

# 職種・学歴を焦点としたトヨタの昇進格差 —1960年トヨタ入社社員のキャリア・ツリー分析から—

樋口 博美\*

本稿の目的は、1960年前後にトヨタ自動車に入社した人々の職業経歴はどのようなものであったのか、そしてこれらの人々の生活や働き方を定めてきたトヨタの人事管理はいかなる組織的特徴を持ったものであったのかを明らかにすることである。具体的には、キャリア研究では基本的な手法として定着しているキャリア・ツリー法を用いて1960年にトヨタに入社した515名分と1959年に入社した200名分のデータを視覚化させ、これをもとに職種・学歴・性別からなる「採用区分別」（特にホワイトカラーとブルーカラーの比較を中心に）、トヨタの人事管理慣行の持っている競争メカニズムの特徴について考察したものである。まず年功昇進の観点からみると、昇進が約束されつつもキャリア後半で競争圧力が高まるホワイトカラーの「気遣い」型年功制と、はじめから競争的で後半の地位到達が前半の選抜に規定されるブルーカラーの「けしかけ」型年功制のように、採用区分によって年功制の適用が異なること、それにより昇進メカニズムが大きく異なることを「格差年功制」として確認した。その上で、年功昇進に密接に関わる選抜や競争の実態やモラルダウンの抑止に関しても、競争や格差を強化させつつ、敗者復活の可能性を提示しながら人々の雇用定着を促すしくみが各採用区分に存在することを、特に昇進人数が最も集中する選抜年の集団であり、企業内階層化の基準となる「競合集団」を軸にしながら明らかにした。

キーワード：キャリア・ツリー、昇進率、年功昇進の適用度合い、モラル維持、競合集団、格差年功制

## 目次

### はじめに

1. 大量生産確立期のトヨタの環境
  2. 職種・学歴・性別による採用区分とキャリア・ステップ
  3. ホワイトカラーのキャリア・ツリー分析
  4. ブルーカラーのキャリア・ツリー分析
- まとめ

### はじめに

1960年前後にトヨタ自動車（以下トヨタと記す）に入社した人々が、どのようなキャリア形成を行い、どのような職業人生をたどったのか。そしてこのトヨタのなかで大半の人生を過ごしてきた人々の生活や働き方を定めてきたトヨタの人事管理は、いかなる特徴を持ったものであったのか。本稿ではこれを、人々の職業経歴の軌跡であり、かつ昇進構造を中心とした人

\* 専修大学文学部准教授

事管理の組織的特徴を表すキャリア・ツリーの分析を通して明らかにすることを目的としている。

ここで扱うキャリア・ツリーは、トヨタという組織の内部における人々の地位移動を示したものであり、正社員としての入社時点から各地位（ステップ）ごとに枝分かれしていく様子を図画させたものである。いうまでもなくキャリア・ツリーの形は当該企業の経営戦略によって特徴づけられることになり、その時々を経済社会の状況やそれに影響を受ける経営環境や経営方針、組織体制によって変幻自在なものとなる。さらに職種や学歴、職場などによっても描かれるツリーは全く異なったものとなるだろう。企業にとって「戦略的にフレキシブルな組織機構をつくること」（花田 [1993] p.52）は常に必要なことであり、具体的には、実際にモノをつくり、人を動かし、組織を築いていく「人」をどのように確保し、配置し、有効に維持していくのかは重要な課題となる。それは社内の人事制度や昇進構造として現れ、従業員はこの戦略に自分の主体的選択や判断を照らし合わせつつ職業生活を送ることになる。

本稿では、トヨタの社内報である「トヨタ新聞」に報道された人事関連の情報（入社、昇格、出向、転籍、定年）をまとめた TOYOTA Workers Career Data (TWCD)<sup>1)</sup> のリストの一つである「入社リスト」と、入社から退社までの異動の記録である「異動リスト」を併用し、その中からトヨタ大量生産の幕開けとなった1960年入社組を取り上げ、採用区分（たとえば事務採用か技術採用か、高卒採用か大卒採用か）ごとに考察を行う。

## 1. 大量生産確立期のトヨタの環境

ここでは、1960年前後のトヨタの環境がいかなるものだったのかを概観することによって、トヨタにおける「人」の確保と配置が急激に変化した時代であったことを確認しておきたい。

### (1)自動車大量生産・大量消費の幕開け

1960年代のトヨタを人員構成の観点から表せば「従業員増加の時代」である。

その背景には、高度経済成長のもと、「自動車工業としての本格的な大量生産体制が、下請部品企業も含めて確立されていく大量生産確立期」（小山編 [1985] p.29）であったことが挙げられる。1960年前後からトヨタは相次いで新工場を立ち上げていくのであるが（1959年元町工場、1965年上郷工場、1966年高岡工場）、それは、大量生産・大量消費の象徴であり主軸となる乗用車の生産が本格化していく過程でもあった。そのほんの少し前、1950年代半ばには月産3000台ほどであった生産台数（その2/3がトラックだった）は、特に、1959年に最初の乗用車専門工場として稼働開始した元町工場の完成によって一気に月10000台に達している。もちろん、そうした生産台数増大、生産拡大を支えるためには、大量の従業員数を人材として確保することが必要不可欠だった。1966年のマイカー元年と呼ばれる大衆車ブームが起きる直前のことであった。

### (2)従業員増加の時代

トヨタが（おそらく増産体制と新工場設立を将来的視野のなかに捉え）従業員増大をはかるために臨時工の採用を開始したのは1956年であ

る。そして、その採用数がピークを迎える4年後の1960年には準社員制度<sup>2)</sup>が発足する。すでに3700人余になっていた臨時工に対し、「これらの人々の努力にむくいる意味で」勤続3年以上の345人を対象に10月1日付けで準社員制度を実施している。さらに同年には、正社員への登用制度を発足させており、詳細は後で述べることになるが、TWCD データによれば、1960年には204名、1961年には713名の登用社員<sup>3)</sup>の採用が決定している。

また、事業系列会社強化のための出向者の補充とともに、1960年は人材の登用が前年の1959年に引き続き大量に行われた年でもあった。同年1月31日付のトヨタ新聞には「次長昇格者12名、課長昇格者12名、係長昇格者25名、担当員昇格者9名、工長昇格者6名、医長昇格者3名を生んだ。またこれと相まって、異動も多数あった<sup>4)</sup>と記されている。私たちが2002年に行ったトヨタに勤務している、もしくは既に定年退職した人々に対する個別の聞き取り調査<sup>5)</sup>の中でも、1960年に大卒技術で入社した一人(本稿の考察対象となるキャリア・ツリー構成者で、ケースの一人)であるEさんは、自分たちはポストに恵まれた時代であったと回顧し、以下のように語っている。「(大卒が)50人入って1人辞めましたけど、全員が最後までいて、殆どが部長になりました。ならない人も若干名いましたが、次長で止まった人が数名、もっと低いところで止まった人は病気になったとかそういうので。入社した人がほとんど部長になるなんて、そんな恵まれた世の中、もうないでしょうね。…それから課長になるまでか、次長になるまでには毎年昇格に必要な年数が縮まっていたんです。ポストがどんどん増えていきましたし、しかも採用人員が大卒50人ですから

ね」。トヨタで定期学卒採用が再開されたのは臨時工の採用開始と同じ1956年であり、その年14人から始まった正規学卒採用は、ポスト増大を見込みながらその後徐々に増えていく。1950年代には5,000人で推移してきた従業員数が、1960年には10,000人へ倍増し、1965年には25,000人に拡大する。

その意味で1960年は、自動車の需要増加と増産体制に向けた従業員とポスト急拡大のスタート年、急成長元年になると同時に、その後のトヨタの雇用慣行を決定づける重要な年となった。

## 2. 職種・学歴・性別による採用区分とキャリア・ステップ

本稿では、採用区分別にキャリア・ツリー分析を行っていく。採用区分とは、トヨタが実際に行っている1. 職種、2. 学歴、3. 性別による採用の区別に則しつつ、その区分を簡素化させて表したものである<sup>6)</sup>。職種は、ホワイトカラーである事務職、技術職と、ブルーカラーである技能職の3つに分けられる。学歴は、新規学卒採用を中心に中卒、高卒、大卒の3つに分けられる(この場合は必然的に学歴=年齢も意味することになる)。同じ職種でもそれがさらに各学歴で分かれているので、採用区分は職種と学歴(年齢)の二重構造になっている場合もある。それ以外に、中卒で正社員として企業内訓練校に入学した養成工、臨時工を経て正規採用となった者は登用社員として区別される(登用社員は既に職歴のある者も多いので年齢幅が広く多様になる)。以上は男性に関する区分である。女性に関しては、職種はホワイトカラーの事務職のみで、これが中卒、高卒、大卒

表1 年度別採用区分別採用総数（トヨタ新聞情報〔左〕と分析対象〔右〕）

入社年度 採用区分	1959年		1960年	
	採用数 (トヨタ新聞情報)	分析対象数	採用数 (トヨタ新聞情報)	分析対象数
男子大卒事務	12	12	21	19
男子大卒技術	27	27	30	29
男子高卒事務	10	9	15	15
男子高卒技術	20	19	49	49
男子中卒養成工	80	65	152	133
登用社員			204	160
(男子合計)	149	132	471	405
女子大卒事務	7	7	6	6
女子高卒事務	33	33	60	59
女子中卒事務	28	28	45	45
(女子合計)	68	68	111	110
合計	217	200	582	515

といった3つの学歴に分かれている。事務職は圧倒的に女性である。トヨタ新聞に掲載された新入社員情報に基づき、採用区分ごとに1959年と1960年の採用総数をまとめたものが表1である。これらによれば、1959年と1960年の採用人数は、それぞれ217名と582名である。採用数はたった1年で倍以上になっているが、これは特に高卒者と養成工の採用増加、登用社員の採用開始によるものである。

しかし、本稿では、これらすべての人々を対象に分析が行えるわけではない。残念ながら、キャリアのステップ段階の全てを把握できなかったケースもあり、これらは除外して分析することにした。たとえば、入社記録があり、班長昇進と課長昇進の記録も確認されたが、班長から課長へ昇進していく上で必ず経験したはずの工長や組長の昇進記録が欠落している、といったようなケースは分析から除外した。つまり、ここでの分析対象となるのは、各ステップの昇

進記録が退職まで全て連続してそろっているもののみであり、これらのみを使用してキャリア・ツリーを描き、分析する。表1の各年度の下に数字の列が2つある。その右側の数字、1959年入社の200名と1960年入社の515名が分析対象のケース数となる。

さらに、次頁の表2は、事務・技術系（ホワイトカラー）と技能系（ブルーカラー）それぞれの地位に、キャリア形成上の段階的な各到達点の名称として第1ステップ～第6ないし第7ステップを対応させたものである。表2に示された各段階のステップに相当する地位は、トヨタ内では職位、職能資格の違い、また時期によっても様々な名称で呼ばれているが、これらを採用区分の違いにかかわらず、昇進の様子を比較しやすくしたものである。採用区分別に各ステップ到達までの期間、昇進（到達）率を検討する際の共通項とするため、ポピュラーな地位（職位）に再分類し、統一させた。なお、この昇

表2 採用区分別昇進ステップと地位

採用区分	ステップ	第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ	第4ステップ	第5ステップ	第6ステップ	第7ステップ
ホワイトカラー 事務・技術系 大卒 高卒 女子	地位	入社・一般	係長	課長	次長	部長	役員	
ブルーカラー 技能系 養成工 登用社員	地位	入社・一般	班長	組長	係・工長	課長	次長	部長

辻 [2007a] p.2 表1の一部を転載

進ステップと地位の分類は、辻の論文(辻 [2007a] p.2) から援用したものである。

このステップ一覧に照らし合わせて昇進の状況を見ていくと、選抜にかかった「時間＝年数」や「選抜率」、または「昇進率」などを採用区分別に比較しながら分析することができる。そして、職種、学歴、性別といった採用区分による違いと特徴を明らかにすることを目指しつつ、各々のキャリア・ツリーの特徴について主に以下の3つ観点から整理、検討する。①天井地位と昇進率にみる年功昇進の適用度合い、②選抜率、選抜回数にみる競争原理と昇進の構造、③仕事モラル維持のしくみと敗者復活、である。

また、先にも述べたように1960年は自動車の需要増加と増産体制に対する従業員とポストの増大時期に当てはまることから、直前年である1959年のそれとも比較しつつ考察する。

### 3. ホワイトカラーのキャリア・ツリー分析

#### (1) 女性事務社員のキャリア

まず、キャリア・ツリー分析の最初に見ておきたいのが採用区分「女子中卒事務」、「女子高卒事務」、「女子大卒事務」に該当する女性社員178名分(59年、60年双方含む)のケースについ

てである。結論から言えば、本稿で取り上げるケース数全体の1/4を占めつつも、178名の女性事務社員の場合、男性社員のようなキャリア・ツリーを描くことはできなかった。1960年頃の女性社員の企業内キャリアにはそもそも「昇進」の道は用意されていない。1959年と1960年のデータに記録されている女性社員のキャリアをみると、178人中係長の地位へ昇進した者は一人もいない。ステップ段階としては皆、一般社員の第1ステップで終わりである。ステップを踏まないだけでなく、男性社員の補助要員であることを期待され、さらには結婚を機に退職することを期待されている彼女たちは、こうして入社10年目には殆どが退職(おそらく結婚退職)の道をとったことを示している<sup>7)</sup>。したがって必然的にキャリア・ツリーを描くことができない。強いて描くとすれば、各採用区分別の採用総数、つまり入社を示す第1ステップの部分の記述を記すことができるだけであり、第2ステップ以降の記述は不可能であるし、ステップ間を結ぶラインも必要がない。このことは、本稿で取り上げる課題とは異なる課題を示しているものであり、これについては別の機会に論じることができればと思う<sup>8)</sup>。次に537名分の男性社員のケースについて見ていく。

(2)大卒事務・技術社員のキャリア・ツリー

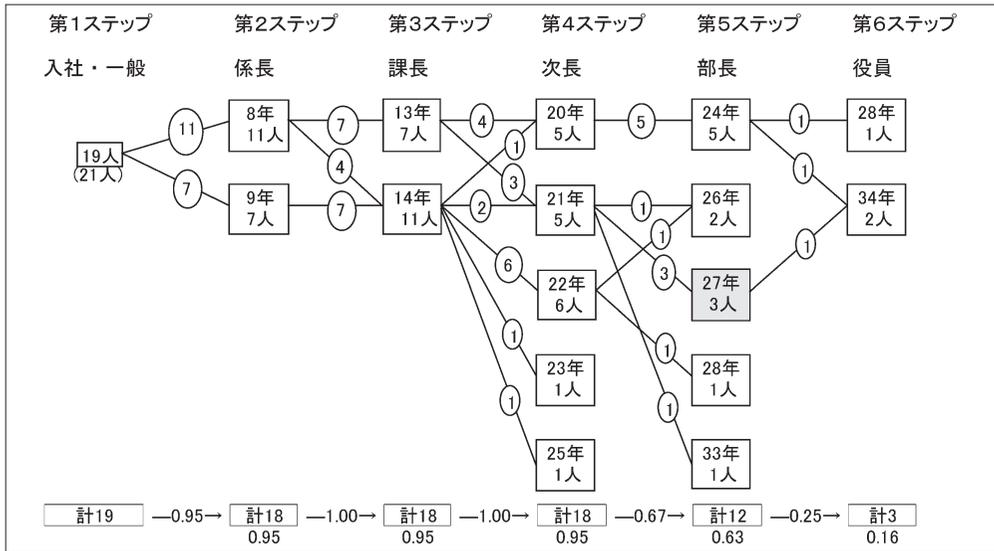


図1 1960年入社 男子大卒事務のキャリア・ツリー

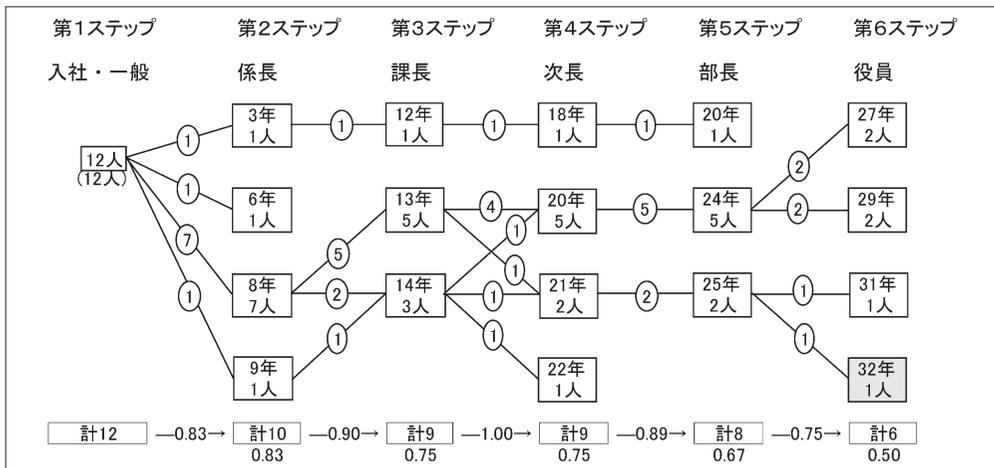


図2 1959年入社 男子大卒事務のキャリア・ツリー

※キャリア・ツリー図の見方

図の最上段は表2の区分による「ステップ段階」であり、2段目は各ステップに該当する「地位」である。図中の四角のハコの中は、上段に入社何年目であるか、下段に何人がそのステップに到達したのかを示している。四角のハコ同士を横にむすぶライン上にある丸枠の中の数字は、あるステップから次のステップへ到達した人数である。最下段のハコの中の合計数は各ステップへの到達人数である。合計数のハコ下の数値は、入社総数のうち各ステップに何割の人が到達したかを示す「昇進率」であり、ハコとハコの間にある矢印印の数値は、あるステップから次のステップに何割の人が到達したのかを示す「選抜率」である。

また、入社・一般（第1ステップ）の人数を示すハコの中の人数は、TWCDが捕捉しているケース数＝本稿の分析対象数である。その下の（ ）の数値は「トヨタ新聞」が報道した入社数である。

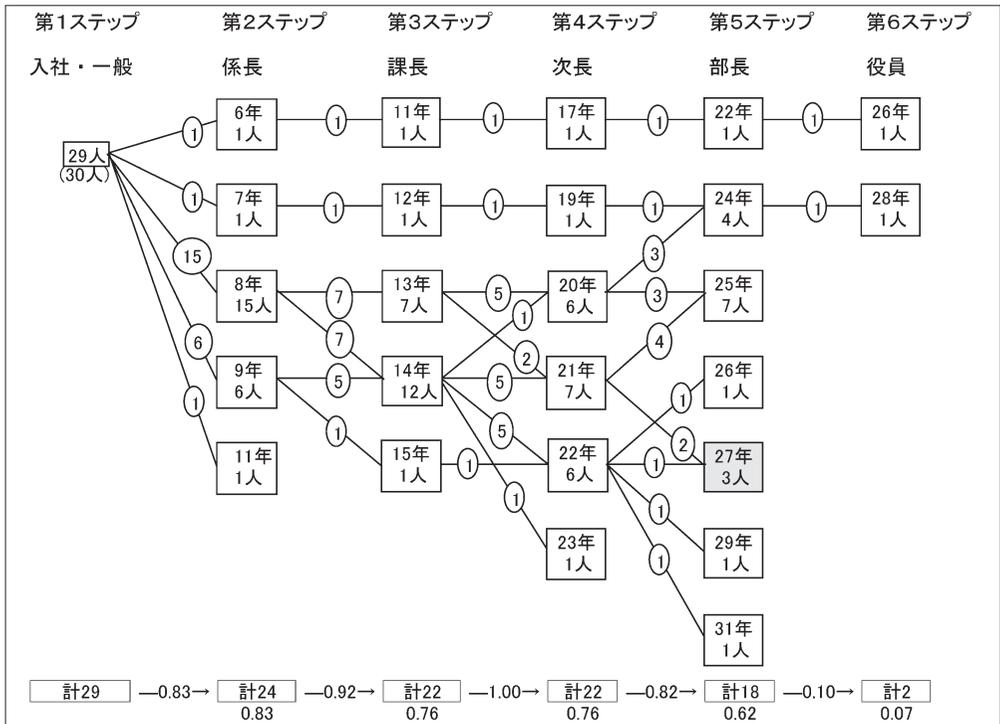


図3 1960年入社 男子大卒技術のキャリア・ツリー

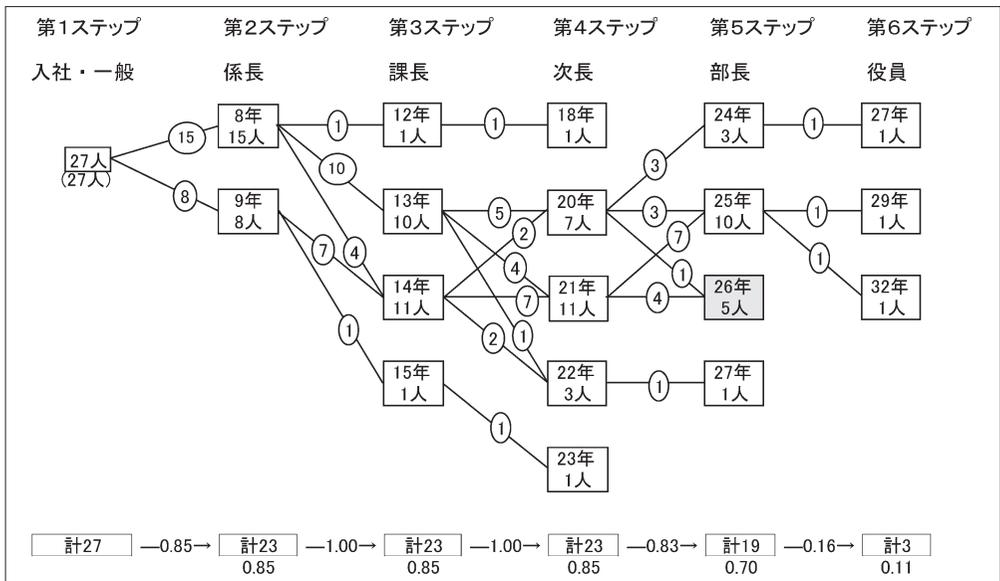


図4 1959年入社 男子大卒技術のキャリア・ツリー

## ①天井地位と年功昇進

ここでは、同じ採用区分のグループの人が到達可能だった最も高い地位を示す「天井地位」と、入社総人数のなかから各ステップに到達出来た人がどのくらいの割合であったのかを示す「昇進率」を中心に「年功昇進の適用度合い」について見ていく。

年功昇進は、全ての採用区分の社員に共通に適用されるわけではなく、また同じ採用区分だからといって皆に等しく適用されるわけでもない。企業からすれば人事管理のひとつの指標として、平均的な社員が平均的な努力をした場合、会社としては、そこまでの地位は保証しようという地位の目安を採用区分ごとに持っているはずである。一方、労働者からすれば、普通に働いていればここまでは行けると意識し、目安としている地位が、これまた採用区分ごとに異なったものとしてあるはずで、働き続けるためのモチベーションのひとつでもあるはずだ。ここでいう「年功昇進の適用度合い」とは、「年功昇進の原理」が適用される範囲のことであり、多くの人が到達可能で、労使双方が昇進可能なものとして認識している、①標準的なステップ地位はどこなのか、また、②入社後、何年くらいまで適用されるのか、という地位と時間の2点から年功昇進について見ようとするものである<sup>9)</sup>。これをさらに分析的な概念として使用するために、年功昇進の原理として次のような操作的指標に置き換える。①の昇進可能な地位については、入社総数の50%以上が昇進できた最後のステップ地位（年功昇進原理適用の地位）とし、②の時間については、入社総数の50%が①の地位へ到達するのに要した年数（年功昇進原理適用のタイムリミット）とする。これをそれぞれのキャリア・ツリー図ではどこに

当たるのかを示すため、年功昇進の適用限界に該当するハコをあみ掛けした。

天井地位と昇進率についてである。1960年入社大卒層の天井地位は、大卒事務（図1）も大卒技術（図3）も第6ステップ・役員である。役員以上の地位はないので、昇進限界である天井がないという表現の方が適切である。役員への昇進率は、事務が16%、技術が7%であった。ちなみに、1959年入社大卒層の場合（図2、図4）も天井はなく、第6ステップ・役員への昇進率は事務が50%、技術が11%である。天井のない年功昇進が一割以上の人に適用されているのも他の採用区分にはない特徴である。さらに、1960年入社大卒層は、事務・技術合わせて80%以上が第4ステップ・次長まで昇進しており、第5ステップ・部長への昇進率も60%以上になる。1959年入社も同様の割合である。最終地位である役員へ至る段階でのみ昇進が絞られる。そして、地位に対する年功昇進の適用度合いは、1960年入社事務・技術と1959年入社技術では第5ステップ・部長、1959年入社事務では第6ステップ・役員であり、1の(2)のところで引き合いに出したEさんの「ポストに恵まれた時代」で「昇進出来なかった人は病気等でリタイアした」という聞き取り内容もふまえると、かなり恵まれたものであったといえる。時間に対する年功昇進の適用度合いも26年～32年と長く適用されていた。

## ②選抜と競争

ここでは、各ステップ地位における選抜率と選抜回数を取り上げ、そこにどのような昇進構造と競争原理があるのかを見ていく。「選抜率」とはあるステップから次のステップへと進んだ人の割合のことであり、昇進率とともに「どこ

まで昇進できるか」の競争を示す。そして「選抜回数」はキャリア・ツリー図でいうと各ステップで縦に並ぶハコの数で示されているもので、昇進にかかる時間差を表しており、これは「いつ昇進できるか」という競争を示している。

大卒の選抜率は、年功昇進がかなり上位のステップ地位まで、しかもほとんどの人に適用されていたことから必然的に高くなる。第4ステップ・次長まではほぼ全員が昇進するので、選抜率の平均は事務も技術も100%に近く、その率が低くなるのは昇進終盤のステップだけである。

しかし、昇進は同じステップへ全ての同期が同時に到達するわけではない。たとえば、1960年入社大卒事務のキャリア・ツリー(図1)で係長昇進を見てみると、その第1選抜は入社8年目、第2選抜は入社9年目であり、係長昇進のための選抜回数は2回、その昇進時間の差は1年ということになる。同じく係長から課長への昇進も選抜回数は2回、昇進年数の差は1年である。ところが、課長から次長への昇進をみると最も早い昇進、第1選抜は入社20年目だが、その後選抜は4回あり、最終の第5選抜は入社25年目であった。つまり次長への昇進時間差は5年になる。さらに、部長への昇進選抜回数は5回、第1選抜と最終選抜の時間差は9年になる。選抜回数の増加は、格差階層の増加を意味していて、最短と最長の幅が拡大する。そして、これが昇進の競争度合いを物語る。このことからすれば、確かに大卒の年功昇進の適用範囲は第5ステップ・部長レベルであり、半数以上の社員が昇進出来るように企業組織がある程度保証しているようではあるものの、その昇進がいつであるか、何回目の選抜で昇進できるかについては競争をしてもらい、というしくみ

になっており、大卒の年功昇進は競争要素の入る「時間差年功昇進」であるといえる。

大卒の場合、昇進そのものをめぐる競争が強まるのは第4ステップ・次長へ至るキャリア後半期であるが、各ステップ段階の何回目の選抜で、いつ昇進したかということ自体が同期の間で最も意識される「競争」となる。これに関わって、聞き取り事例のなかに次のような例があった。1960年に大卒技術で入社したKさんは「私は、(同期に比べて)1年1年係長になるのも、課長になるのも遅れたんだけど、今としては良かった…」と述べている。1960年大卒技術のキャリア・ツリー(図3)を参照してほしい。Kさんが係長に昇進したのは入社9年目、係長へ昇進したのは5回あった選抜のうち4回目の選抜である。同期の半数以上が3回目の選抜までに係長への昇進を果たしている事を考えれば確かに「遅め」である。その後Kさんは課長昇進も5回中4回目の選抜、次長昇進も6回中4回目の選抜であった。しかし、部長昇進の時には、8回あった選抜の中で3回目の選抜に右上がりで昇進している。Kさんにとっては係長、課長に昇進する際、同期の昇進からやや遅れがあったことが自己評価のなかで後々まで強く意識されてきた。そして、そのことは第5ステップ・部長への昇進が同期の平均に追いつき、差が解消されたことによって、これまでの「バネだった」と解釈し直されるようになる。

### ③モラル維持のしくみと敗者復活

②でみたKさんの事例は、選抜と競争についても一つ重要なことを示唆している。Kさんが「(同期より)遅れた」と言った際、比較対象として彼のなかで意識されていたのは、1960年入社大卒技術のキャリア・ツリー(図3)でい

うと、おそらく第2ステップ・係長へ3回目に選抜された同期の15人である。つまり昇進人数が集中した選抜年の同期集団であり、このような集団をここでは「競合集団」とよぶ。「競合集団」は、単に人数が集まった集団というだけではない。今後メンバー同士で本格的な競い合いを迎える、いわば競争の前段階にある集団であり、競合の結果として予想される昇進可能性や、時には敗者復活の可能性をもったメンバー集団として捉えられる。また、まだ優劣の見極めのついていない、格差決定猶予状態にある、未分化で流動的な集団としても捉えられる。実際、この競合集団を基準にしてキャリア・ツリーはその後、上下に階層分化する。キャリア形成過程で、ある人がこの競合集団に入った場合には、当該集団から上方向へラインを描いて「出来る限り早く」抜け出せば、その後のキャリア形成は比較的順調なものとなる。競合集団にいるということは、階層ごとの競争関係が継続されることを意味し、一方では次ステップへの（可能な限り早期の）昇進可能性への期待や意欲を高め、他方ではここから脱落しないように意識、努力することが必要とされる。あるいはこの集団より昇進が遅い者にとっては、敗者復活に向けて、競合集団に入ることがまず目指すべき目標として位置づけられるかもしれない。競合集団と集団を形成する同期の存在は、仕事モラルの維持としても機能しており、モラルダウンの抑止効果も持つと考えられる。さらに、競合集団は各ステップに1つとは限らない。同じステップにいくつかあることによって敗者復活の可能性やそれへの期待もさらに高まるのである。

さて、ここで実際の敗者復活の様子についてみていくため、キャリア・ツリーの各ステップ

のハコ同士をむすぶラインに着目する。敗者復活というものは、敗者復活をする人のラインが、自分より上位にいた人のラインとクロスして、ある地位への昇進の順位を逆転させている場合と規定する。ツリー図の中にこのタイプのクロス数が多ければ多いほど競争の度合いも高いと考える。たとえば、1960年入社大卒事務（図1）では、昇進競争の強まる第4ステップ・次長へ1つのクロス、第5ステップ・部長へ2つのクロスがある。1960年入社大卒技術（図3）についても第4ステップ・次長へクロスが2つ、第5ステップ・部長へクロスが1つある。大卒では、昇進の中盤である第4ステップ・次長への昇進時から競争の度合いが高まることが確認できる。そしてまた、これらのクロスはほとんどが競合集団から出たラインによって描かれているのである。競合集団にすることは、敗者復活の可能性を開く確率が高く、この可能性がモラル維持として機能している。

大卒入社層は、これから明らかにしていく他の採用区分層（高卒やブルーカラー）に比べれば、その天井地位、標準的な到達地位は高く、また各ステップ地位の到達にかかる年数も短い。さらに、各ステップにおける選抜回数は少なく、時間差年功昇進という競争があるとはいえ、同期との昇進時間差も少ない。つまり、年功昇進の適用範囲が広いのである。しかし裏を返せば、そのスピードについていかななくてはならないという厳しさ、企業組織が一定の地位まで皆がそろって昇進できるように「気を遣って」用意した「年功制度」に乗り遅れないような（つねに同期に遅れないよう、競合集団に入れるような）心がけが必要とされるのである。

(3) 高卒事務・技術社員のキャリア・ツリー

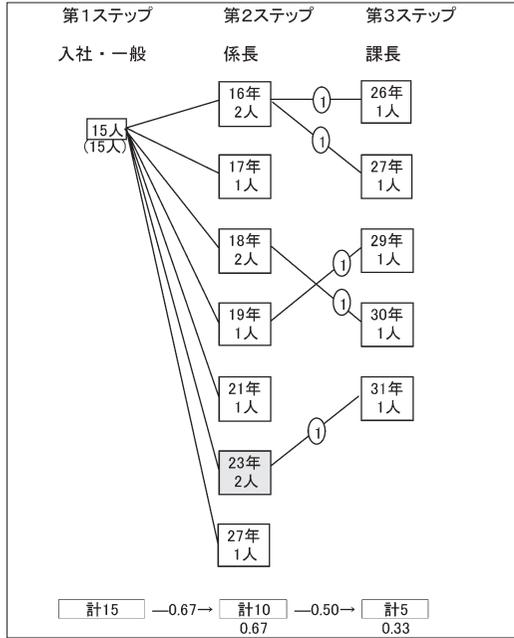


図5 1960年入社 男子高卒事務のキャリア・ツリー

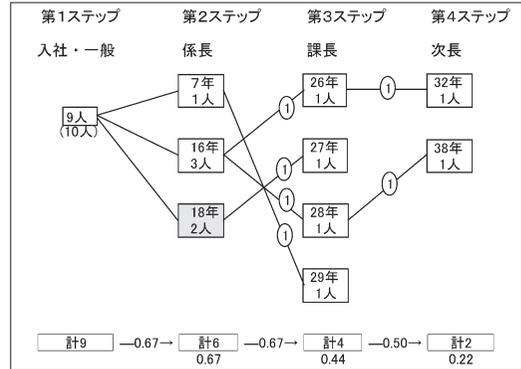


図6 1959年入社 男子高卒事務のキャリア・ツリー

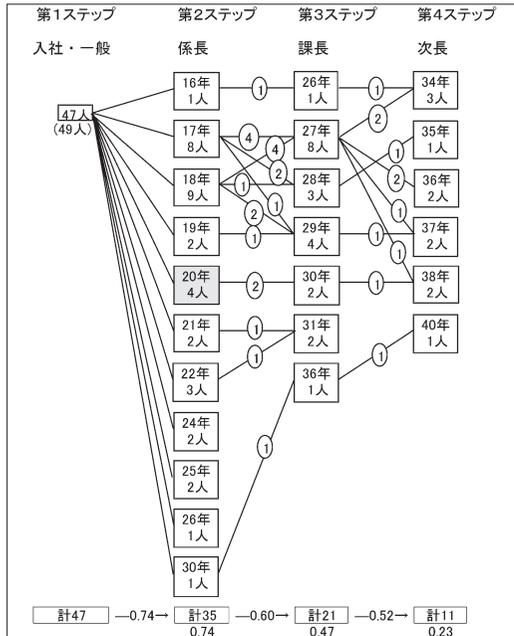


図7 1960年入社 男子高卒技術のキャリア・ツリー

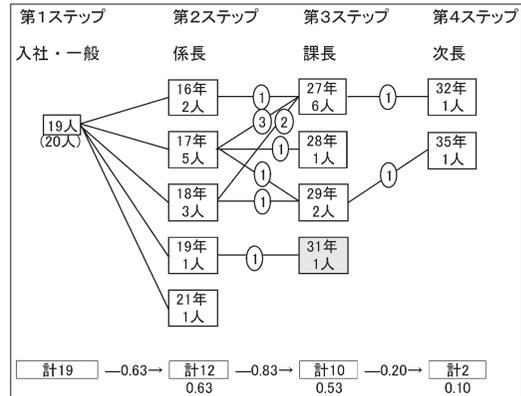


図8 1959年入社 男子高卒技術のキャリア・ツリー

① 天井地位と年功昇進

まず、天井地位と昇進率についてである。

1960年入社高卒事務(図5)の天井地位は、第3ステップ・課長であり、ここへの昇進率は33%、1960年入社高卒技術(図7)の天井地位は、第4ステップ・次長であり、昇進率は23%であった(天井地位への昇進率という意味では、技術の方が低い、事務は技術に比べて天井地位が1ステップ低いことに注意)。ちなみ

に、1959年入社高卒事務（図6）の天井地位は、第4ステップ・次長で、昇進率は22%、1959年入社高卒技術（図8）の天井地位は第4ステップ・次長で、昇進率は10%であった。天井地位への昇進率という意味では大卒入社層よりもおおむね高いが、実際の天井地位は大卒層よりも2～3つ低く、そもそもステップ総数が少ないのである。さらに、1960年入社高卒層は、事務・技術合わせて70%程度が第2ステップの係長まで昇進するが、その後、第3ステップへの昇進率は40%程度になる。1959年入社高卒層も昇進率としてはほぼ同様である。したがって、地位に対する年功昇進の適用度合いは、1960年入社事務・技術と1959年入社事務で第2ステップ・係長、1959年技術で第3ステップ・課長であり、大卒と比べると年功昇進の適用度合いが低いことを物語るのだが、大卒のみならず次に見ていくブルーカラー層と比べても、ステップ総数が限られていることを考えれば、その適用度合いは高い方であろう。さらに時間に対する年功昇進の適用度合いが18～31年と長く幅があることから、大卒層と同様、一定程度組織から気遣われた年功制であるといえる。

## ②選抜と競争

高卒層の選抜率は、1959年入社高卒技術を除くと天井地位への昇進時には50%程度であり、それ以外ではいずれも60～70%程度である。天井地位へ選抜率が50%とは一見非常に高い選抜率に思える。しかし、①でもみたように、これは他の採用区分層に比べて高卒の天井地位が低く、ステップ段階も少ないためである。

次に、各ステップ段階での選抜回数についてである。大卒同様、同一ステップへの昇進は、同期が全て同時に到達するわけではない。高卒

層もまた「時間差年功昇進」である。しかし、その選抜回数は、事務・技術ともに、同期大卒入社層と比べてもはるかに多い。たとえば、先の1960年入社大卒事務のキャリア・ツリー（図1）を再度見てほしい。第2ステップ・係長への昇進選抜回数は2回で、第1選抜と最終選抜の時間差は1年であるのに対し、1960年入社高卒事務のキャリア・ツリー（図5）では第2ステップ・係長への選抜回数は7回、第1選抜（最短）と最終選抜（最長）の間には11年もの差がある。昇進の第一段階である第2ステップで、既然大卒の3倍以上の選抜回数である。また1960年入社大卒技術（図3）の係長への昇進選抜回数が5回、時間差は5年に対して、1960年入社高卒技術（図7）の選抜回数は11回、時間差は14年である。高卒の選抜回数の多さはやはり、昇進の時間差の拡がり、それに伴う格差階層の増加を意味している。参考までに、1959年入社高卒のキャリア・ツリー（図6、図8）と比較してみても、1960年入社高卒では事務・技術ともに各ステップの選抜回数が増加している。これは、60年以降の採用数増加（＝ポスト数増加）が背景にあるが、昇進競争は60年を境に強まったこと、その影響は大卒よりも高卒に顕著に現れたことがわかる。

さらに、「昇進にかかる時間」を中心に、もう少し大卒と比較してみよう。高卒の次ステップへの昇進にかかる時間数は、大卒と比較するとはるかに時間を要する。たとえば、1960年入社高卒事務（図5）の場合、入社から第2ステップ・係長への昇進には第1選抜が入社16年目（最短）、最後の第7選抜が入社27年目（最長）であった。これを1960年入社大卒事務（図1）と比べると、最短で係長への昇進した者は入社8年目なので、高卒では大卒のちょうど倍の時

間がかかっているし、最長で昇進した者は入社9年目なので、高卒では大卒のちょうど3倍の時間がかかっている。ちなみに、8年目昇進の大卒の最短昇進者と27年目昇進の高卒の最長昇進者では、同じ地位に到達するのに19年もの差がある。高卒の最長昇進者が係長に昇進したときには、大卒事務層では既に部長昇進の真っ直中である。同様に、1960年入社高卒技術(図7)の場合、係長への昇進は、第1選抜は入社16年目で、最後の第11選抜が入社30年目であった。これを1960年入社大卒技術(図3)と比べると、大卒の場合、最短で係長へ昇進した者は6年目、最長で昇進した者は11年目なので、それぞれ高卒とは10年と19年の差になる。大卒の最短昇進者と高卒の最長昇進者の差は実に24年である。高卒は少ないステップ段階を時間をかけて格差階層を拡げながら昇進する構造であり、1つのステップで長い間競争状態に置かれ、選抜されるしきみを持っている。格差階層、昇進の時間差の拡がりは大卒以上である。付け加えるならば、そもそも職場において、男子高卒は、男子大卒の補助要員として位置づけられるのであり、1960年入社で見ると、その学歴に由来する昇進の壁を越えることは決してないことが明白である。

### ③モラル維持のしきみと敗者復活

まず、競合集団についてだが、高卒事務に関してはケース数が少なく、これについて論じることができないため、高卒技術層だけを取り上げる。1960年入社高卒技術のキャリア・ツリー(図7)では、第2ステップ段階に2つの競合集団がある。係長昇進の際に第2選抜(8人)と第3選抜(9人)で昇進した集団がこれに当たる。この集団を元にして、その後昇進が階層

分化しており、この集団に入っていた者が天井地位の次長まで到達しているケースもある。

では、競合集団より昇進が遅かった人には昇進や敗者復活のチャンスが全くないのかというと、そうでもない。同じく1960年入社高卒技術(図7)を見ると、第3ステップ・課長への昇進では第2選抜の競合集団に入ることができず第3選抜で昇進した者が、第4ステップ・次長への昇進では第2選抜で敗者復活昇進している。また、1959年入社高卒技術(図8)では、第2ステップ・係長への昇進では第2選抜の競合集団に入ることができず第3選抜で昇進した者が、第3ステップ・課長への昇進でやはり第1選抜で昇進している。組織からすれば、これは、特にステップ総数が少ない高卒層に対しては、時間はかかっても昇進の可能性があることを「提示し続ける」しきみであり、競合集団に入らない者たちにもできる限り仕事モラルを失わず、維持させるためのモチベーションを与える役割を持っている。これが最終的に選抜回数多寡につながる。たとえば、1960年入社高卒技術(図7)では、入社から30年目にも係長への昇進を行っているケースがある。入社16年目に初めて一人昇進させて以来、昇進の可能性を同期集団に14年間提示し続けてきたことになる。最短の34歳での係長昇進と、最長の48歳での係長昇進では本人たちの意識の上ではかなりの隔りがあるであろうが、選抜回数が多いということは、その分「来年こそは」という希望を与え続けることになる。モラルダウンの抑止効果である。

## 4. ブルーカラーのキャリア・ツリー分析

ブルーカラーのステップ段階からみると、こ

れまでみてきたホワイトカラーの第2ステップ・係長の地位に到達するまでには班長と組長という2つの地位を経なくてはならない。つまり、ブルーカラーの人が係長(工長同格)に到達するのは、第4ステップの段階となる。したがって、本来ブルーカラーが役員の地位まで到達するにはホワイトカラーよりも2段階多い8ステップになる。しかし、本稿が対象としたケースの中には、ブルーカラーの養成工や登用社員から部長、さらには役員になった例はなかったので、ここで使用するキャリア・ツリー図9

～11のステップ段階は6段階となっている(表1も参照)。

(1)養成工のキャリア・ツリー

トヨタにおける養成工は、1938年に養成工制度が創設されて以来、「現業部門の技能上・労務統轄上の中核部隊として、トヨタが一貫して重視してきた労働者である。彼らは全体として地元(愛知県)出身者が多く、養成工時代に即戦的な技能を習得し、その後も技能を中断させることなく向上させて最も早い昇進を遂げてき

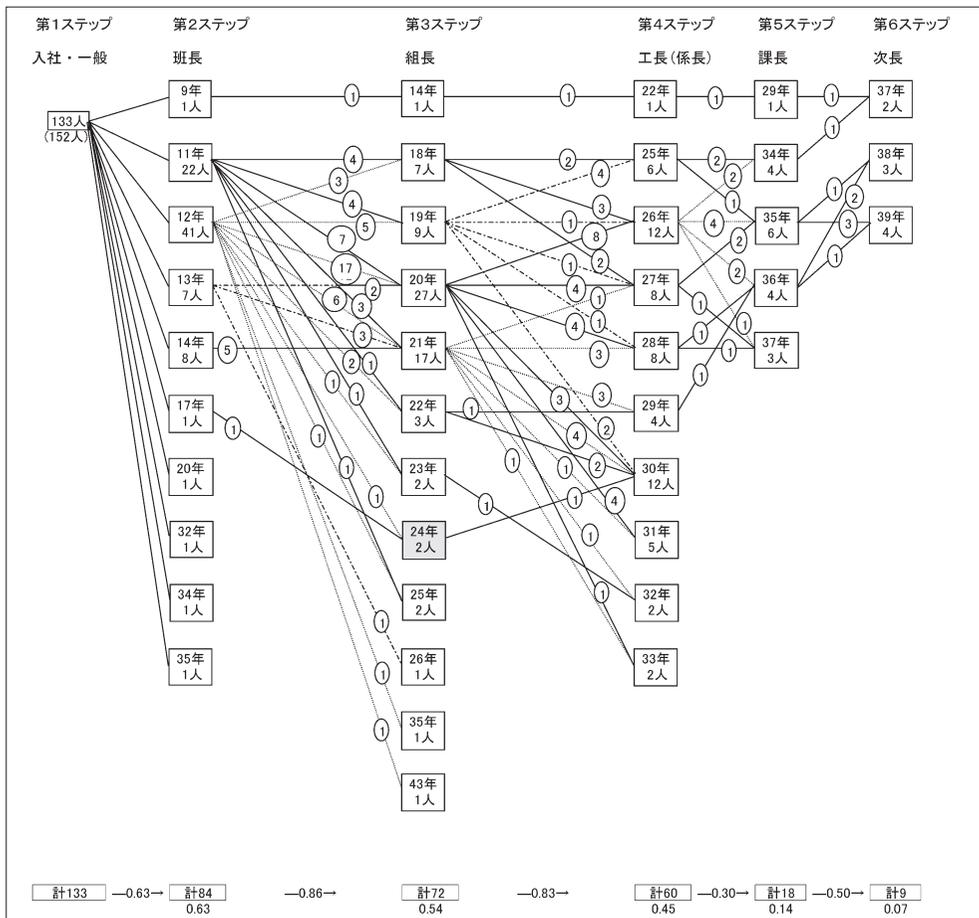


図9 1960年入社 養成工のキャリア・ツリー

※図9および図10では、ハコ同士を結ぶラインが複雑になり混み合っているため、混同を避けるため、また見分けやすいように選抜年次ごとに線種を変えてある。同じ選抜年=同じ線種ということになる。

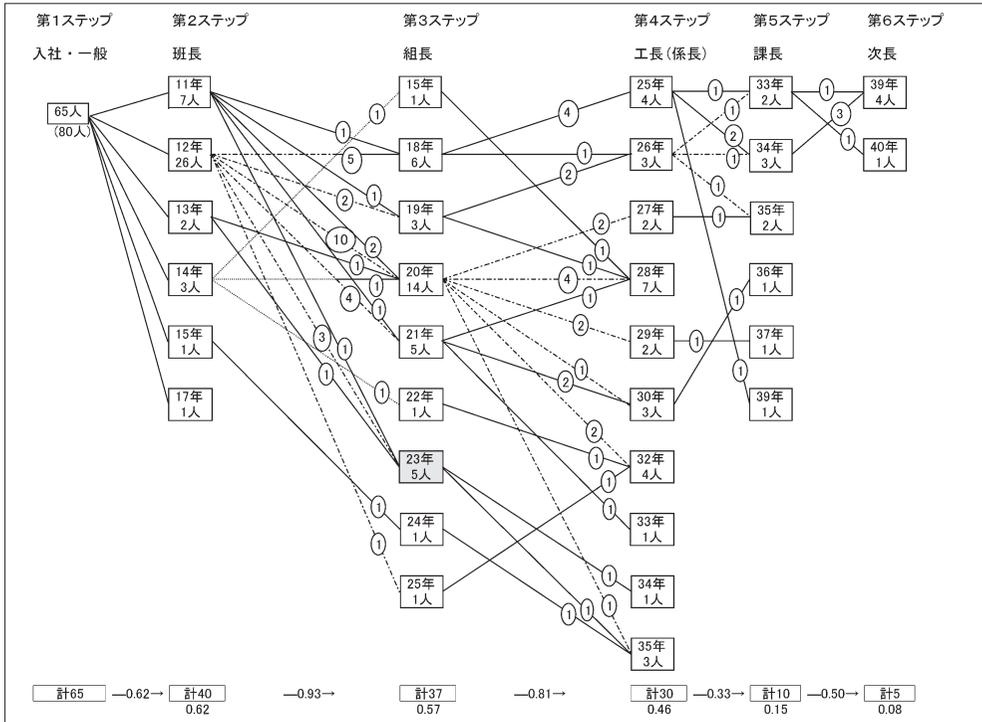


図10 1959年入社 養成工のキャリア・ツリー

た労働者」(小山 [1985] p.372) である<sup>10)</sup>。学歴は中卒であり、若年時からトヨタの養成所で習得した技能によって、入職前からキャリア形成をおこなってきた層である。

①天井地位と年功昇進

まず、養成工の天井地位と昇進率についてである。1960年入社養成工(図9)の天井地位は、第6ステップ・次長であり、昇進率は7%であった。図10の1959年入社組の場合も天井地位は、第6ステップ・次長であり、昇進率は8%であった。養成工では、入社総数(59, 60年合わせて)の60%以上が第2ステップ・班長に昇進し、50%程度が第3ステップ・組長に昇進する。さらに組長昇進者のなかから80%が第4ステップ・工長(係長同格)へ昇進するのだが、この第4ステップの時点で昇進率は40%強

となり、さらに第5ステップ・課長への昇格は一気に15%程度に絞り込まれる。そして最終的には、天井地位である第6ステップ・次長への昇進率が7-8%になる(59, 60年合わせて)。養成工の場合、第1ステップから第2ステップへの昇進率が大幅、高卒に比べると低いが、第3ステップ・組長への昇進の可能性は比較的高く、そこまですればさらに第4ステップの工長への昇進が保証される確率が高まる。聞き取り調査において1960年に養成工として入社し、課長まで昇進したYさんは以下のように記憶している。「僕の同期が90人くらいおるんですけど(※自主的な離職をした仲間は含まれていない様子)、課長に何%か1割くらいなっとる、工長に大半なっとるんですけど、一部の人でも組長だとか。これは僕からみると、運不運があって、実力的にはわれわれ昭和35年(入社)の時

にそんなに差があるわけではない…（略）…時たま次長になった奴もおりますけどね。皆やっぱりがんばったな」と。彼のいう昇進の運不運には「その時その時の工場の昇格スピードだとか、もちろん本人の努力も少しはあるだろうけども、それはもう工場によっても昇進のスピードが違いましたね、人数も違いましたし…」など、配属場所による違いが強調されていた。そのうえで、時間差はあるものの、養成工のほとんどの者が、組長～工長までの昇進を平均的な年功昇進として保証してもらったと認識されている。実際、年功昇進の適用度合いをみると、地位に対する適用は、1960年・1959年入社ともに第3ステップ・組長であり、時間に対する年功昇進の適用はそれぞれ24年、23年であった。ホワイトカラーと比べてみても、そして天井地位の高さから見ても到達地位は低く、入社総数の多さから考えると、その時間的な適用度合いは短い。ホワイトカラーのような長く気を遣ってもらえる環境にはなく、むしろキャリアの早い段階から競争をけしかけられた年功制といえる。

## ②選抜と競争

まず、選抜率である。入社後、第2ステップ・班長への選抜率は、先の昇進率でも見たように、他の採用区分層に比べて低いものの、第3ステップ・組長、第4ステップ・工長への選抜率は80%を越えており、比較的高い。特徴的なのは、第5ステップ・課長へ昇進するとき選抜率は3割になり、急に昇進可能性が狭まることと、その次の天井地位への昇進は、そこまで到達した者のなかから半分が昇進することである。とはいえ、ここまでくると他の採用区分の天井地位同様、選抜人数は一桁になる。厳し

い選抜率である。

次に、各地位における選抜回数と「昇進にかかる時間」を中心に見ていく。選抜率の高さが、競争の緩やかさを示すことにはならない。1960年入社養成工（図9）の場合、第2ステップ・班長への昇進には10回の選抜があり、第1選抜は入社9年目（最短）、最終の第10選抜は入社35年目（最長）であり、その昇進時間差は26年である。続く第3ステップ・組長への昇進には12回の選抜がある。飛び抜けて最短の第1選抜が入社14年目、最終の第12選抜は入社43年目であり、その昇進時間差は29年にもなる。さらに、第4ステップの工長への昇進には、10回の選抜があり、第1選抜は入社22年目、最終の第10選抜は入社33年目で、昇進時間差は11年であった。1959年入社養成工（図10）に比べると、採用総数が倍増したこともあり、選抜回数は特にステップ前半を中心に増加し、同一ステップ内の選抜完了時間も延びている。これまでみてきた以上の時間差年功昇進であり、これは「長時間差年功昇進」である。

## ③モラル維持のしくみと敗者復活

養成工における競合集団も、各ステップに2つないし3つあることが特徴で、そこから延びるラインの数と方向性も多様であり、養成工の場合はこれらの様子からも競争の激しさを推察することができる。敗者復活も多いが、養成工の場合、選抜年が当該ステップの競合集団より遅いほど敗者復活の可能性も限られてくる、もしくはその後の昇進可能性も遠ざかるという厳しい現実を見て取ることができる。またたとえば、1960年入社養成工（図9）では、10回中3回目の選抜（入社12年目）で第2ステップ・班長に昇進して、41人の競合集団に入ったにもか

かわらず、第3ステップ・組長への昇進は最終選抜で2000年に入ってから(入社43年目)という例もある。1980年前後にかけて実施されたトヨタ労働者の調査結果によれば、「元町工場の建設と前後して入職した労働者の昇進テンポはかなり早くなっている。なぜなら、彼らが数年の勤続を経て『職業探索期』と呼ばれるライフステージを終えた段階から急速な工場拡張期を迎え、(略)この大量の労働者にいわば押し上げられる形となったからである」(小山 [1985] p.365)と解説されている。たしかに、キャリア・ツリー図でみても、選抜の早い時期に昇進した人々を確認すればそういえる。しかし、一方で競合集団からはずれ、最も早い昇進をした者が第6ステップの次長に到達しているときに班長や組長へ昇進する者もいる。「じっと待つ」・「待たせる」, 「定着し続ける」・「定着させ続ける」ことは、労働主体にとってはどのような意味があり、企業組織から見るとどのような意味があるのだろうか。

まず、労働者にとってみれば、「『生活の安定』を確保するためには、現業部門の場合、組長以上への昇進が重要な意味を持つ。なぜなら、組長に昇進することは、単に賃金の上昇にとどまらず、高密度の直接作業からの解放を意味する」(小山 [1985] p.372)からである。若いうちには耐えられても高齢になるにつれ、きつくなるライン現場の肉体労働から解放されることは、トヨタに残る上で重要なことである。そして、それはトヨタに勤務する多くの人々がトヨタを選択した理由として挙げる「生活の安定」を得るための条件として捉えられているのである。

次に、組織からすれば、きつい現業職場でできるだけ人員を確保し、しかもその人員を定着

させ、勤続させ続けるための昇進可能性の長期的提示という意味合いがある。最終的には、時間をかけてでも「平均的に」組長以上に昇進させる年功のしくみ、それは長期勤続へのご褒美であるのかもしれないし、年齢を考慮してのことなのかもしれない。職場の特性が反映されたこれら双方の思惑が、モラルダウンの抑止効果のしくみとして機能している。

## (2)登用社員のキャリア・ツリー

既述のように、登用社員は、もともとはトヨタが従業員補強を要した際に、臨時工として採用された人々である。「1962年以降に高卒技能員の大量採用が行なわれるまでは、この臨時工制度が豊田市周辺地域の若年労働力をトヨタに吸引する主要なパイプ」(小山 [1985] p.438)であり、60年代前半期にはまだ従業者数の7割近くを占めていたのが臨時工であったが、その中から試用期間を経、登用のための選考を受けて正社員として採用された人々である。登用社員は他の採用区分に比べると、多様な学歴と職歴、幅広い年齢層(20歳未満から40歳近くまで)によって特徴づけられる労働者集団である。また、登用社員の採用決定は1959年から始まっているが、実際に正社員身分で勤務が始まるのは1960年からなので、ここでは1960年のみのキャリア・ツリー分析となる。

### ①天井地位と年功昇進

まず、登用社員の天井地位と昇進率についてである。1960年入社登用社員(図11)の天井地位は、第6ステップの次長であるが、昇進率はわずかに0.6%、160人中たった1人であった。登用社員では68%が第2ステップ・班長に昇進する。次の第3ステップ・組長へ昇進するのは

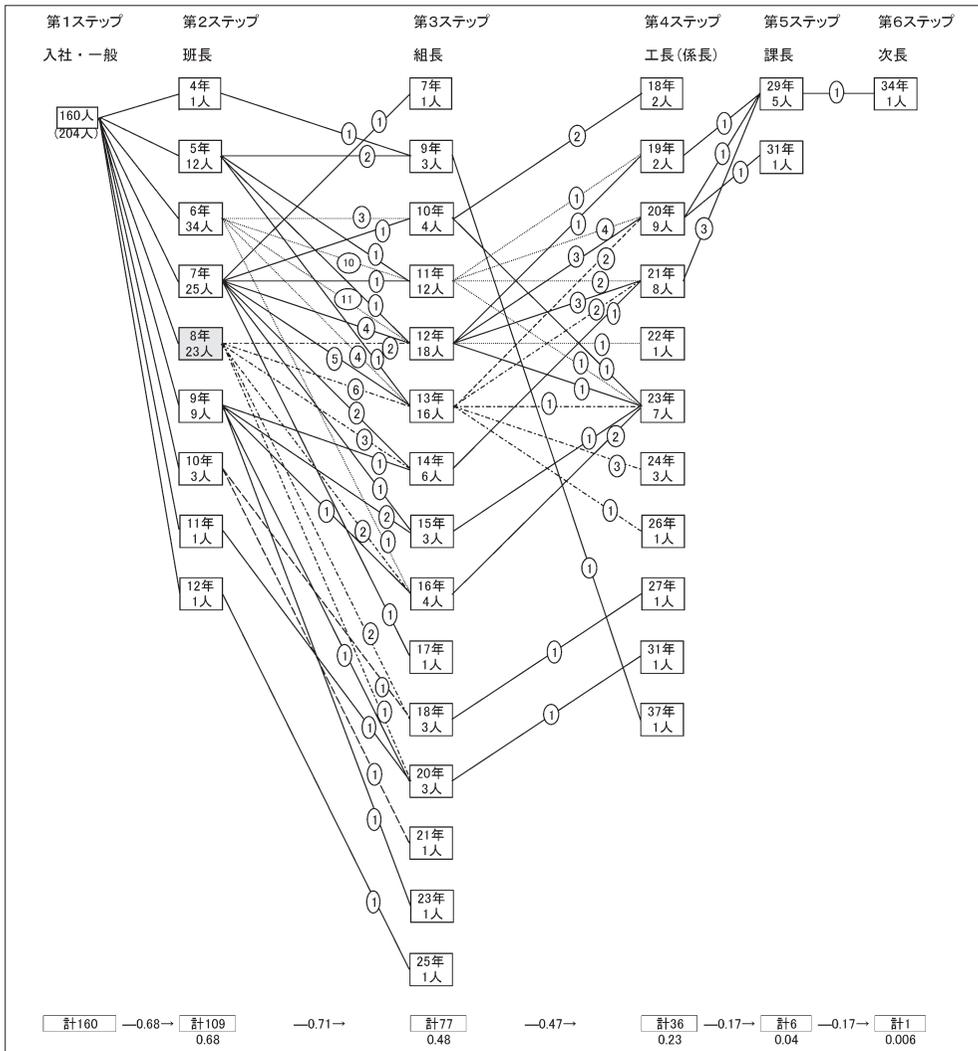


図11 1960年入社 登用社員のキャリア・ツリー

※ハコ同士を結ぶラインが複雑になり混み合っているため、混同を避けるため、また見分けやすいように選抜年次ごとに線種を変えてある。同じ選抜年 = 同じ線種ということになる。

48%で、そして、第4ステップの工長（係長同格）へ昇進する割合は一気に減り、昇進率は23%となる。さらに第5ステップ・課長への昇進率は4%、ついに天井地位である第6ステップ・次長への昇進者は1名となる。第1ステップから第2ステップへの昇進率は、養成工とほぼ同じであるが、昇進率の推移は養成工同様、またそれ以上に、ステップの初期段階から厳し

い競争の中に置かれていることを示す。養成工よりもさらに強く競争をけしかけられているかのようなのである。年功昇進の適用度合いも、地位に対する適用は、第2ステップ・班長と低く、時間に対する適用度合いはわずか8年である。他のどの採用区分層よりも、年功昇進が適用される地位は低く、適用の切り上げも他に比べると早い。昇進が容易でないことは一目瞭然である。

## ②選抜と競争

まず、各地位における「選抜回数」と「昇進にかかる時間」を見てみる。第2ステップ・班長への昇進時に9回の選抜があり、第1選抜は入社4年目、最終の第9選抜は入社12年目、その昇進時間差は8年である。第3ステップ・組長への昇進は、これまでみてきたキャリア・ツリーの中でもっとも多い15回の選抜であり、第1選抜が入社7年目、最終の第15選抜は入社25年目であり、その昇進時間差は18年であった。さらに、第4ステップ・工長への昇進には11回の選抜があり、第1選抜は入社18年目、最終の第11選抜は入社37年目であり、その昇進時間差は19年であった。その後第5ステップ・課長への昇進選抜回数は激減して2回となる。これを1960年入社養成工のキャリア・ツリー(図9)と比べてみる。養成工は班長への昇進選抜回数は10回で26年かかっているが、登用社員は9回で8年(つまり毎年選抜あり)で完了している。また、養成工では組長への昇進に選抜回数12回で29年を費やしているが、登用社員では選抜回数15回で養成工より多いにもかかわらず18年で完了している。選抜の回数はあまり変わらないが、ステップ段階によってはむしろ多いくらいであるが、各ステップ段階の昇進にかかる時間差は養成工の半分程度である。また、選抜の開始も早い。先に養成工のところで引用した「元町工場の建設と前後して入職した労働者の昇進テンポはかなり早くなっている」という分析は、登用社員により当てはまる。しかし見方を少し変えると、登用社員は先にも述べたように、年齢、学歴、前職など多種多様な人材の集まった社員層であり、人材の見極めが難しいために選抜回数が多いが、年齢などの関係から昇進にそれほど時間をかけることは得策ではな

く、見極めを早めに行うために選抜にかかる時間が短いといった背景なども推察できる。確かに登用社員の昇進は「時間差年功昇進」であるが、早い段階から昇進のチャンスが減り、特に第4ステップ・工長以降の昇進チャンスはぐっと減る。

## ③モラル維持のしくみと敗者復活

これまでの考察を踏まえて競合集団をみるとより特徴がはっきりする。競合集団は、養成工と同じく登用社員の場合にも各ステップにいくつかあり、労働者の入職前の経歴等々を反映してか、他の採用区分に比べてラインの数と方向性もさらに複雑多様である。特に、第3ステップの組長昇進へ延びるラインを見てほしい。ほとんどが組長までに限られた昇進であることを考えると、短い期間に、ここで集中的に競争が行われていることがわかる。さらに、第4ステップへの昇進に着目すると、次ステップへの昇進可能性が低いなかで、右上がりでクロスになったライン数の多さが目立ち、敗者復活の割合が高いことがわかる。さらにここでは、競合集団におくられても右上がりラインで次ステップへの昇進を果たしている例が目立つ。つまり、採用区分中、工長へ昇進するのが最も難しい登用社員のなかであって工長まで昇進する者は、厳しい競争と選抜をくぐり抜ける必要があることを示唆している。また、登用社員の場合、選抜が早かったからといって必ずしも次ステップへの昇進が確実に約束されたことにならないのであり、むしろ競合集団の位置取りを維持し、競争の2番手をキープしてきた層から選抜の厳しい第5ステップ、第6ステップへと昇進しているのも興味深いところである。

このように、短い選抜期間のなかで地位を上

昇らせていく層がある一方、聞き取り事例の中では以下のような、昇進以外の関心による企業内キャリア形成の例もあった。組長まで昇進したMさんはその後、ものづくりに専心するために役職を「返上した」。「本人が継続してやりたいよ、といえどもそのまま60まで継続したのですが。自分としては返上するというのは(略)、まあ、役職を持っていると一つの仕事を最後までとことんやり遂げるという喜びができないのですよ」といい、その後もMさんには復帰の話も上がってくるが、やはり「やりたい仕事を思い切り最後までやり遂げるために」断る

のである。昇進以外に仕事への動機付けを持っている例であり、技能職ないし技能系社員の現場には散見される例であろう。また、同じく登用社員のTさんは、班長になるのは比較的早かったが、組長になるのは自ら断っている。仕事上で充実感を感じたことがないというTさんの仕事の励みは「定年までいけるかな、と思ったこと」だと答えている。養成工のところでも見た「生活安定」志向の異なった現れ方である。このように、現業職場という職場特性に規定される昇進以外の志向、動機付けによる仕事モラルの維持要素が勤続につながっていることも

表3 1960年入社 採用区分別の昇進率と選抜率一覧

採用区分	第1ステップ 入社・一般	第2ステップ 係長/班長	選抜率	選抜	第3ステップ 課長/組長	選抜率	選抜	第4ステップ 次長/係・工長	選抜率	選抜	第5ステップ 部長/課長	選抜率	選抜	第6ステップ 役員/次長	選抜率	選抜
			昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数
大卒事務	19人	18人	0.95	2	18人	1.00	2	18人	1.00	5	12人	0.67	5	3人	0.25	2
			0.95			0.95			0.95			0.63			0.16	
大卒技術	29人	24人	0.83	5	22人	0.92	5	22人	1.00	6	18人	0.82	7	2人	0.10	2
			0.83			0.76			0.76			0.62			0.07	
高卒事務	15人	10人	0.67	7	5人	0.50	5									
			0.67			0.33										
高卒技術	47人	35人	0.74	11	21人	0.60	7	11人	0.52	7						
			0.74			0.47			0.23							
養成工	133人	84人	0.63	10	72人	0.86	12	60人	0.83	10	18人	0.30	5	9人	0.50	3
			0.63			0.54			0.45			0.14			0.07	
登用社員	160人	109人	0.68	9	77人	0.71	15	36人	0.47		6人	0.17	2	1人	0.17	1
			0.68			0.48			0.23			0.04			0.006	

表4 1959年入社 採用区分別の昇進率と選抜率一覧

採用区分	第1ステップ 入社・一般	第2ステップ 係長/班長	選抜率	選抜	第3ステップ 課長/組長	選抜率	選抜	第4ステップ 次長/係・工長	選抜率	選抜	第5ステップ 部長/課長	選抜率	選抜	第6ステップ 役員/次長	選抜率	選抜
			昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数		昇進率	回数
大卒事務	12人	10人	0.83	4	9人	0.90	3	9人	1.00	4	8人	0.89	3	6人	0.75	4
			0.83			0.75			0.75			0.67			0.50	
大卒技術	27人	23人	0.85	2	23人	1.00	4	23人	1.00	5	19人	0.83	4	3人	0.16	3
			0.85			0.85			0.85			0.70			0.11	
高卒事務	9人	6人	0.67	3	4人	0.67	4	2人	0.50	2						
			0.67			0.44			0.22							
高卒技術	19人	12人	0.63	5	10人	0.83	4	2人	0.20	2						
			0.63			0.53			0.10							
養成工	65人	40人	0.62	6	37人	0.93	9	30人	0.81	10	10人	0.33	6	5人	0.50	2
			0.62			0.57			0.46			0.15			0.08	

\*あみ掛けしたところは、各採用区分における年功昇進の適用範囲にあたる地位である。

ある。登用社員のキャリア・ツリーには、志向の違いによるキャリア形成の分化の様子が反映されているようにも見える。組織からすれば、両方の層へ異なるモラールダウンの抑止効果を機能させているのかもしれない。

表3と表4は、これまでの議論上でキーワードとなってきた昇進人数、昇進率や選抜率、選抜回数などの数値を、入社年度ごとにまとめたものである。

### まとめ

本稿においてこれまで考察してきたことを、1. 年功昇進の適用度合いから見てくる採用区分ごとの年功昇進の特徴と、2. そこで働く人々の年功昇進の受け止め方を、各採用区分に共通して見られる競合集団やモラール維持のしくみとともに、整理してまとめておく。

#### (1)採用区分別にみる年功昇進の適用度合い

以下、各採用区分（ブルーカラーとホワイトカラー）によって異なる年功昇進の特徴を「年功昇進の適用度合い」という観点から比較し、昇進格差としてまとめてみる。

年功昇進の適用度合いとは、既に述べてきたように、多くの人が到達可能で、労使双方が昇進可能なものとして認識している、①到達可能な標準的地位、②標準的地位到達までに要する時間、という2点からその度合いをみようとしたものであり、本稿では次のような操作的指標を年功昇進適用の範囲とした。①の昇進可能な標準的地位については、入社総数の50%以上が昇進できた最後のステップ地位とし、このまとめでは、これを「50%地位」と呼ぶ（年功昇進原理適用の地位）。②の時間については、入

社総数の50%が①の標準的地位へ到達するのに要した年数とし、これを「50%年数」と呼ぶ（年功昇進原理適用のタイムリミット）。

さらに、年功昇進の適用度合いには、企業組織が意図する「年功」効果や、労働主体が認識する「年功」の意味と期待について採用区分ごとに違いが現れている。ここではホワイトカラーの年功昇進を「気遣い」型年功制として、ブルーカラーの年功昇進を「けしかけ」型年功制として整理する。

#### ①「気遣い」型の年功昇進

他の採用区分に比べて、多くの人が到達する地位が高く、昇進が早く、同期の昇進時間差の小さいことが大卒入社層の特徴であった。ほとんどの人が第4ステップ・次長もしくは第5ステップ・部長地位まで昇進しており、役員の地位まで昇進した者が全体の割以上であることも他の採用区分には見られない特徴であった。特にキャリア前半は、各ステップ地位における選抜回数が少なく、同期の昇進年数に大きな格差がつかないように、全員が可能な限り等しく昇進できるよう配慮されているようにみえる。昇進率を先の年功昇進原理の指標に照らしてみると、50%地位（入社総数の50%が昇進できる最後の地位）は第5ステップ・部長もしくは第6ステップ・役員（59年入社事務）で、地位に対する年功昇進の適用度合いが他の採用区分に比べて最も高い。さらに50%年数（入社総数の50%が昇進適用地位到達に要した時間）は入社後26年～32年であり、年功昇進の適用される地位が高い分、適用時間も長くなる。

このように、一定の地位までできるかぎり多くの人が昇進できるよう「気遣い」世界がある年功制の形を「気遣い」型年功制とする。特に

大卒層のように、高い地位まで長い間気遣ってくれる場合、これを「強い気遣い」型年功制としておく。大卒入社層は、厳しい絞り込み選抜が待つキャリア最終段階まで、できるだけ早くテンポ良く昇進することが期待されている。

次に、高卒入社層についてである。天井地位は、第3ステップ・課長（60年入社事務）もしくは第4ステップ・次長であったが、多くの人々が到達可能な地位は、第2ステップ・係長で75%、第3ステップの課長では半数以下であった。到達地位が第2ステップとはいえ、これがブルーカラー層の第4ステップに相当することを考えれば、その昇進は早く、昇進時間差は小さい。昇進率を先の年功昇進原理の指標に照らしてみると、50%地位は第2ステップ・係長もしくは第3ステップ・課長（59年入社技術）であるが、他の採用区分に比べてステップ総数が少ないこと、天井地位が第3、第4ステップまでであることを踏まえれば、地位に対する年功昇進の適用度合いは比較的高いといえる。また、50%年数は入社後18年～31年であり、年功昇進が適用される時間は長く幅がある。出来る限り差のないまとまった昇進が目指されているという点に着目すれば、やはりここにも「気遣われる」世界がある。ただし大卒層と比べると、到達地位は低く、昇進も遅く、また選抜回数も多いので、これを「弱い気遣い」型の年功制としておく。もちろん大卒同様、キャリアの最終段階での選抜は厳しいものとなる。

大卒も高卒も、ブルーカラー層に比べて年功昇進の適用される地位が高く、特に天井地位直前の地位まで昇進を保証してくれる可能性が高い。それにより50%年数、すなわち年功昇進が適用される時間も長くなる。両者ともある程度昇進が約束されているという意味において「気

遣い」型年功制であるといえる。ただし、こうした年功昇進の適用範囲を超えると本格的なトーナメント戦が開始される。どの採用区分においても、各ステップを常に先頭で昇進してきた者が最終的な天井地位に到達する確率が高いが、ホワイトカラーの場合、天井地位の直前から能力主義的要素が厳しく求められることになる。

## ②「けしかけ」型の年功昇進

ホワイトカラーの年功制の特徴に対して、はじめから厳しい競争原理が導入され、しかも早いうちに年功昇進の適用が打ち切られるのが、ブルーカラー層である養成工と登用社員である。

まず、養成工の天井地位は、第6ステップ・次長（高卒と同じだが、その昇進率は高卒よりずっと低い）であるが、多くの人々が到達できる地位は、第3ステップ・組長で60%未満、第4ステップの工長（ホワイトカラーでは第2ステップに相当）では半数に満たない。標準的な到達可能地位は低く、昇進も遅く、同期の昇進時間差も大きい。昇進率を年功昇進原理の指標に照らしてみると、50%地位は第3ステップ・組長である。天井地位が第6ステップであることから、ホワイトカラー層と比べて、地位に対する年功昇進の適用度合いは低い。また、50%年数は入社後23年（59年入社）と24年（60年入社）であり、入社総数の多さの割には、その適用はホワイトカラー層に比べて短く、早めに切り上げられている。

次に、登用社員についてである。天井地位は第6ステップ・次長であるが、その昇進率は天井地位の同じ養成工に比べてもはるかに低く、多くの人々が到達できる地位は、第2ステップ・班長であり、第3ステップ・組長まで昇進でき

表5 1960年入社 50%地位, 年数と年功昇進の型

採用区分	天井地位	50%地位	50%年数	年功昇進の型
大卒事務	第6ステップ	第5ステップ	27年	強い気遣い型
	役員	部長	第3/5選抜	
大卒技術	第6ステップ	第5ステップ	27年	
	役員	部長	第5/7選抜	
高卒事務	第3ステップ	第2ステップ	23年	弱い気遣い型
	課長	係長	第6/7選抜	
高卒技術	第4ステップ	第2ステップ	20年	
	次長	係長	第5/11選抜	
養成工	第6ステップ	第3ステップ	24年	弱いけしかけ型
	次長	組長	第8/12選抜	
登用社員	第6ステップ	第2ステップ	8年	強いけしかけ型
	次長	班長	第5/9選抜	

る者は半数以下である。どの採用区分と比べてもその到達地位は低い。また、昇進も遅く、同期の昇進時間差も大きいのであるが、登用社員の場合、選抜回数割には昇進時間差が少ないことが特徴である。昇進率を年功昇進原理の指標に照らしてみると、50%地位は第2ステップ・班長である。養成工と同様、天井地位が第6ステップまでであることから、他の採用区分層と比べて、地位に対する年功昇進の適用度合いは極端に低い。また、50%年数は入社後8年であり、時間に対する年功昇進の適用度合いも極端に短い。選抜開始が早い上に打ち切りもかなり早い段階であることが背景にある。他のどの採用区分層よりも昇進が容易でないことがわかる。ブルーカラー層の場合、キャリア・ツリーのハコの数、またハコ同士を結ぶラインの数と動きを見ていると、キャリア形成の出発当初から選抜回数が多く、はじめから競争的であることを意識させられていることがわかる。そこにははじめから気遣われる世界は見られない。最初のステップから競わせる世界であり、これらが「けしかけ」型年功制の特徴である。これまで見てきたように、ブルーカラー層において、年功昇進の適用度合いが比較的高い養成工のそ

表6 1959年入社 50%地位, 年数と年功昇進の型

採用区分	天井地位	50%地位	50%年数	年功昇進の型
大卒事務	第6ステップ	第6ステップ	32年	強い気遣い型
	役員	役員	第4/4選抜	
大卒技術	第6ステップ	第5ステップ	26年	
	役員	部長	第3/4選抜	
高卒事務	第4ステップ	第2ステップ	18年	弱い気遣い型
	次長	係長	第3/3選抜	
高卒技術	第4ステップ	第3ステップ	31年	
	次長	課長	第4/4選抜	
養成工	第6ステップ	第3ステップ	23年	弱いけしかけ型
	次長	組長	第7/9選抜	

れを「弱いけしかけ」型、適用度合いの低い登用社員のそれを「強いけしかけ」型としておく。

以上のように、学歴や職種等の採用区分によって昇進地位や昇進に要する時間は異なり、年功昇進の適用度合いには大きな差があった。従来、ややもすれば年功制は全社員に一律均等に適用されたと考えられてきたが、ここでの確認によれば、採用区分によってその内容が異なる格差年功制であることが明らかになった。

以上の論述を、年度と採用区分別に「特性表」(表5, 表6)としてまとめた。

## (2)採用区分内の競争とモラル維持

それでは年功昇進の適用範囲に入らなかった人々はその後どうなったのであろうか。適用からはずれたからといって、直ちにそれ以降のチャンスがなくなり、年功昇進キャリアから切り離されるとは限らない。キャリア・ツリーの中には時間的に遅れてもさらに昇進するケース、敗者復活のケースも見受けられた。(1)でみた格差昇進にもかかわらず、多くの人が企業内で働き続けるのはなぜか。ここでは各採用区分に共通して見られる時間差年功昇進と競合集団及び

同期の存在について、そのモラル維持機能、およびそこで働く人々がそれらをどのように受け止めているのか、という視点からまとめてみる。

#### ①時間差年功昇進

各ステップにおける選抜回数の多寡は、採用区分内の人々の昇進時間差であり、この差が大きいほど人々の競争意識は強く、採用区分内にはより強い競争原理が導入されていることになる。年功昇進の適用の限界や有無を決めるのもこの時間差であり、ここでも年功制が同時に一律に適用されるのではなく「時間差年功昇進」であることが確認された。しかし、時間差は競争であると同時に、（時間はかかっても）昇進のチャンスと可能性があることを提示し続けることにもなり、そのことがモラル維持の要素にもなっていた。選抜回数が多ければ多いほど時間差は大きくなり、競争も厳しくなるが、そこで働く人々は「来年こそは」という希望を持たされ続けることになる。「おあずけ」効果とも呼べるだろうか。

たとえば、作業内容が肉体的にも厳しいブルーカラー層では、企業は選抜を繰り返し昇進可能性（や敗者復活の可能性）を長期的に提示し続けることで、労働者の現業職場への定着と人員確保をねらう。一方、肉体労働から解放される地位まで昇進し、できる限り長く勤続したいと考える労働者は、選ばれるのを根気強く待つ。特にその差の大きさから「長時間差年功制」と呼んだ養工の昇進は、1960年入社第3ステップのように、1つのステップでの昇進を完了させるのに12回の選抜を30年近くかけて行う場合もあった。また、大卒入社層においても、キャリア前半は小さな時間差での等しい昇

進が約束されていたが、各ステップでの昇進に設けられた何度かの選抜には時間差による競争原理が働き、時には敗者復活によるモラル維持がはかられていた。

企業組織からすれば、毎年もしくは数年おきに選抜を行い続け、昇進の可能性を提示しながら年功昇進の余韻を残すことによって職場における士気の低下を防ぎ、仕事モラルを維持することが可能となる。そして、経営環境や組織事情の変化によっては無駄なく人を配置する（しなおす）ことができる。それに対して労働者は、実際に昇進できるかどうかは別として、自分はまだ年功昇進の恩恵の中にいることや昇進の可能性を信じて根気強く働き続けるのである。その間に「遅ればせながら」の昇進が行われ、ときにはそれが敗者復活のこともあるので、人々は常に気を抜くことが出来ず、その昇進選抜競争から容易には降りられないのである。そして、ここでの緊張感がさらにモラルダウンの抑止として働くことになる。

#### ②同期と競合集団の存在

同期集団の1つであり、各ステップで昇進人数が最も集中する選抜年の集団、「競合集団」がある。この集団は、まだ流動的で未分化なメンバーの集まりではあるものの、競争のスタート地点として階層化の基準集団となっていた。組織内でキャリア形成を行う場合、各ステップ地位において、この競合集団に乗り遅れずに入っておくことは、その後の順調なキャリアとさらに上位のステップ地位への到達可能性を高めるものであった。特に、年功昇進の適用およびその後の昇進を確実なものにするためには、競合集団にいること、もしくは競合集団より早く選抜されている必要がある。というのも、競合

集団が最後にみられる地位の次の地位が年功昇進の適用限界となっており、それ以降に展開される厳しいトーナメント戦は、その地位が起点になっているからである。また、敗者復活に関してもこの競合集団以上にはなくては実質的には難しいことがキャリア・ツリーから見て取れる。企業内での準拠集団としての同期入社集団の存在と、とりわけ競合集団がモラルダウン抑止機能として働いているといってもよい。

トヨタ労働者への聞き取りの中では、自分に関する自己評価的発言は、「同期と比べてどうか」ということが強く意識され言及される場面が多かった。選抜回数多寡に伴うまちまちな昇進の中、同職種、同学歴の仲間のなかで自分が何番目の昇進であるのか、どのくらいの地位にいるのかという形で強く意識されていたのである。

今後の課題として、各採用区分別の詳細な分析を進める必要があることはいうまでもないが、特に、キャリア・ツリーのなかの具体的な人々の職業志向や生活志向がキャリア形成にどう関わるのか、キャリア・ツリーにいかに関与されているのかを照らし合わせながら考察を深める必要があろう。本論中でも言及してきたように、昇進以外のところにある仕事への強い志向や、労働以外の生活への志向などもモラルダウンの抑止効果として機能していたし、モラルの維持とキャリア形成の構造は密接に関わっていると考えられる。キャリア・ツリーの中から事例という形で個人の経歴を取り出し、人がキャリアを選択していくときの選択要因、すなわちキャリア構築への労働者主体性の関与についても（キャリアを左右する要因としての職業志向、生活志向）検討を加える必要がある。

それによって初めてキャリア・ツリーを多面的に考察することができるはずである。

#### 注

- 1) TWCD データの構造と特徴に関する詳細は、辻 [2007a] を参照のこと。
- 2) 準社員とは、「非正規社員である臨時工から正社員に登用されるまでの試用期間であり、不安定な身分におかれている。外部労働市場と内部労働市場との境界領域」(辻 [2006] p.126) でもある。
- 3) 登用社員とは、準社員として1年の試用期間を経た者に対し選考を行い、それに合格して初めて正社員として採用される人たちのことである。採用決定は1959年から始まるが、正式な登用日は1960年が初となる。
- 4) 『トヨタ新聞』1960年1月30日NO. 341
- 5) 職業研究会が2001年と2002年にかけて60名に対して行った聞き取り面接調査。職業研究会は2000～2006年度まで文部科学省の研究助成を2期にわたって受けながら「新しい職業能力と職業経歴の動向についての研究」(研究代表：辻勝次、課題番号15330113)を行ってきたグループであり、その成果は辻編著 [2007] として公刊された。
- 6) トヨタの採用手順と採用区分についての詳細は、辻 [2006] pp.122-124を参照のこと。
- 7) 退職については、TWCD データの勤続リストのなかから、15年目に勤続し続けているかどうかを検証したところ、1959年と1960年に関しては一人もいなかった。
- 8) 女性社員については、今回本稿が対象とした1959年と1960年に関してはキャリア・ツリーを描けなかったが、1956年～1961年入社的女性社員サンプルのなかには、ツリーを描くことのできる年度もあった。しかし、それは年に1人もしくは2人であり、ステップも最高地位で第2ステップまでである。そして、この第2ステップへ到達したのは3例であるが、いずれも定年退職を果たしている。その希有な例の一つについては、辻 [2004] が、なぜこの女性がトヨタに勤続し続けることができたのか、その職業生

採用区分	最 高 地 位								
	班長	組長	工長	係長	課長	次長	部長	役員	合計
男大卒事務技術	0	0	0	1	6	8	23	5	43
男大卒事務	0	0	0	1	2	5	14	12	34
男大卒技術	0	0	0	2	2	12	42	8	66
男高卒事務技術	0	0	0	10	14	3	0	0	27
男高卒事務	0	0	0	7	7	2	0	0	16
男高卒技術	0	0	0	16	18	13	0	0	47
養成工	21	24	80	7	26	26	3	0	187
登用社員	185	173	105	43	24	4	0	0	534
女大卒事務	0	0	0	0	0	0	0	0	0
女高卒事務	0	0	0	2	0	0	0	0	2
女中卒事務	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	206	197	185	89	99	73	82	25	956

涯をライフストーリー分析として詳細にまとめている。

- 9) 上記の表は、1958-1961年にトヨタへ入社した人々の昇進記録から採用区分ごとに人々が到達できた最高地位（ステップ）をクロス集計したものである。あみ掛けしたところが各採用区分の内で最も多くの人々が到達した地位である。本稿でいうところの年功昇進の原理が適用される地位と関連するものとして、参考までに載せた。
- 10) のちにトヨタ技能者養成所（1962年）、トヨタ工業高等学校（1970年）へと引き継がれていく。

## 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
- 上原克二 2003「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造——キャリアツリーによる長期昇進競争の実証分析——」日本労働研究雑誌No.519
- エドガー H. シャイン著 二村敏子+三善勝代訳 1991『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
- 小山陽一編 1985『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房
- 職業・生活研究会編 1994『企業社会と人間』法律文化社

竹内洋 1995『日本のメリトクラシー——構造と心性——』東京大学出版

- 辻勝次 2004「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——」立命館産業社会学会『立命館産社論集』第39巻第4号2004/3
- 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——」立命館産業社会学会『立命館産社論集』第41巻第1号2005/6
- 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——」立命館産業社会学会『立命館産社論集』第42巻第1号2006/6
- 辻勝次 2007a「戦後トヨタにおける昇格管理——昇格と競争——」立命館産業社会学会『立命館産社論集』第43巻第2号2007/9
- 辻勝次 2007b「トヨタ人事方式の諸原則——同期昇進集団の構造と機能分析による——」立命館産業社会学会『立命館産社論集』第43巻第3号2007/12
- 辻勝次編著 2007『キャリアの社会学』ミネルヴァ書房
- 花田光世 1993「人事制度における競争原理の実態」組織学会編『組織科学』Vol.21, No.2

## Toyota's Promotion Disparity based on Type of Job and Educational Background: Analysis into employees who joined Toyota in 1960 using the "career tree" model

HIGUCHI Hiromi \*

**Abstract:** This paper aims to identify the career paths followed by people who entered Toyota in around 1960 and the characteristics of the company's personnel management organizational structures that significantly influence its employees' private and work life. Specifically, the "career tree" model, which has been widely accepted as a basic career studying method, was used to visualize data concerning 515 employees who joined the company in 1960 and 200 in 1959. The competition mechanism of Toyota's personnel management practice was analyzed by employment category based on educational background, type of job, and gender (with a focus on comparison between the white-collar and the blue-collar sectors).

From the perspective of seniority-based promotion, seniority criteria differ depending on employment categories. Toyota's seniority system was largely divided into two types: "consideration (*kizukai*)"-centered and "instigation (*keshikake*)"-centered. White-collar employees can be categorized into the former, being in line for promotion but under increasingly competitive pressure in their later career path. Blue-collar employees can be grouped into the latter, being exposed to competition from the beginning; their career path in later life is affected by whether they are placed on a selected list in the first half of their career path. As a result, the presence of significantly different promotion mechanisms was identified as a disparity in seniority criteria. Further study was made of an employee selection system closely related to seniority-based promotion, actual competitive conditions, and the prevention of morale slump, by looking at the "competitive group" — consisting of employees who joined the company in around 1960 and were exposed to most severe competition for promotion — which acts a benchmark for intra-company hierarchization. As a result, it was found that while actively increasing competition and disparity among its employees, Toyota also has an employment category-based system to promote employment stability by providing opportunities for those who lose out to their competitors to be put back on a career ladder.

**Keywords:** "career tree" model, promotion rate, application degree of seniority-based promotion, maintenance of employees' morale, competitive group, disparity in seniority system

---

\* Associate Professor, Senshu University