祖父）→本人、祖父→孫の世代間関係ではノンマニュアルはマニュアルよりも8倍多くのノンマニュアルをもっていることでは同じである。

⑤彼ら孫息子たちが誕生したのは1960年代から70年代であり、日本人全体の高学歴化が進行した局面であって、孫世代には中卒者は1人もいない。日本全体の高学歴化は進んだが、トヨタの中では親（祖父）世代→本人世代→息子（孫）世代という3世代を通して職業格差が再生産されていることが確認できる。少数の事例にもとづいた性急な一般化は慎むべきだが、祖父世代に存在した職業格差が企業社会内部の格差再生産機構を通して孫世代へと伝達された事実は動かない。

### (3) 貧困社会の格差から豊かな社会の格差へ

祖父たちが誕生したのは今は昔の20世紀初頭1910年頃であり、かれらは第1次世界大戦や昭和恐慌のなかで成長した。当時の日本社会は絶対的貧困を基底とした格差社会であった。祖父世代は格差を背負いつつ成長して、1940年頃に本人世代となる子を産み育てた。本人世代は祖父世代の格差を背負いながら戦後の混乱期に成長して、1960年代にトヨタに入社した。トヨタは大量の自動車を造って日本の高度成長に貢献しつつ豊かさを創出した。日本社会はこのころ、機会の平等と格差の縮小に向ったが、企業社会トヨタ自体は官僚制的に編成された厳格な格差社会であった。本人世代のトヨタ社員は1970年頃に子を産み育てた。子世代は当然ながら親の社内地位格差を刻印されつつ成長した。子世代が社会に出たのは1990年代であり、ここでは豊かさの下での格差が社会問題となっていた。この100年の間に日本社会は貧しさを脱して豊かさを実現したが、社会格差それ自体は温存された。

（2008/1/20）

### 注

- 1) これに関連して、1937年から74年までの間にはトヨタの人事空間の構成も大きく変わり、昇格待機期間も相当に変化している。例えば班長→組長期間を取ると1944年入社グループの平均は4.6年、以下、54年5.0、64年9.8、74年9.2年であり、30年間に2倍になっている。したがって厳密な分析は入社年度別に行う必要がある。しかし本稿ではトヨタ人事の大勢を把握する目的で入社年度の差異は考慮しない。
- 2) この問題については拙稿（2007d）を参照されたい。
- 3) トヨタの採用区分については拙稿（2006）を参照されたい。

表5 技能系社員の昇格関連基本統計量

技能系社員の最高地位階層別基本統計量											
最高地位		誕生年	入社年	入社年齢	入社・班 長期間	班・組 長期間	組・工 長期間	工・課 長期間	課・次 長期間	次・部 長期間	昇進停 止期間
1 班長級	平均値	1938.03	1967.29	26.49	17.42						16.09
	度数	2018	6152	2018	6152						
	標準偏差	4.634	5.016	4.798	6.363						
2 組長級	平均値	1938.12	1967.09	24.16	13.87	10.09					11.88
	度数	1381	5969	1381	5969	5970					
	標準偏差	4.804	5.237	3.959	4.061	2.982					
3 工長級	平均値	1938.07	1965.42	22.65	11.44	7.47	8.84				9.6
	度数	691	2472	691	2472	2472	2472				
	標準偏差	4.437	5.628	3.996	3.473	1.866	2.058				
5 課長級	平均値	1938.11	1963.95	20.79	10.67	6.55	7.56	8.52			5.91
	度数	80	396	80	396	396	396	396			
	標準偏差	4.1	5.012	4.289	2.91	1.544	1.433	1.702			
6 次長級	平均値	1939.77	1961.73	17.23	10.78	6.13	7.11	8.55	4.64		5.56
	度数	13	55	13	55	55	55	55	55		
	標準偏差	3.345	4.809	2.619	1.931	1.156	0.936	1.23	1.238		
7 部長級	平均値	1941.4	1960	17	10.86	5.43	7.29	8.29	5.29	3.43	2.41
	度数	5	7	5	7	7	7	7	7	7	
	標準偏差	1.517	3.873	2.236	2.035	0.535	0.951	0.951	1.254	0.535	
合計	平均値	1938.08	1966.79	24.94	14.83	9.18	8.63	8.52	4.71	3.43	
	度数	4188	15051	4188	15051	8900	2930	458	62	7	
	標準偏差	4.644	5.281	4.699	5.553	2.964	2.027	1.642	1.246	0.535	

表6 事務・技術系社員の昇格関連基本統計量

事務・技術系社員の最高地位階層別基本統計量										
saikouchi 最高地位		誕生年	入社年	入社年齢	入社・係 長期間	係・課 長期間	課・次 長期間	次・部 長期間	部・役 員期間	昇進停 止期間
4 係長級	平均値	1937.02	1965.62	21.04	22.49					16.47
	度数	323	1747	323	1747					
	標準偏差	5.901	7.284	3.711	4.164					
5 課長級	平均値	1939.48	1967.99	22.2	16.15	8.35				13.3
	度数	201	1863	201	1863	1863				
	標準偏差	4.732	5.709	3.614	5.212	1.824				
6 次長級	平均値	1939.26	1968.6	23.65	10.77	6.98	7.32			11.28
	度数	80	753	80	753	753	753			
	標準偏差	4.38	5.015	2.886	3.948	1.258	1.559			
7 部長級	平均値	1939.65	1966.94	24.31	8.68	6.23	6.56	4.79		9.43
	度数	48	550	48	550	550	550	550		
	標準偏差	3.258	6.077	1.959	1.924	0.976	1.024	1.403		
8 役員級	平均値	1935.61	1961.29	23.33	8	5.76	6.82	3.68	7.68	4.73
	度数	18	38	18	38	38	38	38	38	
	標準偏差	2.004	3.312	1.283	0.771	0.913	0.896	0.962	3.032	
合計	平均値	1938.18	1967.08	22	16.68	7.63	7	4.71	7.68	
	度数	670	4951	670	4951	3204	1341	588	38	
	標準偏差	5.311	6.376	3.611	6.642	1.806	1.398	1.405	3.032	

4) 上の表5, 6はTWCDの連続データが捕捉している両職能の昇格年数に関する基本統計値である。定年退職報道から算出した誕生年と入社年齢のケース数と、勤続表彰報道から入社年を割り出して算出した待機期間のケース数が違っていることに注意されたい。また昇格停止(キャリア終盤)期間は実測値ではなく、60歳定

年からの計算上の理論値である。実際は50歳を過ぎたあたりで転籍になるケースが多いので、地位が上がるほど停止期間は数年分短くなる。

5) 入社年齢は直接的には定年までの持ち時間の問題であるが、組織にとっては入社年齢は職業的社会的な可能性の問題として重要だろう。俗に世間知らずな若者を採用して、寮先輩や職場

- 先輩をつけて社員の精神教育を行うには若いほどスムーズに進む、という側面である。
- 6) 直接的に地位報酬に関わるカンフル剤としては、大幅に昇格が遅れている限界能力層からも、1~2人を選んで昇格させる「後一人=落穂拾い」人事の実施である（詳しくは辻（2007e））。また関連して、副課長、課長補佐、課長心得、課長待遇など地位呼称の水増しがある。スタッフ機能（主担当員）とライン課長との頻繁な交代もある。職層制度や職能資格等級制度を改変して、班長→組長ステップのなかに幾段かの小ステップを置くこともある。間接的にはQC・改善活動での表彰や発明の社長表彰、1994年に廃止されたが長期勤続表彰などの晴れ舞台の設定があろう。
- 7) 職業研究会のトヨタ労働者面接調査については、辻勝次編（2007b）の序章で説明している。面接ケースの分析として、技能系については同書第3章の湯本論文を、事務・技術系社員については第5章の櫻井論文を参照されたい。また筆者自身も面接4事例についてキャリアを分析したことがあるので、辻（2004）を参照されたい。
- 8) 部内者化の概念についてはシャイン（二村訳 1991：40）を参照しているが、シャインの部内者化の概念は社員が会社にコミットするにつれて一方向的に会社の中心へと移行していく、というイメージである。しかし、筆者は部内者化の過程の理解には主体と会社との相互作用が重要だと思う。海外派遣や組合役員を辞退することは昇格阻害要因になるが、社命を断ったことが原因で昇格ストップという結果になった面と、主体の側に前もって会社に対する距離感があって、これが原因で社命を断るといった結果になった、という面がある。長い社員生活のなかで、ラベル付けがなされ、このラベルが予言の自己成就として作用しているのではなかろう

か。

- 9) トヨタの選択式再雇用制度については小松史朗（2007：154-156）を参照されたい。

## 参考文献

- エドガー・シャイン、二村敏子訳 1991『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
- 小松史朗 2007「トヨタ生産方式と非典型雇用化」辻勝次編著『キャリアの社会学』第4章として収録
- 辻勝次 2004「トヨタマンのキャリア・アンカーと職業生涯」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第39巻4号、1-22
- 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）
- 辻勝次編著 2007b『キャリアの社会学』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」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第43巻1号、1-21
- 辻勝次 2007d「戦後トヨタにおける昇格管理」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第43巻2号、1-19
- 辻勝次 2007e「トヨタ人事方式の諸原則」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会学論集』第43巻3号、1-23

## Promotion Disparities within a Company and Intergenerational Social Mobility: Case study: Toyota (1910 ~ 2000)

TSUJI Katsuji \*

**Abstract:** This is a continuation of the analysis of the Toyota Workers Career Data (TWCD), a file into which personnel-related articles published in the automaker's house journals were exhaustively collected and loaded. This analysis focuses on promotion differentials within Toyota. Its employees were grouped by the highest posts individuals held within the company, to compare the years required for promotions by groups. The analysis also attempted to combine and integrate qualitative and quantitative research methods, using records of interviews with Toyota employees conducted by an occupational research institute in 2002. As a result, four major findings were obtained.

1) Quantitative analysis has found that the biggest factor behind promotion disparities among skilled workers is the age at entering the company. For example, the average age at entering the company is 26 years for section leaders, and 17 years for deputy managers and department managers. The most significant contributing factor to the promotion differentials among clerical workers/engineers is the duration of work as a low-level personnel member (ordinary employees), affected by educational background. It stands at 22 years for assistant managers and nine years for department managers. 2) Toyota provides skilled workers with a major opportunity to move up through the ranks. Greater advantages, however, have been offered to college-educated clerical workers and engineers. In this respect, a corporate-social system contributes to the reinforcement of disparities through the intra-company promotional mechanism. 3) Qualitative analysis has shown that only higher-ranking position holders, regardless of job categories (skilled workers, clerical workers, or engineers) become what Edgar H. Schein calls "fully-fledged insiders." A majority of employees (approx. 80%) remain in a state in between insider and outsider within the company. 4) In terms of social mobility of three generations (a Toyota employee, his father, and his son), it was revealed that the pre-war social disparity experienced by the employees' father's generation has been amplified by the disparities in promotion and retirement that current Toyota employees experience in the company, which has been conveyed to the following generation.

**Keywords:** TWCD, career, fully-fledged insider, quantitative and qualitative research, corporate society.

---

\* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University