

## トヨタ事務・技術系社員の部署異動とキャリア形成 —キャリアの幅と深さを中心に（1960～2000年）—

辻 勝次\*

私はこの3～4年にわたってトヨタ自動車の社内報が報道している社員の人事異動記事をパソコンに読み込んで TOYOTA Worker's Career Data (略称 TWCD) と名付けたデータベースを構築しつつ、戦後トヨタの人事管理の内実を順次分析してきた。これまでは昇進・昇格を中心に分析してきたが、今回は社員の職業能力の形成に深く関わる部署の異動について分析した。この目的で TWCD 部署異動ファイルを構築して、事技系社員約5千人（入社年では1937～1974年、平均1966.9年）が1960～2000年の間に行った約8500回の部署異動を分析した。分析においては、1000に近い部（室）を分類する11分野の分類体系を作成した。またキャリアの核という操作概念を構成した。主な発見事実は、①トヨタの多くの社員は社員生活の過半を占める20年以上をキャリアの核となる部（室）の内部で、深さを志向するキャリア形成を行っている。②部署の異動は課長昇進段階から本格化し、次長段階になって深さから幅を広げる方向への転換が見られた。③異動回数と経験分野数の状態は地位が低いほど少異動・少分野型であり、地位が上がるほど多異動・多分野型が多くなる。つまり、地位の高さがスペシャリスト型とゼネラリスト型のキャリア格差を作り出している。

キーワード：キャリアの核、統合異動表、キャリア格差、テクニカルスキル、マネジメントスキル

### 目次

1. TWCD 異動ファイル
  2. 部署・分野のコード体系
  3. 先行研究と本稿の課題
  4. キャリア類型と異動様式
  5. 昇格地位とキャリア格差
- まとめ

### 1. TWCD 異動ファイル

#### (1) Aさんの事例

最初に以下の分析で使用する TWCD 部署異

動ファイルの構築手法と構造について説明する。社内報の人事報道は異動した社員の、①辞令公布日、②氏名、③社内地位、④異動先部署が把握できる形で行われることが原則である（異動元部署の報道はない）。報道と正式の辞令交付には数日から数週間ほどのズレがあることが多いが、TWCDでは新聞報道日を辞令交付日とみなしている。こうしてパソコン内に集積した約25万レコードの情報を、氏名と新聞報道日をキーにしてエクセルの並び替え機能を使って並び替えた。こうしてある社員について、入社→係長昇進→課長昇進→次長昇進→部長昇進などの社内地位の昇進について確定することがで

\* 立命館大学産業社会学部教授  
2008年4月1日より名誉教授

表1 TWCD 部署異動ファイルの構造, Aさんの事例

| ①<br>連番 | ②<br>異動種類 | ③<br>新聞発行日 | ④<br>出来事年 | ⑤<br>氏名 | ⑥<br>DT 順 | ⑦<br>経過年 | ⑧<br>地位 | ⑨<br>配属部課名        |
|---------|-----------|------------|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------------|
| 202     | 新入社       | 1959/4/4   | 1959      | Aさん     | 1         | 0        | 一般      | 大卒男子事務            |
| 203     | 昇格        | 1967/2/18  | 1967      | Aさん     | 2         | 8        | 係長      | 第2人事部厚生課教養体育係     |
| 204     | 昇格        | 1973/2/2   | 1973      | Aさん     | 3         | 14       | 課長      | 課長昇格者             |
| 205     | 異動        | 1973/2/2   | 1973      | Aさん     | 4         | 14       | 課長      | 本社法規部第2法規課長心得     |
| 206     | 異動        | 1974/2/1   | 1974      | Aさん     | 5         | 15       | 主担当員    | 本社管理室主担当員         |
| 207     | 勤続        | 1974/11/8  | 1974      | Aさん     | 6         | 15       | 不明      | 電算部               |
| 208     | 異動        | 1975/2/3   | 1975      | Aさん     | 7         | 16       | 課長      | 電算部第3計画課長         |
| 209     | 異動        | 1978/2/3   | 1978      | Aさん     | 8         | 19       | 課長      | 本社電算部第1計画課長       |
| 210     | 勤続        | 1979/11/9  | 1979      | Aさん     | 9         | 20       | 不明      | 電算部               |
| 211     | 異動        | 1980/2/4   | 1980      | Aさん     | 10        | 21       | 課長      | 電算部電算課長           |
| 212     | 昇格        | 1981/2/6   | 1981      | Aさん     | 11        | 22       | 次長      | 次長昇格者             |
| 213     | 異動        | 1981/2/6   | 1981      | Aさん     | 12        | 22       | 次長      | 本社電算部次長           |
| 214     | 異動        | 1983/2/4   | 1983      | Aさん     | 13        | 24       | 次長      | 明知工務部部長代理         |
| 215     | 勤続        | 1984/11/9  | 1984      | Aさん     | 14        | 25       | 不明      | 明知工務部             |
| 216     | 出向        | 1987/8/5   | 1987      | Aさん     | 15        | 28       | 次長      | (株)AP 次長待遇        |
| 217     | 転籍        | 1989/8/1   | 1989      | Aさん     | 16        | 30       | 部長      | 部長級/転籍/(株)AP, 取締役 |

\* TWCD 部署異動ファイルに収納しているレコードに網をかけてある。

きる。また担当部署の配置換え、異動についても新聞報道の時間順に追うことができる。

上の表1はTWCDを構成している約6万人の一人であるAさんのデータである。Aさんは1959年に大卒事務員としてトヨタに入社して、係長、課長、次長、部長へと順調に昇進して、30年の勤続を重ねた1989年に取締役となって関連会社に転籍してトヨタを去った。表1に戻ると、列左から、①連番がある。連番は25万レコードに上から割り振った行番号である。②に異動種類がある。これは人事異動の種類ごとに社内報の報道形態が異なっているので、それに対応した区分であり、ここには、a：新入社報道、b：昇格報道、c：(担当部署)異動報道、d：勤続報道、e：出向ないし転籍ないし定年退職(排出)報道の5種類がある。③新聞報道日は、

その記事が掲載された日付であり、④出来事年はそのうちの年度だけをとっている。分析では新聞発行日ではなく、出来事年で代用する。⑥データ順はAさんの情報を時間順に並べた数字であり、言い換えるとAさんの社内異動経歴の順序である。⑦は入社からの経過年数であり、昇格や異動にかかった年数を示す。⑧の地位は、その異動を経験したときの社内地位である。勤続表彰記事には配属はあるが地位は示されないで不明となっている。⑨の配属部署は、その時点での所属・配属部である。排出、出向、転籍報道では、行き先企業名と、行き先での地位が報道される。

## (2) TWCD と A さんの事例

ここでAさんを例にしながら社内報の報道方

針とそこから生じる TWCD の構築上の制約について説明する。まず社内報の部署異動報道は課のレベルから行われる。A さんは係長になるまでに同じ厚生課のなかで担当の係が変わった可能性はあるが、TWCD では捕捉できない。入社時の配属も分からない。同じく大量に存在する技能系社員については班長、組長、工長などの地位昇進報道はなされるが、これらはほとんどが機械課とか組立課などの同じ課内での昇格なので、部署異動としては現れない。

A さんが電算部内の第 1 計画課から第 3 計画課に異動したように、実際の異動は課のレベルで多く発生していて、TWCD はこの報道を異動回数として組み込んでいる。また、複数の課を統括する次長や部長には担当課は理屈の上からも存在しないので、異動として報道されるのは、部（室）名である。要するに TWCD が部署異動として分析対象にしているのは同一部（室）内の課間の異動と、部（室）レベルの部間異動である。今回、本稿が部署異動として分析対象にするのは、部ないし室のレベルと課のレベルの異動である。

後で詳しく分析することになるが、TWCD は経験した異動回数と経験した分野の種類をカウントしている。A さんについては 7 回の異動と 2 種類の分野をカウントしている。異動については、法規部（表 1 の①連番 205）、管理室（同 206）、電算部第 1 計画課（208）および第 3 計画課（209）、電算部（211）、本社電算部次長異動（213）、明知工務部への異動（214）の 7 回である。係長に昇格した時の配属が第 2 人事部である情報は生かされていないのは、今回分析する TWCD 異動ファイルでは昇格データを除外しているからである。また A さんの経験分野種数は 2 つであるとカウントしているのは、

TWCD の分野分類コードでは、法規部、管理室、電算部は同じ 11 分野コードの総務人事分野として丸めているからであり、明知工務部は工務物流分野としているからである。つまり A さんは総務人事分野と工務物流分野の 2 分野を経験したとしている。

TWCD 異動ファイルには出向と転籍の異動をカウントしていない。この問題は本誌収録の平尾論文がもっぱら分析している。カウントしていないが、トヨタ退出年度と入社からの経過年（つまりは勤続年数）は重要な変数として活用している。また、TWCD はその社員がトヨタ在籍中に勤務した最長の部署をキャリアの核と位置づけて、キャリア核年数を把握している。A さんについてはキャリアの核は総務人事分野、その年数は 1959 年の入社から 1983 年に明知工場工務部に異動するまでの 24 年である。また勤続年数に占めるキャリア核比率を 80% としているのは、入社から 1989 年の転籍までのトヨタ在籍期間が 30 年なので、 $24/30 \times 100$  として計算している。

## 2. 部署・分野のコード体系

### (1) 分野分類体系の構築

社内キャリアを職業能力の観点から明らかにするには配属部、室、課、係などについて適切な分類とコード化が不可欠である。多くの先行研究は会社から提供された職務分類体系をそのまま利用して異動分析を行っている。TWCD ではトヨタ人事部が運用している分類体系を利用するなど望むべくもない。結局筆者自身が職務分類のコード体系を構築することになったが、この問題は複雑を極める。社内の地位は課長補佐や課長待遇、課長心得などの補助的呼称

はあるにしてもその数は限られている。基本的には班長から役員までの8カテゴリーに縮約できる。これに対して部署、部課の呼称は無数ともいえる。さらに毎年のように行われる組織改革によって部署は新設、廃止、統合される。社内報は組織改革の都度、そのねらいや理由と、変更の内容を報道しているので、子細に辿れば出発点での名称とその後の過程を辿ることはできるが、本稿の段階では纏れた糸玉を解くようなこの作業はできなかった。

TWCD ではその他を含めて11分野を識別する分類コード体系を作成した。この作成の基本的な考え方を述べておこう。

①まず、区別すべき部署の単位レベルを部ないし室のレベルとした。その数は877種類あった。この下には課と係があるが、課ないし係の種類はとうてい捉えきれない。

②過去40年間に起こった名称変更、新設、統合の経過の追跡は断念して、2000年にトヨタ自身が使っている14部門分類を参考にする<sup>1)</sup>。

③その上でトヨタの分業と協業の全体系を視野に入れつつ、活動の性格が類似したものは統合し、異なる分野を分離する。その場合には、あまりにも特殊で少数の人員しか配属されていない部（室）はその他に収容する。しかし、あらゆる分類には中間・境界領域が生じるのはやむを得ないとして容認する。

## (2)11分野の構成

このような考え方で構成分類した11の分野の名称と、筆者が想定している基本的な機能や活動について簡単に述べておく。

1. 総合企画分野：全社の頭脳部分であり、将来計画や、新規事業を企画計画する分野。名称では国内企画部、製品企画室、秘書部、また

QC推進室など。

2. 総務人事分野：組織の運営・管理を担う分野。具体的には総務部、人事部、教育部、宣伝部、電算部、法規部など。

3. 購買調達分野：関連会社、下請け会社の管理や部品調達を行う分野。調達部、購買部、部品調達部など。

4. 国内営業分野：商品の自動車の販売と顧客サービスを担当する分野。カローラ店部、トラック部、お客様関連部など。

5. 海外事業分野：海外支社、海外工場、日本国内から海外向け事業活動を担う分野。NUMMI、TMM、欧州事務所、海外営業1部、同2部など。

6. 開発技術分野：製品技術や材料技術、環境対応技術などの新技術の研究、開発、実験などを担う分野。シャシー設計部、パワートレイン技術部、駆動技術部、デザイン部など。

7. 生産技術分野：生産技術の開発、適用、改善に関連する分野。ユニット生技部、ダイエエンジニアリング部、下山製造エンジニアリング部、工場技術員室など。

8. 工務物流分野：生産現場を後方から直接に支援する分野。工場工務部、国内物流部、工場安全衛生管理室など。

9. 住宅事業分野：トヨタホームの製造と販売に関係する分野。自動車分野とは相対的に独自の活動をしていると想定してこれを置いた。春日井事業所、栃木事業所、住宅営業部など。

10. 製造生産分野：各生産工場、鋳造、鍛造、機械、組立分野。元町総組立部、本社工場検査部、上郷鋳造部など。

11. 付属・その他分野：関連・下請け・協力会社、支社、支店、病院、技能者養成所、また配置人員が著しく少ない部など。名古屋支社、

表2 技能系社員の10大職場（部レベル）

| 順位       | 技能系10大職場    | 反応数   | 構成比  | 分野コード   |
|----------|-------------|-------|------|---------|
| 1        | 703 高岡第1製造部 | 1168  | 5.1  | 10 製造生産 |
| 2        | 680 元町車体部   | 1026  | 4.5  | 10 製造生産 |
| 3        | 669 元町機械部   | 887   | 3.9  | 10 製造生産 |
| 4        | 705 高岡第2製造部 | 885   | 3.9  | 10 製造生産 |
| 5        | 764 堤車体部    | 745   | 3.3  | 10 製造生産 |
| 6        | 767 堤総組立部   | 712   | 3.1  | 10 製造生産 |
| 7        | 731 上郷鋳造部   | 673   | 3.0  | 10 製造生産 |
| 8        | 685 元町総組立部  | 636   | 2.8  | 10 製造生産 |
| 9        | 760 堤機械部    | 594   | 2.6  | 10 製造生産 |
| 10       | 726 上郷第1機械部 | 551   | 2.4  | 10 製造生産 |
| トップ10小計  |             | 7877  | 34.6 |         |
| 合計 366職場 |             | 22766 | 100  |         |

表3 事技系社員の10大職場（部レベル）

| 順位       | 事技系10大職場  | 反応数   | 構成比  | 分野コード    |
|----------|-----------|-------|------|----------|
| 1        | 860 東京支社  | 280   | 1.7  | 11 付属その他 |
| 2        | 46 経理部    | 253   | 1.5  | 2 総務人事   |
| 3        | 22 製品企画室  | 248   | 1.5  | 1 総合企画   |
| 4        | 605 品質保証部 | 246   | 1.5  | 8 工務物流   |
| 5        | 69 人事部    | 221   | 1.3  | 2 総務人事   |
| 6        | 335 技術管理部 | 221   | 1.3  | 6 開発技術   |
| 7        | 439 第5技術部 | 199   | 1.2  | 6 開発技術   |
| 8        | 72 総務部    | 167   | 1.0  | 2 総務人事   |
| 9        | 492 第1生技部 | 167   | 1.0  | 7 生産技術   |
| 10       | 405 第2技術部 | 166   | 1.0  | 6 開発技術   |
| トップ10小計  |           | 2168  | 13.0 |          |
| 合計 764職場 |           | 16741 | 100  |          |

東京支社，東京事務所，トヨタ病院，トヨタ工業高等学園，トヨタ生協，トヨタ労組など。

### (3)技能系，事技系10大職場

TWCD 部署異動ファイルは結局，部ないし室として877種類の呼称を識別している。1960年から2000年までの40年間で部署情報を確定できた件数を，技能系と事技系それぞれに多い順に上位10位までの部（室）名とそのケース数を示す。

ブルーカラー分野に登場する部・室名は表2の下段にあるように366種類である。件数が多い順にみると，最大は高岡（工場）第1製造部（細分類コード703）の1168件，第2位は元町（工場）車体部（コード680），以下，第10順位の，上郷第1機械部までとなる。ブルーカラーの10大職場は名称からみて全てが製造現場のタクト型労働の職場である。またこれら上位の10職場で，全反応数22766件の7877件，34%を占めている。また右側の分野コードというのは，これらの部は全てが同じ分野コード10の製造生産分野に丸められていることを意味している。

ホワイトカラーの上位10職場は表3のように，最大は東京支社（細分類コード860）の280件，以下経理部（コード46）の253件と続く。また右の分野分類コードはそれぞれの部（室）がどのコードに分類されているかを示している。事技系領域に登場する部・室種類は764で，ブルーカラーのはほぼ2倍になる。反面，トップ10職場の小計構成比は13%であり，ブルーカラーの1/3程度である。職場名称からみると，経理部，人事部，総務部など明らかに事務系と推察できる職場と，第5技術部，第1生技部など技術系と分かる職場。また，製品企画室や技術管理部など，技術系社員だけではなく相当数の事務系社員を含んでいると想定できる職場，この3種類が混在している（なおTWCDは事務系と技術系社員を正確には判別できない）。

技能系の配属職場種類は事技系に比べると少数であり，逆に一つあたりの職場への集中傾向が強い。職場名称から想定できるブルーカラーの分野配置は集中・同質型であり，ホワイトカラーのそれは分散・多種型である。

本論で分析する異動回数と経験分野の種類と



いう観点からいうと、技能系社員が、高岡第1製造部（細分類コード860）から高岡第2製造部へ配置転換した場合などは異動回数2をカウントする。分野種類としては同じ製造生産分野なので分野経験種類は1としてカウントする。

### 3. 先行研究と本稿の課題

#### (1) 仕事能力の幅と深さ

以上ここまでの論述によってTWCDの構造と異動現象を分析するコード体系を説明した。また異動現象を分析する前提となる部署配置について見た。問題はこのような概念枠組みによって何をどこまで明らかにするのか、課題の設定にある。そこで本稿が追求すべき課題を先行研究に準拠・継承しながら探ることにしたい。

小池和男は技能系労働者の熟練の日本的特性はOJTによる「知的熟練」の形成にあると主張するとともに、労働者の熟練には幅と深さがあると主張した（小池，1991b，p.78）。その後、小池はホワイトカラーにもこの枠組みを適用してホワイトカラーには「キャリアのたての広がり」と「キャリアのよこの広がり」があると述べた（小池，1991a，pp.6-7）。そして、「たての広がりとは、組織内のどのようなレベルまで昇進していくかである」（同，p.6）とした。また「キャリアのよこのひろがり」は「はば広い専門性」（同，p.7）の形で現れている，とした。ここでの筆者の小池に対する疑問は3点ある。一つはホワイトカラーのキャリアについて、「たて」についても「よこ」についても「広がり」という用語・表現を採用した点である。日常用語では「よこ」については広狭を使うが、「たて」は深浅を使う。ブルーカラーで用いた幅と深さのほうがよくは分かりやすい。この不

注意で無意味な言い換えが小池枠組みの混乱の元である。もう一点は、小池はキャリアの「たての広がり」を組織内での到達地位で捉えた点である。ホワイトカラーのキャリアを小池の意に沿って仕事能力と解した場合、仕事能力は分析的に異なる2つの要素からなる，というのが本稿の立場である。一つは目前の課題を的確に処理していく能力であり、これを実務能力ないしテクニカルスキルと呼ぶ。もう一つは課や部などの分業単位を的確に管理して、組織としての目的を達成する管理能力であり、マネジメントスキルである。筆者の見解では、小池はテクニカルスキルの概念構成のなかにマネジメントスキルを忍び込ませているように見える。小池見解に対する筆者の3点目の疑問は、小池は「キャリアのたての広がり」については、問題を残しつつも組織内での到達地位という測定可能な定義を与えているが、「キャリアのよこの広がり」については一義的な定義を示していない点である。小池は業種ないし職能（建設技術者、自動車設計技術者、国内営業など（小池，1991a，pp.14-15）ごとに、「よこの広がり」を融通無碍に使い分ける結果になっている。

このように問題の多い小池枠組みを修正・改善したのが櫻井である。櫻井はワコールとトヨタのホワイトカラー39人についての面接調査を整理するにあたり、ホワイトカラーのキャリアを分類する指標として、本稿との関係では次の2点を挙げている。①担当した仕事の「幅広さ」は、勤続年数に占める特定職務（専門畑）の在籍年数の長さで測る。②専門畑での仕事の「深さ」については、特定の職務で経験したことのある職位の数で測る（櫻井，2007，p.182）。これが櫻井枠組みである<sup>2)</sup>。

本稿はこの小池枠組みと櫻井枠組みを踏まえ

つつ、操作化に向けてさらに次のように修正・改善する。本稿ではある職業人の職業能力＝キャリアは実務能力（テクニカルスキル）と管理能力（マネジメントスキル）の複合であると理解する。その上でテクニカルスキルについて、①ある社員が在職中に最長の期間を過ごした部署（分野）を、その社員のキャリアの核、核キャリアと表現する。②そしてキャリアの核には幅と深さがあると考ええる。③キャリアの幅は、社員としての全期間において経験した11分野（先に示した）の種類数で測定する。④キャリアの深さは、櫻井見解を踏襲して、キャリア核在籍年数の長さ、ないし勤続年数に占めるキャリア核年数の比率で測定する。⑤これとは別にマネジメントスキルの優劣（上下）は到達した社内地位で測定する。この枠組みによって小池や櫻井に内在していた概念的な混乱を克服できる<sup>3)</sup>。

これまでホワイトカラーの仕事能力に関してスペシャリストとゼネラリストの2類型をめぐる研究が進められてきたが、多くの研究はテクニカルスキルとマネジメントスキルを融通無碍に混同してきた。この問題に関する本稿の仮説は、キャリア初期には全社員は特定領域のスペシャリストとして育成されるが、キャリア中期においてその中から管理能力に優れた社員が選別されて上位の地位へ昇進していき、その結果としてゼネラリスト型が生成される。つまりスペシャリストとは管理能力に欠けたことでゼネラリストになれなかった社員であり、ゼネラリストは管理能力に優れていたことでスペシャリストから離脱できた社員である、と考える。

## （2）部（室）異動回数基礎データ

本論の前に部署異動という現象の全体像を概観しておこう。

表4 技能系と事技系社員の異動回数分布

| 異動回数   | 1 技能系 |     | 2 事技系 |      | 合計   |      |
|--------|-------|-----|-------|------|------|------|
|        | 度数    | 累度数 | 度数    | 累度数  | 度数   | 累度数  |
| 1 1回   | 236   | 236 | 606   | 606  | 842  | 842  |
| 2 2回   | 44    | 88  | 484   | 968  | 528  | 1056 |
| 3 3回   | 16    | 48  | 415   | 1245 | 431  | 1293 |
| 4 4回   | 2     | 8   | 295   | 1180 | 297  | 1188 |
| 5 5回   | 4     | 20  | 248   | 1240 | 252  | 1260 |
| 6 6回   | 0     | 0   | 190   | 1140 | 190  | 1140 |
| 7 7回   | 0     | 0   | 137   | 959  | 137  | 959  |
| 8 8回   | 0     | 0   | 58    | 464  | 58   | 464  |
| 9 9回   | 0     | 0   | 38    | 342  | 38   | 342  |
| 10 10回 | 0     | 0   | 14    | 140  | 14   | 140  |
| 11 11回 | 0     | 0   | 8     | 88   | 8    | 88   |
| 12 12回 | 0     | 0   | 4     | 48   | 4    | 48   |
| 13 13回 | 0     | 0   | 2     | 26   | 2    | 26   |
| 合計     | 302   | 400 | 2499  | 8446 | 2801 | 8846 |

上の表4は昇格異動を除外した部署異動に限った異動回数とそのケース数について、技能系と事技系別に示している。累度数とは部署異動回数×度数として計算している。技能系ではTWCDが捕捉している15060人の社員のなかで、部署異動の報道があったのは表のように302人であり、回数別では1回の異動が236人、5回異動経験者が4人いる。技能系の異動人数、回数ともこのように少ない理由は、技能系のほとんどの異動は同一課内で行われていて社内報では報道されないからであり、例外的に工長や課長クラスで担当課の配置換えがある場合に限られているからである。事技系では5075人の中で異動報道があったのはほぼ半数の2499人である。入社が確認されても異動を経験する以前に退社している社員が相当数いるからであり、結婚退職を強制された女子社員が代表例である。事技系の最大異動数は13回であり、部長や役員クラスである。技能系の異動回数平均値は1.3回（400/302）、事技系では3.4回（8446/

2502)である。このようにキャリア形成という観点からいうと、技能系社員は最初に配属された課（組立課、機械課など）の中で職業生涯を送っているものであり、人事異動という現象は基本的には事技系社員に限って運用されていることが確認できる。したがって以下の分析では技能系社員を除外して、事技系2499人の社員が経験した8446累度の部署異動現象に焦点をおいて分析を進める<sup>4)</sup>。

以上を要約する。以下の本論では、事務・技術系約2500人が1960年から2000年までの40年間に経験した延べ約8500回の課及び部（室）レベ

ルの異動について分析する。昇格異動と排出異動は本稿の対象外になる。ある現象を異動であるとする判断根拠は社内報が異動として報道した事実にある。本稿は社内報が報道したほぼ千種類の部（室）の担当替えを、独自に分類コード化した11分野の、分野内及び分野間の異動・変化として捉える。

### (3)部（室）異動回数と経験分野種類数

ここからが本論になる。本論の最初にTWCDが捕捉している異動回数と経験分野種類数について全体状況を見ておこう。

表5 事技系社員の異動回数と経験分野数のクロス表

|        | 1 1種類 | 2 2種類 | 3 3種類 | 4 4種類 | 5 5種類 | 6 6種類 | 合計   |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1 1回   | 590   | 14    | 0     | 0     | 0     | 0     | 604  |
| 2 2回   | 254   | 210   | 20    | 0     | 0     | 0     | 484  |
| 3 3回   | 142   | 198   | 70    | 5     | 0     | 0     | 415  |
| 4 4回   | 77    | 129   | 69    | 19    | 1     | 0     | 295  |
| 5 5回   | 59    | 106   | 64    | 17    | 2     | 0     | 248  |
| 6 6回   | 42    | 72    | 51    | 22    | 2     | 1     | 190  |
| 7 7回   | 21    | 49    | 38    | 17    | 11    | 1     | 137  |
| 8 8回   | 5     | 20    | 18    | 11    | 4     | 0     | 58   |
| 9 9回   | 5     | 14    | 10    | 7     | 2     | 0     | 38   |
| 10 10回 | 2     | 1     | 5     | 4     | 1     | 1     | 14   |
| 11 11回 | 0     | 3     | 2     | 2     | 1     | 0     | 8    |
| 12 12回 | 0     | 0     | 3     | 1     | 0     | 0     | 4    |
| 13 13回 | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     | 0     | 2    |
| 合計     | 1197  | 816   | 351   | 105   | 25    | 3     | 2497 |

上のクロス表5は事務・技術系社員約2500人が経験した異動回数と経験分野種類数の関係を示している。一人の事技系社員が経験する分野種類の平均値を求めると1.78である。したがって、1種類しか経験していない者はキャリアの幅が平均より狭く、2種類以上の経験者は幅が広い。この考え方からいうと幅が狭い者は48%（1分野経験者）、広い者は20%（3分野以上経験者）、平均に近い者は33%である（2分野経験者）。

事技系社員の半数は同じ分野の内部で部や課の担当替え＝配転を経験していることになる。3つ以上の分野を経験する者は全体の2割にすぎない。言い換えると、社員の8割（1分野＋2分野経験者）は幅よりも深さを志向した異動を示している。8割の社員のキャリア形成は深さ追求型であり、例外的な2割（3分野以上経験者）が幅追求型になっている。この事実は、トヨタ社員の仕事能力形成の基本原則



表 6 事技系社員の統合異動表（1960～2000年）

| 異動先<br>異動元 | 1 総合<br>企画  | 2 総務<br>人事  | 3 購買<br>調達 | 4 国内<br>営業  | 5 海外<br>事業  | 6 開発<br>技術   | 7 生産<br>技術  | 8 工務<br>物流  | 9 住宅<br>事業 | 10 製造<br>生産 | 11 付属<br>その他 | 合計            |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|--------------|---------------|
| 1 総合企画     | 118<br>29.2 | 42<br>10.4  | 7<br>1.7   | 41<br>10.1  | 31<br>7.7   | 70<br>17.3   | 6<br>1.5    | 25<br>6.2   | 2<br>0.5   | 3<br>0.7    | 59<br>14.6   | 404<br>100.0  |
| 2 総務人事     | 27<br>5.2   | 280<br>53.6 | 19<br>3.6  | 64<br>12.3  | 29<br>5.6   | 17<br>3.3    | 7<br>1.3    | 38<br>7.3   | 3<br>0.6   | 1<br>0.2    | 37<br>7.1    | 522<br>100.0  |
| 3 購買調達     | 8<br>6.0    | 11<br>8.3   | 56<br>42.1 | 13<br>9.8   | 15<br>11.3  | 4<br>3.0     | 4<br>3.0    | 5<br>3.8    | 2<br>1.5   | 1<br>0.8    | 14<br>10.5   | 133<br>100.0  |
| 4 国内営業     | 26<br>8.2   | 34<br>10.8  | 8<br>2.5   | 171<br>54.1 | 14<br>4.4   | 15<br>4.7    | 7<br>2.2    | 26<br>8.2   | 4<br>1.3   | 1<br>0.3    | 10<br>3.2    | 316<br>100.0  |
| 5 海外事業     | 18<br>2.8   | 27<br>4.2   | 14<br>2.2  | 25<br>3.9   | 438<br>67.9 | 35<br>5.4    | 12<br>1.9   | 35<br>5.4   | 8<br>1.2   | 25<br>3.9   | 8<br>1.2     | 645<br>100.0  |
| 6 開発技術     | 79<br>5.3   | 24<br>1.6   | 14<br>0.9  | 44<br>2.9   | 63<br>4.2   | 1143<br>76.3 | 31<br>2.1   | 58<br>3.9   | 7<br>0.5   | 22<br>1.5   | 14<br>0.9    | 1499<br>100.0 |
| 7 生産技術     | 5<br>0.8    | 10<br>1.7   | 4<br>0.7   | 8<br>1.3    | 15<br>2.5   | 21<br>3.5    | 368<br>61.3 | 53<br>8.8   | 28<br>4.7  | 87<br>14.5  | 1<br>0.2     | 600<br>100.0  |
| 8 工務物流     | 20<br>2.1   | 33<br>3.5   | 6<br>0.6   | 32<br>3.4   | 39<br>4.2   | 39<br>4.2    | 100<br>10.7 | 519<br>55.6 | 31<br>3.3  | 98<br>10.5  | 17<br>1.8    | 934<br>100.0  |
| 9 住宅事業     | 0<br>0.0    | 5<br>4.8    | 0<br>0.0   | 1<br>1.0    | 15<br>14.4  | 3<br>2.9     | 22<br>21.2  | 33<br>31.7  | 20<br>19.2 | 4<br>3.8    | 1<br>1.0     | 104<br>100.0  |
| 10 製造生産    | 6<br>0.8    | 3<br>0.4    | 3<br>0.4   | 1<br>0.1    | 34<br>4.4   | 14<br>1.8    | 83<br>10.8  | 145<br>18.9 | 5<br>0.7   | 472<br>61.6 | 0<br>0.0     | 766<br>100.0  |
| 11 付属その他   | 17<br>9.0   | 29<br>15.4  | 5<br>2.7   | 12<br>6.4   | 9<br>4.8    | 13<br>6.9    | 5<br>2.7    | 12<br>6.4   | 1<br>0.5   | 5<br>2.7    | 80<br>42.6   | 188<br>100.0  |
| 合計         | 324<br>5.3  | 498<br>8.1  | 136<br>2.2 | 412<br>6.7  | 702<br>11.5 | 1374<br>22.5 | 645<br>10.6 | 949<br>15.5 | 111<br>1.8 | 719<br>11.8 | 241<br>3.9   | 6111<br>100.0 |

\* 上段はケース数, 下段は構成比

が、複数の分野を経験させて幅を広げるよりも、同じ分野の中で経験を蓄積させるという意味でのキャリアの深さの追求にあることを示している。長期勤続制度を運用してきたほとんどの日本の大企業のキャリア政策は幅よりも深さを追求することに置かれていたとみてよい。

異動回数をみると、1 回のみの経験者がもっとも多く609人（24%）である。3 回までの経験者は1503人で60%に及ぶ。4 回以上の経験者は40%である。日本のサラリーマンは部や課のレベルで頻繁に異動を繰り返しているとの通念があるが、上のデータはその逆である。4 人に一人は全職業生涯を通して、入社当時の配属部・課に止まっている。また6 割の社員はせいぜい3 回の異動を経験することで終わっている。要するにトヨタ事技系社員は職業生涯を通

して異動回数は3 回まで、経験分野は2 種類以下であるのが多数である。トヨタの長期勤続慣行下でのキャリア形成が、同じ部署・課で経験を深めることに徹底的に重点が置かれていることを物語る。

#### 4. キャリア類型と異動様式

##### (1) 事技系社員の統合異動表

ここで統合異動表の検討に移る。結論を先に述べると、統合異動表の分析でも同一分野での長期在籍と同分野内部でのキャリアの深化が確認できる。

統合異動表の構築手法と分析上の意義については今田・平田を参照されたい<sup>5)</sup>。上の表6 は今田・平田に倣って作成した事技系社員の統合

異動表である。個人レベルでは約2500人の社員が1960年から2000年の間に繰り広げた、延べ6111回の部署異動の状況を11分野に分けて示している。異動合計数が先に検討した表4に現れる事技系の累度数よりも2千500件ほど少なくなっている（表4 累度数8446－統合異動表合計6111＝2502）のは、異動元データがあっても異動先データがないケースはクロス表から脱落するからである。

まず、表の一番右に注目して、異動元分野11分類の合計異動度数の状態を見る。最大は開発技術分野の1499、次いで工務物流分野の934、製造生産の766などが多い。これらには技術系社員が配置されているのであろう。購買調達133、住宅事業104、付属その他188など事務系社員が多いと想定される分野は少なくなっている。

異動元分野からどの分野へと流出したのかを見ると、いずれの分野でも網掛けしてある対角線のセルが多数を占める。この現象は社会異動研究で「同職率」として繰り返し指摘されてきた事実と整合している。網掛けセルの下段に示した異動元→異動先同分野率を見ると、同分野率が高いのは開発技術76%、海外事業68%、次いで製造生産62%、生産技術61%となっている。これに対して、総合企画29%、住宅事業19%などはかなり低い。千に近い細分類（部ないし室レベル）のレベルでのクロス表を示すことはとうていできないが、同分野での異動の実態は、先のAさんが電算部の中で4回異動したように、同じ部・室の内部で課の担当が変わっている例が大部分である。キャリア形成の基本は同じ部・室の中での配置・担当替えを行うところにある。

こうした基本認識の上に立って、同分野率の

違いに目を向けよう。同分野率が大きい分野としては開発技術76%が最大である。ここでは相対的に狭く限定された領域や課題の解決に専門的、スペシャリスト的に関わる社員が定着している。同じようにスペシャリスト集中分野として、同分野率60%以上を探すと、海外事業68%、製造生産62%、生産技術61%がある。これらの分野はスペシャリスト型のキャリア形成が行われているとともに、そのようなスペシャリスト型人材でないと対処できない仕事が多いのであろう。

逆に同分野率が低いものに注目すると、住宅事業19%、総合企画29%がある。ここでは相対的に人の出入りが多く、ここに長期間在籍し続けるのではなく、一定年限が過ぎると他分野へ流出していく、いわばキャリア形成の中間地点になっていると想定できる。総合企画分野では優秀な人材を受け入れ、さらに鍛えた上で開発技術や付属機関の、おそらくは管理者として供給する、人材育成機能を果たしていると思われる。これに対して住宅事業は工務物流や生産技術分野へ人を供給している。自動車会社のなかでの住宅分野という敬遠されがちな位置を考えると、各分野の平均能力以下の人員を集めて再教育を行う、人材再生機能を果たしている可能性がある。

## (2) 分野とキャリアの核

次にキャリアの核という操作概念の分析に移る。キャリアの核とは、ある職業人の仕事能力の中核となる部分である。

キャリアの核を抽出する手順について説明する。TWCDは、一つの異動現象について異動部署名（これまで細分類として言及してきた部（室））と異動年度をもっているの、ある社員

が、どの部署にどの順序で何年づつ在任していたかを確定できる。その社員がトヨタ在籍中に、通算して最大（最長）の期間を過ごした部署をキャリアの核と定義する。

表7 11分野の構成とキャリアの核での在籍年数

|          | 度数   | パーセント | 在籍年数 |
|----------|------|-------|------|
| 1 総合企画   | 228  | 9.1   | 19.6 |
| 2 総務人事   | 193  | 7.7   | 20.4 |
| 3 購買調達   | 58   | 2.3   | 21.1 |
| 4 国内営業   | 141  | 5.6   | 22.9 |
| 5 海外事業   | 254  | 10.2  | 23.5 |
| 6 開発技術   | 655  | 26.2  | 23.0 |
| 7 生産技術   | 296  | 11.9  | 23.6 |
| 8 工務物流   | 399  | 16    | 23.4 |
| 9 住宅事業   | 25   | 1     | 22.8 |
| 10 製造生産  | 240  | 9.6   | 23.9 |
| 11 付属その他 | 8    | 0.3   | 15.9 |
| 合計       | 2497 | 100   | 22.7 |

上の表7は、11分野別の人数と構成比またキャリアの核での在籍年数を示している。分野別にみると、開発技術分野をキャリアの核とする者が655人（26%）、工務物流を核とする者が399人（16%）となっている。これ以外は大きく減少していて、生産技術、海外事業、製造生産などが10%程度である。開発と生産、工務などの技術分野と海外展開をキャリアの核とする者が多いことが分かる。

パーセントの右列、在籍年数は、その分野をキャリアの核としている社員が、そこに在籍している年数の平均値である。印象深いのは、どの分野の社員も20年前後を同じ分野で過ごしていることであり、同一分野での長期在籍がキャリア管理の大原則であることがここでも確認できる。その上で、製造生産、開発技術、生産技術、工務物流などの技術系分野や製造系分野で

は23年超である。これに対して総合企画、総務人事、購買調達などの事務系分野ではいくらか短くなり、20年程度である。いずれにしても20年といえば20歳の青年が入社して60歳で定年になるまでの40年間の職業生涯の半分に相当する。長期勤続慣行の下でのキャリア形成がいかに深さを追求してきたかをここでも確認することができる。

この事実をさらに補強することになるが、定年や転籍でトヨタを退出したことが確定できた社員について、キャリアの核で過ごした期間が、現役社員生活の何パーセントになるのか、表の提示は省略して結果だけをみておこう。トヨタ退出が確認できた有効ケースは1607である。このうち、さまざまな分野を異動した結果、キャリアの核比率が25%未満で終わったのは、たったの1ケース（0.1%）に過ぎない。25～50%でも203（13%）にすぎない。最も多いのは50～75%の期間を核キャリアとなる分野で過ごした者で44%（708ケース）、75～100%を核キャリアで過ごした者も、ほぼ同比率の43%（695ケース）である。長期勤続慣行の下でのキャリア形成では、職業生涯の過半の期間を同じ分野、つまりは同じ部内で過ごしているのである。

### (3)キャリア4類型

部署異動回数の多少と分野経験種類の多少という2つの変数を組み合わせて、4つのキャリア類型を仮説的に構成する。異動回数の平均値が3.38なので、3回までは少異動、4回以上を多異動と定義する。同じく経験分野の平均が1.78なので、1以下を少分野、2以上を多分野経験者と定義する。

次の表8はTWCDが捕捉している事技系社

表8 キャリア4類型の構成

| キャリア類型    | 度数   | パーセント |
|-----------|------|-------|
| 1 多異動・多分野 | 783  | 31.3  |
| 2 多異動・少分野 | 212  | 8.5   |
| 3 少異動・多分野 | 517  | 20.7  |
| 4 少異動・少分野 | 986  | 39.5  |
| 合 計       | 2498 | 100   |

- ※ 1. 多異動・多分野（異動回数 $\geq 4$  and 分野数 $\geq 2$ ）,  
 2. 多異動・少分野（異動回数 $\geq 4$  and 分野数 $\leq 1$ ）,  
 3. 少異動・多分野（異動回数 $\leq 3$  and 分野数 $\geq 2$ ）,  
 4. 少異動・少分野（異動回数 $\leq 3$  and 分野数 $\leq 1$ ）。

員2500人のキャリア類型の構成を示している。最大は少異動・少分野の986人（40%）であり、少ない分野のなかで少数回の異動を経験するのが多数派である。つまり仕事能力形成は、同一部署で長年月を過ごさせるのが大原則になっている。従来から繰り返されているゼネラリスト

とスペシャリストの論議に関連させると、多異動・多分野のゼネラリスト型は30%、少異動・少分野のスペシャリスト型は40%であり、この2つの類型で全体の70%を占める。多異動・少分野、少異動・多分野は、この2つの基本類型からの逸脱型ないし偏倚型といえる。

#### 4. 昇格地位とキャリア格差

##### (1)地位段階と異動状況

社員の部署異動は昇格移動と連動しながら行なわれる。ここでどんな地位段階でどのような部署異動が起きているのか考察する。

事技系社員の約8500累度の異動を、社内地位との関係で、どの地位で発生したのか、などを

表9 地位別部署異動状況

|      | ①地位と異動度数 |       | ②昇進同年度異動 |        | ③地位別異動数 |        | ④地位在席年数 | ⑤1年あたり回数 |
|------|----------|-------|----------|--------|---------|--------|---------|----------|
|      | 合計       | 構成比   | うち昇進同年度数 | 同年異動比率 | 地位経験者   | 経験異動回数 | 在席年数    | 回数       |
| 係長時代 | 640      | 7.5   | 162      | 25.3   | 4449    | 0.14   | 7.6     | 0.02     |
| 課長時代 | 5485     | 64.6  | 2829     | 51.6   | 3203    | 1.71   | 7.0     | 0.24     |
| 次長時代 | 2011     | 23.7  | 665      | 33.1   | 1340    | 1.50   | 4.7     | 0.32     |
| 部長時代 | 299      | 3.5   | 88       | 29.4   | 588     | 0.51   | 7.7     | 0.07     |
| 役員時代 | 58       | 0.7   | 12       | 20.7   | 38      | 1.53   | 3.9     | 0.39     |
| 合計   | 8493     | 100.0 | 3756     | 44.2   | 9618    | 0.88   |         | 0.17     |

上の表9に示した。表9の左側①の部分のみよう。この表の合計数はTWCDが捕捉している全ての異動であり、約8500になる。そのうち係長時代の異動が640件、合計に対して8%弱である。最大の異動は課長時代に記録されていて5485件、65%に上る。課長時代に次いで多いのが次長時代の異動で2011件、23%を占めている。課長時代と次長時代ではほぼ90%になる。ほとんどの部署異動はこの2つの職位の時代に起

きていることが分かる。

表の中央部②にあるのは、昇進時点と異動時点の同時性を検証している。Aさんは課長昇進と同時に電算部第3計画課の担当になった。昇進と同時に起きた部署異動の件数は係長昇進時に162件であった。この162件は係長時代の全異動数640件の25%（ $162/640 \times 100$ ）であることを、同年異動比率の列が示している。課長段階では同年度数は2829件、比率では52%になる。

こう見てくると、異動の約4割が昇進と同じ年に起きている。戦後のトヨタは組織が急拡大したが、部課が新設され、その担当者を充当する形で昇格人事が実施されたのであろう。ただし、ここで同年異動度数というのは、必ずしも昇進した日付と同じではない。昇格人事と異動人事の完全な同時性を検証するには、新聞報道日を使う必要があるが、TWCDの今回の分析は、年度単位に丸めているので、例えば2月に昇進して同年の7月に異動した事例も同年度数にカウントされている。そうした昇格辞令日とは違う同年度内の異動数は全体の1ないし2割程度であろうか。

表の右側③の部分は、それぞれの地位の在席中に何回の異動を経験したかを示している。1960年から2000年までに係長の地位を経過した者は、そのまま係長に止まっていた者と、その後課長や次長に昇進していった者の累計であるが、この意味で係長を経験した者は4449人だった。この約4500人は係長時代に0.14回の異動を経験したというのが表の経験異動回数の意味である。これで見ると、一番多くの異動を経験するのが課長時代であり、1.7回である。次に多いのが次長時代の1.5回である。役員時代にも1.5回の異動を経験している。

表の右側④の列はそれぞれの地位に在籍している年数を示している。平社員として入社した社員は係長になるまでにほぼ16年をかけている（この数字は表には示していない）。係長になって以後、課長になるまでに表にあるように7.6年かかっている。この地位在席年数を念頭におきながら、⑤1年あたり回数をみると、異動が多いという課長時代でも、1年当たりでは0.24回にすぎない。逆にいえば、一人の課長はほぼ4年に1回の部署異動を経験するに過ぎない。

また次長は3年に1回の移動となる。

この表の要点を肉付けしつつ要約する。トヨタに入社した事技系新入社員は、ある係に配属され平社員として16年ほどの期間を過ごす。この間に担当業務の基礎を学びその係の係長に昇進する。これに続く7～8年の係長時代も異動はほとんどない。ようやく課長に昇進する段階で課のレベルの異動を経験するが、それはほとんどが同じ部の内部での隣接する課間の異動である。7年ほど続く課長時代に課長の地位のまま2つほどの課の担当替えを経験するが、それもほとんどは同じ部の内部である。こうしてようやく次長に昇進する。次長の段階からキャリア形成の基本課題は課長までのテクニカルスキルの深化・浸漸からマネジメントスキルの拡大・拡幅に変化・移行する。次長に昇進して最初に試されるのは、まず同じ部の中にある3～4種類の課の統括責任者としての管理能力である。その能力が実証された段階で別分野での管理能力が試される。こうして5年間ほどの次長期間中にキャリアの核部署を出て、別分野の職場へ異動する機会が増えてくる。Aさんはこの次長時代に総務人事分野から出て工場の工務部へ異動になった。こうして異動先でキャリア核部署とは違う部（室）の部長に就任する。ここで管理能力を実証できた者はさらに上の役員へと昇進していき、注1で示している部門を管理する中枢管理者となる<sup>6)</sup>。

## (2)到達地位とキャリア

ここで、分析を一步進めて、社内地位の昇格異動と部署・分野異動の関係について考察する。ここでの問題意識は、社内での到達した地位が高い者と低い者とのキャリア格差の検証にある。TWCDはある社員が、社内での到達した最高



表10 到達最高地位とキャリア関連指標

| 最高地位  | 部署異動回数 | 経験分野種類数 | キャリア核年数 | キャリア核比率 | 最初の異動経過年 | 最後の異動経過年 |
|-------|--------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 4 係長級 | 1.4    | 1.2     | 24.6    | 65.3    | 24.3     | 25.4     |
|       | 63     | 68      | 63      | 41      | 63       | 63       |
| 5 課長級 | 2.4    | 1.6     | 24.5    | 71.0    | 22.5     | 26.7     |
|       | 1068   | 1067    | 1067    | 517     | 1068     | 1068     |
| 6 次長級 | 3.6    | 1.9     | 21.3    | 67.4    | 17.2     | 25.3     |
|       | 692    | 692     | 692     | 465     | 692      | 692      |
| 7 部長級 | 5.1    | 2.2     | 20.5    | 64.5    | 14.3     | 26.2     |
|       | 548    | 548     | 548     | 378     | 548      | 548      |
| 8 役員級 | 7.0    | 2.1     | 21.7    | 63.6    | 12.2     | 27.5     |
|       | 38     | 38      | 38      | 28      | 38       | 38       |
| 合計    | 3.4    | 1.8     | 22.6    | 67.8    | 19.0     | 26.2     |
|       | 2409   | 2413    | 2408    | 1429    | 2409     | 2409     |

\*上段は平均値，下段はケース数。キャリア核比率は定年や転籍でリタイアした者のみの数字である。

の地位についての変数を持っている。この最高到達地位とキャリアの核や類型との関係を分析する。

上の表10は最高地位と異動回数など、キャリア関連変数の関係を示している。最初に最高地位について説明すると、係長級の人数と役員級の人数が非常に少ない。係長級については、トヨタの平均的な事技系社員は課長級にまで昇進するからであり、係長止まりは能力的に平均以下であることによる。役員の数が少ないのは、ピラミッド型の組織トップを構成する人員であり、それほどの数を必要としないからである。ともあれ、平均値の検討ではこれらケース数が少ないことを考慮しておく必要がある。

まず異動回数の列をみると係長級では1.4回、課長級で2.4回、以下、部長級で5.1回、役員級で7回となっている。地位が高いほど異動回数が多いことが明確である。高い地位に昇進していくには、異動回数が多いことが不可欠であることが分かる。ただし、この事実は異動回数と地位とに因果関係が存在することを必ずしも証明していない。異動回数の多寡は昇格の結果であ

り、同時に原因でもあることが想定できる。つまり、異動が多かったから昇進したという側面と、昇進したから異動が多くなったという側面がある。ここでは、因果関係には踏み込まないで、相関関係に注目することにしたい。

次の経験した分野種類についてみると、ここでも地位が高くなるほど経験分野数が多くなる。係長級の経験数は1.2だが、部長級は2.2で、ほぼ2倍になっている。ここでも因果関係は明らかにできないので、相関についてのみ確認しておく。

キャリアの核の年数をみると、必ずしも一方向の関係がないが、傾向としては地位が上がるほどキャリア核の年数が短くなっている。係長級は25年間同じ部署に張り付いているが、部長級や役員級では20年程度になる。いくつかの複数部署を渡り歩くので、結局キャリア核年数が短くなるのである。

リタイアした社員に限ってキャリアの核で過ごす期間がトヨタ社員生活の何パーセントに当たるのかを示す核期間比率でいうと、ここでも地位が上がるほど比率が低下する傾向がみられ

表11 到達最高地位とキャリア4類型

|       | 1 多異動・多分野 | 2 多異動・少分野 | 3 少異動・多分野 | 4 少異動・少分野 | 合計     |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 4 係長級 | 2         | 0         | 11        | 50        | 63     |
|       | 3.2%      | 0.0%      | 17.5%     | 79.4%     | 100.0% |
| 5 課長級 | 168       | 50        | 254       | 595       | 1067   |
|       | 15.7%     | 4.7%      | 23.8%     | 55.8%     | 100.0% |
| 6 次長級 | 263       | 60        | 154       | 215       | 692    |
|       | 38.0%     | 8.7%      | 22.3%     | 31.1%     | 100.0% |
| 7 部長級 | 307       | 85        | 83        | 73        | 548    |
|       | 56.0%     | 15.5%     | 15.1%     | 13.3%     | 100.0% |
| 8 役員級 | 29        | 8         | 1         | 0         | 38     |
|       | 76.3%     | 21.1%     | 2.6%      | 0.0%      | 100.0% |
| 合計    | 769       | 203       | 503       | 933       | 2408   |
|       | 31.9%     | 8.4%      | 20.9%     | 38.7%     | 100.0% |

\*上段はケース数、下段は構成比

る。課長級は70%を超えるが、部長級や役員級では65%に低下している。異動を繰り返して1カ所での在籍期間が短くなるのであろう。それでも6～7割の期間を核部署で過ごしていることは印象深い。トップといえども多異動、多分野を経験する流転型ではなく、確定した核を持っていることが昇進していく条件であることがうかがえる。こうした中で係長級はキャリアの核比率は65%と低くなっている。おそらく一カ所に落ち着くのではなく、あちこちに異動を繰り返しているのであろう。俗に言うたらい回しの状態である。

次の列は、入社から何年目に最初の異動を経験したか、入社からの経過年である。この様子は到達地位によって大差がある。係長級は入社24年目によく最初の異動を経験するが、部長級では14年目、役員級では12年目で、係長級の半分である。サラリーマンの昇進レースは入社から定年退職までの制限時間レースである。上へと昇進していくにはそれぞれの地位への到達期間を早め早めに短縮していく必要がある。上位に到達した者ほど地位上昇と連動して早く

から部署異動を経験するのである。そこでの能力向上がまた次の異動につながっていることは容易に想像できる。

次の一番右の列はこの逆に、最後に経験する異動が入社から何年目であるかを示している。係長級では入社から25年目にもう最後の異動を経験してしまう。その後には変化の乏しい停滞したキャリアの終盤を過ごすことになる。他方、部長級、役員級は26年目、27年目になってもまだ次の異動機会が与えられている。

まとめると、係長級は少異動・少分野でありつつ核年数が長い。同じ部署に長期に留め置かれているようだ。課長級では係長級と同じパターンがみられる。万年係長と万年課長は異動人事においても変化の乏しい状態におかれている。次長級以上になると、多異動・多分野型が多くなり、核年数と核比率の短縮・低下傾向が現れてくる。

以上の結果を再確認することになるが、キャリア4類型と最高地位の関係をクロスした（表11）。係長級と課長級では少異動・少分野型が圧倒的に多い。これはスペシャリスト型という

より万年係長、万年課長などの停滞型というべきだろう。部長級と役員級では多数派は多異動・多分野のゼネラリスト型であるが、多異動・少分野型が15～20%程度を占めている。スペシャリスト型の管理者であろう。

### (3)採用区分のキャリア格差

TWCD は大部分のケースについて学歴の指標を持っていないが、例外的に1956年から1960年までの一時期、社内報が採用区分別に報道したデータを使うことで、職能、学歴格差とキャリアの関係を見ることができる。採用区分というのはトヨタの人事管理の根幹をなす社員のグ

ルーピングであり、この区分に基づいて採用、昇格、異動、排出管理が行われている。説明に入る前に注意したいのは、1956年から1960年に入社が報道された社員は合計で1867人いたが、そのうちの過半を占める1264人は技能系社員なので今回の分析では最初から対象外である。また303人の女子社員はキャリア形成の以前に結婚退職を強要されていたので、今回の分析には数人しか登場しない。今回の分析では大卒事務、大卒技術、高卒事務、高卒技術の306人である。しかしこの半数は途中退職したりデータに欠損があり、結局有効ケース数は下の表12のように170人である<sup>7)</sup>。

表12 採用区分とキャリア格差

| 採用区分      | キャリア核年数 | キャリア核比率<br>(核年数 / 勤続年) | 部署異動回数 | 経験分野種類数 |
|-----------|---------|------------------------|--------|---------|
| 1 男大卒事務技術 | 17.3    | 58.6                   | 5.3    | 2.3     |
|           | 34      | 29                     | 34     | 35      |
| 2 男大卒事務   | 17.8    | 57.0                   | 6.4    | 2.7     |
|           | 31      | 23                     | 31     | 31      |
| 3 男大卒技術   | 20.0    | 63.3                   | 6.4    | 2.2     |
|           | 58      | 55                     | 58     | 58      |
| 4 男高卒事務技術 | 30.6    | 85.1                   | 2.5    | 1.2     |
|           | 14      | 14                     | 14     | 14      |
| 5 男高卒事務   | 30.0    | 85.8                   | 1.8    | 1.2     |
|           | 5       | 5                      | 5      | 5       |
| 6 男高卒技術   | 29.2    | 74.9                   | 2.1    | 1.6     |
|           | 25      | 23                     | 25     | 25      |
| 合計        | 21.7    | 66.1                   | 5.0    | 2.1     |
|           | 169     | 150                    | 169    | 170     |

\*上段は平均値、下段はケース数

表12を一見して明らかなことは、男大卒グループと男高卒グループの間に主要な指標に関して大差が認められる。キャリアの核年数を見ると大卒では20年を切っているが、高卒では30年に及ぶ。大卒は次々と新しい部署・分野を遍歴しながらゼネラリスト型のキャリアアップを図

っていったことを示す。他方の高卒は一部署にカキのように固着してスペシャリスト型のキャリアを辿ったことを示す。キャリア核比率でも同じ傾向がある。大卒は高くとも60%が限度であるが、高卒では75～80%におよび、一部署定着傾向が強い。部署の異動回数でも大卒は5～

表13 採用区分とキャリア4類型

| 採用区分      | 1 多異動・多分野 | 2 多異動・少分野 | 3 少異動・多分野 | 4 少異動・少分野 | 合計  |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|
| 1 男大卒事務技術 | 26        | 1         | 3         | 4         | 34  |
| 2 男大卒事務   | 24        | 5         | 2         | 0         | 31  |
| 3 男大卒技術   | 42        | 13        | 1         | 2         | 58  |
| 4 男高卒事務技術 | 1         | 2         | 1         | 10        | 14  |
| 5 男高卒事務   | 1         | 0         | 0         | 4         | 5   |
| 6 男高卒技術   | 3         | 0         | 8         | 14        | 25  |
| 合計        | 97        | 21        | 15        | 34        | 167 |

6 回に対して高卒は2ないし3を超えない。経験分野数でも同じである。大卒は2～3に届くが高卒では1程度である。

採用区分とキャリア4類型をクロスさせた上の表13も上記の内容と符合している。大卒は多異動・多分野型だが高卒は少異動・少分野型である。

このように採用区分によるキャリア管理は、同じ事技系社員でも大卒と高卒の間に大きな格差を付けて運用された。大卒は将来の幹部要員としてゼネラリスト型のキャリア形成が行われ、高卒はスペシャリスト型のそれが実施された。大卒ゼネラリストの部長と高卒スペシャリストの万年係長、課長の権力関係と分業関係の下でトヨタの急拡大が推進されたことが明らかである。

## まとめ

### (1)昇格と部署異動

以上、トヨタ事技系社員約2500人が1960年から2000年までの40年間に展開した部署異動について、異動回数、異動分野、統合異動表、キャリアの核、キャリア4類型などに関連づけてその様相を見てきた。

それぞれのセクションで述べたように多くの

発見事実があったが、本論中ではややもすれば断片的で部分的に終わった感がある種々の発見事実を、ここで総合して一つの全体像を示すことにしたい。

キャリア形成は部署異動と地位の昇格の両要因が深く関連しながら進んでいく。部署異動と地位異動を関連づけて理解するために、最高地位別に入社からの待機年（勤続年）の状態をまず見ておきたい。

表14 最高到達地位別、昇格待機年

| 最高地位  | 入社→係長待機年 | 入社→課長待機年 | 入社→次長待機年 | 入社→部長待機年 | 入社→役員待機年 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4 係長級 | 22.5     |          |          |          |          |
| 5 課長級 | 16.2     | 24.5     |          |          |          |
| 6 次長級 | 10.8     | 17.8     | 25.1     |          |          |
| 7 部長級 | 8.7      | 14.9     | 21.5     | 26.3     |          |
| 8 役員級 | 8.0      | 13.8     | 20.6     | 24.3     | 32.0     |
| 合計    | 16.7     | 21.1     | 23.5     | 26.1     | 32.0     |

上の表14は係長級で終わった社員が係長に昇進したのは入社から23年目であり、役員級では係長昇格は入社から8年目であることを示している。昇進していく者は全ての地位昇格を早めに済ませていくことが示されている。また係長のトップが昇進してからラストが昇進するまでの幅は15年（22.5－8＝14.5）あるが、部長のトップとラストの幅は2年しかない。上へ行

くほど競争が熾烈になり短期間に選別・淘汰が行われていることが分かる。この年数を一方に置きつつ、他方で先に検討した表10の到達地位

別異動回数と、経験分野数をもう一度参照して、下の概念図1を作成した。一番上の入社・20歳などの表記はあくまでも参考指標である<sup>8)</sup>。

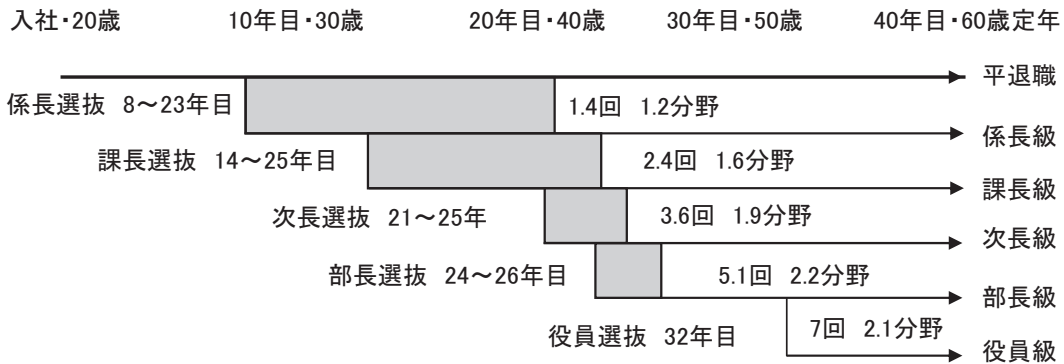


図1 最高到達地位別キャリアの幅と深さの概念図

この概念図1は係長への選抜において早い者は8年目に係長に昇進していき、遅い者は23年目に係長に昇進することを示している。また係長で終わった社員は1.4回の異動と1.2分野の経験を積んだことを示している。最高地位が高くなるほど早め早めに昇進していき、上の地位ほど敗者と勝者の決着がつく期間が短くなる。また上に進むほど異動回数と経験分野数が多くなり、役員級では7回の異動と2.1の分野を経験することを示している。

## (2)企業社会のキャリア格差

①事技系社員は入社時に配属された部（室）の、さらに下の分業単位である課のさらに下の係のなかで係長昇格までを過ごす。このほぼ10～20年ほどの期間は課のレベルでも部のレベルでも部署の変更・担当替えはほとんどない。したがって多くの社員はこの最初の配属課の仕事内容を生涯のキャリアの核とすることになる。個別企業に封鎖された会社人間のキャリア形成の大原則は、幅を広げることも圧倒的に狭

い専門領域での深さを追求することに置かれている。

②課長に昇進した段階で部署異動の回数は最大になる。すでに係長段階までに蓄積してきた深い専門能力をベースにして、同じ部内の相対的には類似した領域の仕事を経験しながらキャリアの幅を広げる傾向が出てくるが、それも同一部（室）の内部であり、基本的にはテクニカルスキルの深化が目指される。他方、社内地位昇進をめぐる競争はこのころから熾烈になり、一部の有能社員は選抜されて部の範囲を超えた異動をするようになり、マネジメントスキルが試される。しかし平均的な能力の多数の課長は幅の拡大といってもその範囲は同一部内のいくつかの課に限られていて、彼らは万年課長として定年に至る。

③課長から次長に昇格した社員はキャリアの幅を広げ、マネジメントスキルを認められた社員である。課長段階までのキャリア形成の目標がテクニカルスキルの深さの追求にあったのに対して、次長段階からその目標は幅の拡大、つ



まりはマネジメントスキルに転換する。次長は昇進競争の渦中において幅拡大能力を試されながら、1ないし2の部（室）を異動する。ここでマネジメントスキルの限界に達した次長は、領域スペシャリストとして関連会社に転籍していく。幅の拡大に成功した社員は部長へと昇進していく。

④部長になった社員は複数の部の長を兼務する形で経験を積み、本格的なゼネラリストとして鍛えられる。この段階になると異動による多分野経験の比重が増してきて逆にキャリアの核比率は低下する傾向が顕著になる。それにしても課長段階までの20年を超える領域スペシャリストの経験がゼネラリストとして複数の部・室を統括していく能力の基底に厳存している。ともあれ、どれほど巨大であれ組織はピラミッド構造をなしていて、トヨタの役員数は50～60人に過ぎない。ほとんどの部長は本体を出て関連会社の役員級として転籍を余儀なくされる。

⑤役員に昇進した者は互いに関連の深い複数の部（調達企画部と第1調達部、お客様関連部と品質保証部など）の部長を兼務しながら統括する。この段階では何よりもゼネラリスト型の管理能力の発揮が求められる。平取締役段階でこの能力試験をパスした者は常務となってさらに1ランク幅の広い、トヨタの組織編成上の部門（2000年段階でトヨタは複数の部を束ねた部門があり、具体的には事業開発部門、総務・人事部門など14部門がある。詳しくは本号の村上論文を参照されたい）統括責任者の地位に就く。有能者はさらに上の専務取締役、副社長などの上位を目指す。彼らがゼネラリストとしての幅広い統括力を発揮できる基礎には言うまでもなく課長段階までに蓄積した深い専門能力＝テクニカルスキルがある。

⑥ただし、こうしてスペシャリストからゼネラリストへと成長しながら上位へ昇進していくことができるのは大卒の男子に限られる。高卒社員には万年係長、万年課長のスペシャリストとなる運命が予定されている。また女子社員にはキャリア云々以前に結婚退職が強要された。技能系社員には40年間にわたって同じ工場の同じ機械を同じように操作し同じ動作を繰り返す運命が与えられていた。企業社会トヨタはキャリア形成についても巨大な格差を内包していた。

トヨタの事務系社員は、入社から係長ないし課長昇進までのキャリア初期から中期にはひたすら特定領域のスペシャリストとしての能力形成を行い、キャリア中期から後期の次長ないし部長昇進段階でゼネラリストへと転身していく、という本稿の確認自体は、例えば小池（小池、1991）や今田・平田（今田・平田、1995）などの認識を大きく超えるものではない。本稿の独自性はこうしたキャリア形成が可能なのは企業社会の数パーセントに過ぎない大卒男子に限られる事実を明らかにしたことであり、総体としての企業社会の昇進構造の分析には、大卒以外の高卒社員や女子社員や技能系社員をも包含した問題意識と視点が不可欠であることを論証したところにある。

（2008年5月25日）

## 追記

私は2008年3月末をもって長かった立命産社での教員生活を終えた。学部と産業社会学会が私の退任を記念して研究会方式の研究総括の場を設けてくださったことに深く感謝している。その上、伝統ある本誌のスペースを、このような退任特集として提供してくださったことにも心から感謝している。この

特集への投稿を快諾してくださったこれまでの共同研究者3人の方々にも心からのお礼を申し上げる。

## 注

- 1) 2000年時点でトヨタ自身が行っていた部門分類は次の14である。事業開発部門、情報事業部門、渉外・広報部門、総務・人事部門、経理・財務部門、情報システム部門、国内営業部門、海外関係部門、品質保証部門、技術部門、生産技術部門、生産・物流部門、L&F事業部門、住宅事業部門。2000年度の組織改正の結果、「改正後の組織数（部組織）は205部（改正前は210部）となる」としている（『トヨタクリエーション』2000年1月6日号，p.2）。組織改正の動向の詳細な分析は本誌村上論文を参照されたい。
- 2) 櫻井論文（櫻井，2007）はホワイトカラーのキャリア形成を質的データに基づいて主体の側から描いたところに最大の特色がある。本稿は量的データに基づいて、会社が準備しているキャリア管理の構造を明らかにすることを目的にしている。櫻井の質的データと本稿の量的データは数は少ないが同一人物である場合がある。本稿とともに櫻井論文を併読してほしい。
- 3) 筆者は以前「仕事円錐」という概念図を示して職業能力の幅と深さに言及したことがある（辻，2007c，p.13）。本稿はこのときの幅と深さの概念を、データ分析に向けて操作化したものである。
- 4) ここで技能系の部署異動を除外するのは、技能系社員にとって部署異動が重要ではないということは何ら意味しない。技能系社員の部署異動はポジションチェンジ、ジョブローテーション、応援、多能工などの問題に関連づけて、多くの研究がなされている。トヨタの社内報ではこれらの情報は報道されないので、除外するに過ぎない。この問題については湯本（湯本，2007）を参照されたい。
- 5) 今田・平田：1995年p.78～97。
- 6) 分野間を異動しても、仕事の内容や性質は連続・関連することが多い。Aさんは総務人事分野時代には「電算部で車両生産指示体制の改善に尽力した」（『トヨタ新聞』1989年8月1日

号）後で明知工務部に異動したが、実際に手がけたのは明知工場の円滑稼働であり具体的な仕事内容は、電算部時代のスキルの延長上にあつたと想像できる。調査論の観点からいうと、TWCDによる計量的な分析では、具体的な仕事内容の関連・連続性は必ずしも捉えられない。それができるのは櫻井（櫻井，2007）のような面接記録の質的データの分析である。筆者もトヨタ労働者の面接記録をキャリア論の観点から分析したことがあるので辻（2004）を参照されたい。

- 7) 1956年から1960年に行われた新入社員の採用区分別人数については辻（2005）を参照されたい。
- 8) 筆者は最高地位とそれぞれの地位への待機年数の格差について論述したことがある。辻（2008）を参照されたい。

## 参考文献

- 今田幸子・平田周一 1995『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 小池和男 1991a『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男 1991b『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 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 2007b「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『立命館産業社会論集』第43巻1号，1-21

辻勝次 2007c『キャリアの社会学』ミネルヴァ書房

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『立命館産業社会論集』第43巻2号, 1-23

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『立命館産業社会論集』第43巻3号, 1-23

辻勝次 2008「社内格差と3世代社会移動」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第43巻4号, 1-22

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：2007cに収録）

湯本誠 2007「技能系職場におけるキャリアの複線化」（辻：2007cに収録）

## Internal Transfer and Career Formation of Toyota's Clerical and Technical Workers:

### Analysis into the “width” and “depth” of career (1960–2000)

TSUJI Katsuji \*

**Abstract:** For the past three to four years, I have constructed a database called the Toyota Workers Career Data (TWCD), a file into which personnel-related articles published in Toyota's house journals were exhaustively collected and loaded, and have analyzed the automaker's human resource management in the postwar period. My studies conducted so far concerning Toyota have dealt mainly with promotion, but this study focuses on internal transfers (from one department to another) that are closely related to the development of occupational capability of employees. A total of about 8,500 internal transfers made by about 5,000 clerical and technical workers from 1960 to 2000 were analyzed by creating a TWCD file for internal transfers. In the course of analysis, a classification system consisting of 11 categories to accommodate nearly 1,000 departments/department rooms was established. In addition, the operation concept of “core career” was created. As a result, there were three major findings. 1) Many employees have spent more than 20 years, or over half of their working life, in pursuing “depth”-minded career formation in departments/department rooms that serve as the core of career. 2) Internal transfers gain momentum from the stage of promotion to the section head, and after the promotion to the assistant director of a department, emphasis of career tends to be shifted from “depth” to “width.” 3) The number of internal transfers and the number of fields of work that employees experience are in proportion to the height of position. Employees in a lower position experience fewer transfers and fewer fields of work; those in a higher position experience more transfers and more fields of work. In other words, the height of position contributes to generating career disparity between specialists and generalists.

**Keywords:** core of career, integrated internal transfer list, career disparity, technical skill, management skill

---

\* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University

## 〔資料〕

## 辻勝次教授 略歴と業績

## 1. 略 歴

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| 1943年3月23日 | 東京市浅草区に生まれる                 |
| 1961年3月    | 東京都立上野高等学校卒業                |
| 1965年3月    | 早稲田大学第一文学部哲学科社会学専修卒業        |
| 1969年3月    | 東京都立大学大学院社会科学研究所社会学専攻修士課程修了 |
| 1971年4月    | 立命館大学産業社会学部助教授              |
| 1984年4月    | 立命館大学産業社会学部教授               |
| 2008年3月31日 | 立命館大学定年退職                   |
| 2008年4月1日  | 立命館大学名誉教授                   |

## 立命館大学学内歴

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| 1981年4月～1982年3月 | 産業社会学部学生主事          |
| 1989年4月～1990年3月 | 産業社会学部調査委員長         |
| 1992年4月～1993年3月 | 産業社会学部主事            |
| 1996年4月～1997年3月 | 立命館大学大学院委員、社会学研究科主事 |
| 1999年4月～2000年3月 | 立命館大学2000年度入試総主査    |
| 2000年4月～2001年3月 | 立命館大学研究委員会委員        |
| 2000年4月～2002年3月 | 立命館大学大学協議会委員        |

## 学会活動

- 日本社会学会（1995年11月～1998年11月 研究活動委員）
- 日本労働社会学会（2002年11月～2004年11月 代表幹事）
- 関西社会学会
- 日本労務学会（1975年11月～1980年10月）

## 2. 業 績（年月順）

## 著 書

1. 社団法人 日本産業訓練協会・岡本秀昭編『産業訓練百年史—日本の経済成長と産業訓練—』（単著第5章「準戦、戦時下の産業訓練の展開」pp.275-309を執筆），1971年6月