

人事制度改革とキャリアの複線化 — トヨタ労働者の事例研究 —

湯 本 誠

要 約

本稿はトヨタ自動車における長期勤続者の企業内キャリアの新たな動向に関する事例研究である。1990年代における技能系人事制度改革によって、主にスタッフ機能を担う専門技能職が新設されると同時に、労働組織はライン型組織からライン・スタッフ型組織に切り替えられていった。この一連の改革によって、より上位の管理・監督職へと登りつめていく従来型の「役職昇進型キャリア」に加えて、専門職として技能を深めていく「専門技能職型キャリア」が新たに誕生した。ここでは、50代で勤続30年以上の長期勤続者が大多数を占める16ケースの職場経歴を考察することによって、キャリアの複線化が彼らの職場経歴に及ぼした影響と個人の主体選択について検討している。「新しい職業能力と職業経歴」という視点からみて重要なことは、役職昇進型キャリアを拒否して、専門技能職型キャリアを主体的に選択するケースが複数、存在していることである。熟練職場において高度な専門技能を発揮する新しい働き方が誕生している。

キーワード：職場経歴，キャリアの複線化，専門技能職

も く じ

はじめに

1. 調査の概要とサンプルの特性
2. 人事制度改革と専門技能職の創設
3. 分析視点と方法
4. CX 級以上の職場経歴・キャリア
5. SX 級の職場経歴・キャリア
6. EX 級の職場経歴・キャリア

おわりに

はじめに

本稿では、トヨタ自動車の長期勤続者における企業内キャリアの新たな動向について事例研究のかたちで検討する。以下の考察では、まず調査の概要と本稿が用いるサンプルの特性について概観し（第1節）、次に技能系職場において主にスタッフ機能を担う「専門技能職」が大規模なかたちで創設されていった点を中心として、1990年代における一連の技能系人事制度改革

革について考察する（第2節）。この人事制度改革によって、従来の「役職昇進型キャリア」とは異なる「専門技能職型キャリア」という新たなタイプの働き方が誕生した。これを踏まえて、サンプルの分析視角と方法について検討した後に（第3節）、「役職昇進型キャリア」と「専門技能職型キャリア」の軸を用いて個々人の職場経歴・キャリアを階層別に比較することによって、キャリアの複線化の実態について考察する（第4～6節）。

1. 調査の概要とサンプルの特性

本稿が依拠するデータは、職業研究会が2001年と2002年に実施したヒアリング調査から抽出した16ケースである。2001年調査の調査完了数は28ケースであって、これは職業・生活研究会が1980年に実施した「職業・生活調査」の対象者から抽出した追跡調査である。これによって、入社から1980年までの職場生活の歩みと（中途採用者の場合は、トヨタ入社以前の職業経歴も含む）、その後の約20年間にわたる職場生活の歩みをたどることができる。2002年調査の調査完了数は26ケースであって、これも勤続20年以上の長期勤続者である。前者の28ケースの内訳はホワイトカラー4ケース、ブルーカラー24ケース（在職者14ケース、定年退職者10ケース）、後者の26ケースの内訳はホワイトカラー22ケース、ブルーカラー4ケース（在職者2ケース、定年退職者2ケース）である。ここで考察の対象とするのはブルーカラー28ケースのうち、定年退職者12ケースを除く長期勤続の在職者16ケースである。

次に、16ケースの年齢、入社時期と入職経路、勤続年数、主要職場、到達した職位について概観しておく。年齢構成では、40代後半2ケース、50代前半7ケース、50代後半7ケースというように、50代が大多数を占めている。入社時期では、1960年代前半4ケース、1960年代後半10ケース、1970年代前半2ケースというように、従業員数が飛躍的に増加した時期に入社している。入職経路では、臨時工や見習工として入社した者が6ケースで最も多く、それ以外では、高卒入社5ケース、養成工4ケース、自衛隊除隊者1ケースである。

勤続年数の平均は34年であって、その内訳では35年以上6ケース、30年以上35年未満8ケース、25年以上30年未満2ケースである。生産部門別では、直接生産部門が7ケース、間接部門が9ケースである。前者の主要職場の内訳は鋳造1ケース、機械加工2ケース、ボディ1ケース、総組立2ケース、車輛検査1ケースである。後者の主要職場の内訳はモデル製作と試作が各1ケース、保全と検査が各2ケース、生産準備、物流、輸送が各1ケースである。ここでいう主要職場とは最も長い間、配属されていた職場のことであって、個人の専門分野を意味する。入社から調査時点までの職場経歴をみる限り、イレギュラーな職場異動をしているケースは存在せず、濃淡の差はあるものの、全員が専門領域をもっている。到達した職位では、課長1ケース、CX 4ケース、GL 4ケース、SX 2ケース、EX 5ケースであって、SX以上が7割弱を占めている。CXやGLという職位は1990年代の技能系人事制度改革によって制度化されたものであり、次節で立ち入って言及する。

以上のように、このサンプルの大多数は50代で勤続30年以上の長期勤続者から構成されている。いずれも、同一あるいは隣接職場において、長期にわたって職業能力を蓄積し、管理・監督職あるいは専門技能職の職位にある者が多数を占めている。

したがって、この16ケースはトヨタのブルーカラーの平均的な職種・職位・年齢構成を正確に反映するものでは決してない。昼夜交替勤務のライン職場に典型的にみられるように、労働者の大量採用と大量離職が繰り返されてきた歴史をもっており、いわゆるバブル期には、深刻な労働力不足に直面した。トヨタの離職率に関する公式統計は存在しないが、野原光と藤田栄史の両氏は1960年代前半に入社した技能員のうち、20年後も在職している者は新卒定期採用者の場合でも3～5割であると推計している。とはいえ、離職率が高いことと長期勤続者が大量に存在することは決して矛盾しない。現場技能員全体に占める班長（EX）以上の長期勤続者は1988年8月末の時点で35%であって、5年後の1993年10月時点では40%にも達している。したがって、この16ケースは決して例外的な存在ではないのである¹⁾。

2. 人事制度改革と専門技能職の創設

1990年代に入って、技能系人事制度は1991年、1997年、1999年の3回にわたって改定されている。ここで重要なのは、従来の管理・監督職が減少し、新たに専門技能職が創設されたことである。その背景には、バブル崩壊後の国内市場の縮小と企業間競争の激化、人員構成の「高齢化」と「ポスト不足」といった企業内外における諸条件の変化がある。こうした事態への1つの対応がスタッフ機能等をもつ専門技能職の創設であって、高付加価値業務において高度な能力を発揮することが期待されている。これ伴って、従来のピラミッド型のライン型労働組織から、よりフラットなライン・スタッフ型労働組織に切り替えられていった。

1991年の改革においてはじめて、現場の管理・監督職である「班長」「組長」「工長」という職位以外に、現場でスタッフ業務等を担当する専門技能職が新設され、キャリアの複線化の第一歩が築かれた。EX（Expert）、SX（Senior Expert）、CX（Chief Expert）という呼称の専門技能職である。班長級の職能資格を有する者は班長（「ポスト班長」）以外にEX、組長級の職能資格を有する者は組長（「ポスト組長」）以外にSX、そして工長級の職能資格を有する者は工長（「ポスト工長」）以外にCXという専門技能職として働くことが可能となった。この段階で、専門技能職の職務内容としてあげられているのは「トライ、教育、海外指導、技術員室業務、工程改善など」の「スタッフ的業務」「高度な技能が要求される実作業」「部下、後輩指導」の3点である²⁾。なお、同年12月末時点での専門技能職の人数と比率は、EXが731人（7.1%）、SXが267人（6.2%）、CXが86人（6.1%）であった（表1）。

2年後の1993年10月時点では、工長級約1600人のうちCXは約160人で1割程度、組長級約5000人のうちSXは1割程度の約480人であるのに対して、班長級約1万1000人のうちEXは約9割にも達している（表2）。いずれの職能資格においても、専門技能職の人数と比率は増

表1 管理・監督職と専門技能職の分布：1991年12月末

職能資格	総 数	管理・監督職	人数 %	専門技能職	人数 %
工長級	1410	工 長	1324 93.9	CX	86 6.1
組長級	4306	組 長	4039 93.8	SX	267 6.2
班長級	10296	班 長	9565 92.9	EX	731 7.1

出所：鍋山周一「人事制度見直しで技能系の魅力高めるトヨタ自動車」『労政時報』第3059号，1992年3月，42ページより作成。

表2 管理・監督職と専門技能職の分布：1993年10月

職能資格	総 数	管理・監督職	人数 %	専門技能職	人数 %
工長級	1600	工 長	1450 90	CX	160 10
組長級	5000	組 長	4520 90	SX	480 10
班長級	11000	班 長	1000 10	EX	10000 90

出所：石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』中央経済社，1997年，78，156ページより作成。データソースは人事部へのヒアリングであり，人数は概数と思われる。なお，78ページと156ページの記述は同一のヒアリングに依拠しているが，数字がやや異なっているので，正しいと推定される数字を記した。

加しているが，EXの増加は突出している。1990年代初頭のごく短い期間において，管理・監督職としての班長のポストが大幅に削減され，班長の大部分が専門技能職としてのEXに切り替えられていった。班長1人と約5人の一般職からなる最末端の労働組織である班はほぼ解体され，これにかわって組を単位とする大括りの新たな労働組織が誕生したことがわかる。

1997年にも人事制度改革が実施されたが，「職位解任制度」の廃止と組長級（SX）の働き方の見直しが焦点の1つである。前者に関しては，現場技能員は従来，55歳になると，班長，組長，工長の職位が解任されていた。これが同年4月1日をもって廃止され，「60歳まで職位に相応しい働き方をして頂くことを前提」に，60歳まで職位が継続するように正式に改定された³⁾。先に触れたように，16ケースのうち，55歳以上の8ケース全員が職位を保持しているのはそのためである。後者に関しては，経営側は専門技能職であるSXがライン作業を含む直接生産作業を行なうに際してのガイドラインを示した。班長級の大多数が専門技能職として現場作業に従事するようになったことは先にみた。「職位解任制度」の廃止による「ポスト不足」のさらなる深刻化と増加する「高齢高資格者」を有効に活用するためには，約5000人にも及ぶ組長級の職能資格保有者のうち，専門技能職を大幅に増やすことが次の課題になる。そこで問題になるのは，組長級の資格をもつ者が専門技能職として現場作業を行なうとすれば，一般作業者はもとよりEXよりも高い技能を発揮する働き方をしなければならず，その具体的内容が明確にされなければならない。経営側が提示したプラスアルファの具体的内容は①職場改善，②ローテーションの率先による組メンバーの担当工定数の増大と技能（異常処置）指導，③技能（手直し）伝承という3点であった⁴⁾。

表3 1997年の人事制度改革

職能資格		管理・監督職		専門技能職
1991年	1997年	1991年	1997年	1991年～
工長級	CX級	工長	CL	CX
組長級	SX級	組長	GL	SX
班長1級	EX1級	班長	—	EX
班長2級	EX2級			

出所：片山 修『トヨタはいかにして「最強の社員」をつくったか』祥伝社，2002年，117ページより作成。

表4 1999年の人事制度改革

職能資格		賃金等級	職位	役割・働き方
1997年	1999年	1999年	1997年～	1999年
CX級	CX級	技能1等級	CL CX	課題提起と成果の発揮
SX級	SX級	技能2等級	GL SX	高技能の発揮
EX1級	EX級	技能3等級	EX	技能の幅や深みの修得
EX2級		技能4等級		

出所：片山 修，前掲書，117ページ，およびトヨタ自動車人材開発部「技能系人事制度」1999年，8～9ページより作成。

こうして，1991年における班長級の専門技能職への移行に続いて，1997年には組長級の専門技能職への本格的な移行措置がとられることになった。組長級に占めるSXの人数と比率は不明であるが，1995年には約300の組を削減して，組を大括りにしていることから，1993年時点での約10%よりも増加していることは間違いなさであろう⁵⁾。

1997年の人事制度改革において改定されたのはこれだけではない。すなわち，工長級，組長級，班長1級，班長2級という職能資格がそれぞれCX級，SX級，EX1級，EX2級という呼称に改められるとともに，従来，少数ではあれ存在した班長級の管理・監督職（「ポスト班長」）が完全に廃止され，管理・監督職が3階層から2階層に統合された。また，かつての工長と組長という呼称はそれぞれCL（Chief Leader），GL（Group Leader）と改められた（表3）。かつての組にあたるグループが完全に最末端の労働組織になるとともに，ライン部門の縮小とスタッフ部門の一層の拡大によって，フラットなライン・スタッフ型労働組織が誕生した。この点で注目すべきは職能資格の呼称の変更のみならず，「技能」が職能資格の基礎として明確に位置づけられた点である。

この点は1990年代における技能系人事制度改革の総仕上げともいえるべき1999年の改革において一層，明確になっている（表4）。すなわち，技能水準とリンクした「賃金等級」が新たに設定され，職能資格ごとに必要な技能の概略が示されている。企業の公式文書によれば，そのイメージは次のようである。すなわち，CXにあっては「職場の状況や環境変化を的確に捉えた課題提起ができ，その達成に向けて関係部署を巻き込み，確実に成果につなげる」ことが，

SXにあっては「組の総合力向上が実現できる」「P/Jに参画し確実に成果をあげる」ことが、そしてEXにあっては「変化や異常に対して的確な対応が図れ再発防止や改善ができる」ことが要請されている。「高齢高資格者」の増加に対応して、彼らがつ技能・能力をフルに活用し、業務の付加価値を高める方向性が明確に打ち出されているとみることができよう。

今日の技能系職場は「急激な生産量の変化」と「増加する海外支援」への対応、「開発・生産 [生産準備-引用者] のリードタイムを短縮する」という3つの課題に直面しているが、トヨタが選択したのは「高齢高資格者」が従来とは異なる「新しい働き方」をすることによって、これに対応するという戦略であった。ここで提起された「新しい働き方」の具体的内容は次の4点、すなわち、①「従来の技術員業務を技能員で進め、技術員はより開発的業務に従事する」、②「リードタイムを短縮するために、「生産準備を技能員が主体的に進める」、③「ラインマンが小保全を実施する」、④「SX級が直接作業に従事する。更に資格に相応しい成果(+α)を発揮する」、である⁶⁾。

①と②に関しては、従来、大卒等の技術員が担っていた生産技術と生産準備といったスタッフ機能を技能系職場に順次、委譲し、これを専門技能職中心の熟練職場として独立させることを意味するであろう。これに対応して、分厚い層として存在するSXは2つのグループに分化することになった。純粋にスタッフ機能だけを担う「特命SX」と上記④の「直接生産SX」である。「係内もしくは係を越えた課題に対し、自らの高い能力を活かした取組みを、主体的に推進する」というのが前者の働き方の基準であり、「直接生産を行う中でも、職場体質の強化につながる改善を、自らの高い能力を活かし意欲的に推進する」(会社資料)ことが後者の働き方の基準である。辻勝次氏による「実績SX」と「年功SX」という区分もこれに対応しているとみてよいであろう⁷⁾。両者はいずれも専門技能職であるが、スタッフ業務に従事する前者は後者から明確に区別された特別な存在として位置づけられている。およそ以上のように、専門技能職が行なう高付加価値労働の内容がかなりの程度、明確にされているとみることができる。

これまで、EX以上に限定して技能系人事制度改革について考察してきた。その理由は、サンプルが長期勤続の「高齢高資格」の中核的労働者を中心に構成されているからである。

他方で、日経連の「雇用ポートフォリオ」に象徴されるように、1990年代のトヨタにおいても労働力の多様化、階層分化が推進されていった。サンプルの大部分を構成する「高齢・高資格・高賃金」のグループに対して「新しい働き方」を求めるとともに、短期間で習熟可能な低付加価値労働の担い手は期間工や派遣労働力等の、いつでも取り替え可能な外部労働力(非典型労働力)に置き換えられていった。日経連の「雇用ポートフォリオ」に従えば、前者は「長期蓄積能力活用型グループ」であり、後者は「雇用柔軟型グループ」である。

2003年11月時点における直接生産要員の構成は、正社員が約1万9000人、期間工等の非正社員が約8500人であって、後者の比率は30%強にも達している。繁忙を極めた1990年から1991年当時においてさえ、直接生産要員約2万7000人に占める期間工の割合は約2600人で、約10%に

とどまっていた⁸⁾。この約10年の間に正社員は約5000人、減少し、逆に非正社員が約6000人、増加したことになる。「雇用柔軟型グループ」は実に3倍強にも膨れ上がっている。このグループに対して、高付加価値労働に従事する「高齢・高資格・高賃金」のグループには、国内外での激化する競争に耐えうる一段と高度な能力が要請されていることは先にみた。これに加えて、短期習熟業務を担当する「雇用柔軟型グループ」の増加に伴って「多様な労働力をバックアップできる多工程の修得や標準化の推進」という新たな課題も引き受けることになったのである⁹⁾。

われわれのサンプルは入社以来、長期間にわたって、ライン型労働組織のもとで役職昇進型の単線のキャリア形成システムのもとで働いてきて、この約10年の間に、ライン・スタッフ型労働組織への転換とキャリアの複線化を経験した人びとである。この革命的ともいえる大転換が個々人のキャリアにどのような影響を与えているか、また、それに対して彼らがどのように主体的に対応しているかという問題を考察するに際して、どのような分析視角と方法が妥当であるかを次に検討する。

3. 分析視角と方法

職場生活を通じて養成される職業能力はさまざまなかたちで把握することができようが、これが具体的に目に見えるかたちで現われるのが「昇進スピード」であり、到達した職位である。一般に、職位は長期にわたる職場生活を通じて形成された職業能力を客観的に表示しているとみることができる。したがって、以下、職位を基準に16ケースをCX以上、GLとSX、EXの3つのグループに分けて分析を進めることにする。第1節での記述と重複する部分もあるが、16ケースの主要項目を表5まとめた。

もちろん、これとは異なる分析の方法がありうる。1つには、勤続年数を基準に、16ケースをいくつかのグループに分けて、グループ内のケースを相互に比較するという方法が考えられる。たとえば、勤続35年以上の6ケース、30年以上35年未満の8ケース、30年未満の2ケースの3グループに分けて、各グループに属する複数のケースを相互に比較するという方法がありうる。しかし、この16ケースはいずれも長期勤続者であって、勤続35年未満と35年以上で区分することには、それほど意味がない。2つめに、勤続年数による区分ではなく、同じ主要職場をもつ複数のケースを相互に比較するという方法が考えられる。しかし、この場合も難点がある。同一あるいは類似の職場で比較に耐えうる複数のケースが存在するというサンプル構成になっていないからである。相互に比較できる主要職場とケースは機械加工2ケース（1056、1057）、総組立2ケース（1026、1048）、車輛検査2ケース（1020、1069）の6ケースにとどまり、残る10ケースは分析対象にすることができない。

この2つの方法がもつ難点はグルーピングの基準を勤続年数や主要職場から到達した職位に移すことで克服することができる。後者を基準にして、CX以上、GLとSX、EXの3つのグループに分けて、同じグループに属するケースを相互に比較するという方法である。全ケース

表5 在職者16ケースの主要項目

職能資格	ID	職位	年齢	勤続年数	主要職場	現職位到達年齢
CX級 以上	① 1049	課長	50後	30後	試 作	50代前半
	② 1041	CX	50前	30後	保 全	50代前半
	③ 1050	CX	50後	30前	輸 送	40代後半
	④ 1020	CX	50前	30前	車 輦 検 査	40代後半
	⑤ 1016	CX	50前	30前	モデル作製	40代後半
SX級	⑥ 1048	GL	50後	30後	総 組 立	30代後半
	⑦ 1039	GL	50前	30後	物 流	40代前半
	⑧ 1056	GL	50後	30前	機 械 加 工	50代前半
	⑨ 1024	GL	50前	30前	ライン保全	40代前半
	⑩ 1069	SX	50後	30後	車 輦 検 査	40代後半
	⑪ 0101	SX	40後	20後	部 品 検 査	40代前半
EX級	⑫ 1057	EX	50後	30後	機 械 加 工	30代後半
	⑬ 1026	EX	50前	30前	総 組 立	40代前半
	⑭ 1061	EX	50後	30前	ボ デ ィ	40代後半
	⑮ 1027	EX	50前	30前	鋳 造	30代後半
	⑯ 0102	EX	40後	20後	生 産 準 備	30代後半

注1：年齢と勤続年数欄の前は前半、後は後半をさす。

注2：職位到達年齢とは現在の職位に到達した年齢をさす。

を考察の対象にすることができるだけでなく、CX以上5ケース、GLとSX6ケース、EX5ケースというように、職位別にはほぼ均等に分布しているというサンプル構成を生かすことができる。

第1節で触れたように、この16ケースのうち14ケースは2001年調査の対象者であり、1980年の「職業・生活調査」において、入社から1980年時点までの職場経歴についてヒアリング調査を行なっている。14ケースのうち10ケースに関しては、この約20年間のほぼ中間にあたる1987年に「追跡調査」を行ない、1980年から1987年までの職場生活の歩みを聴き取っているため、このデータを生かすことができる¹⁰⁾。

第4節以降においては、この「追跡調査」のデータも生かして、16ケースの職場経歴と職業能力およびキャリアの特徴について考察する。その場合、「昇進スピード」と到達した職位を基準とする「役職昇進型キャリア」だけでなく、前節で考察したように、「専門技能職型キャリア」という基準も同時に必要になってくる。

「昇進スピード」とは、より上位の管理・監督職に到達する速度であって、個人の職業能力が管理・監督職の職位というかたちで表示される。もっぱら現場作業に従事する一般職から離脱して、EX（班長）からSXやGL（組長）へ、ここからCXやCL（工長）へ、さらにブルーカラーを離脱して課長職へというように、より上位の管理・監督職に昇進する速度のことである。

他方で、前節でみたように、1990年代における技能系人事制度改革によって、キャリアの複

線化が推し進められていった。管理・監督職のポストが縮小し、専門技能職が創設されると同時に、労働組織はライン型からライン・スタッフ型へと切り替えられていった。スタッフ機能を担う専門技能職の場合、職業能力を表示するのは「昇進スピード」や到達した職位だけではない。職場経歴と配属職場における職務内容が職業能力を表示するより重要な基準となる。スタッフ要員として熟練職場に配属され、知的・精神的性格が濃厚な専門的業務に従事していることが職業能力を表示するより重要な基準となる。したがって、「昇進スピード」という基準だけでは不十分であって、「専門技能職型キャリア」という基準も必要になってくる。要するに、一定の期間において、より上位の管理・監督職へと登りつめていくキャリアを「役職昇進型キャリア」と呼ぶとすれば、長期にわたって熟練度の高い専門業務に携わっていくキャリアは「専門技能職型キャリア」と呼ぶことができよう。

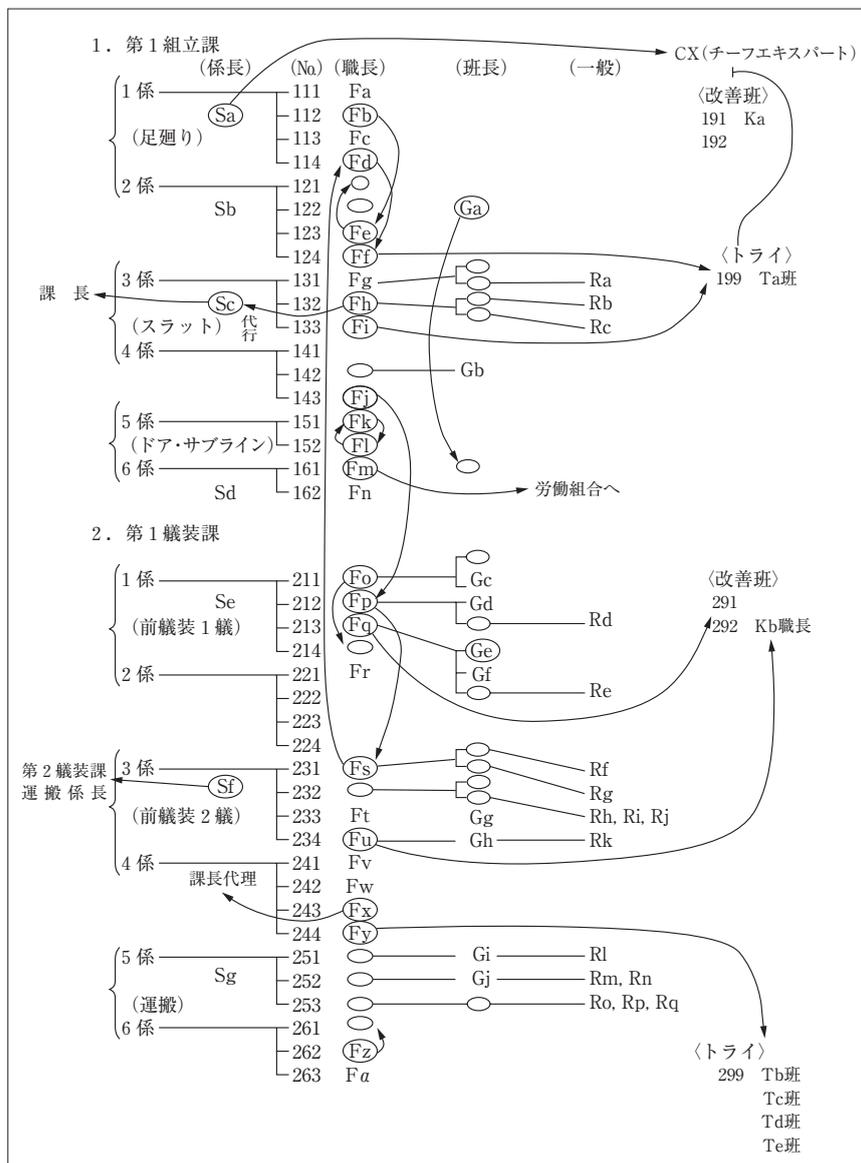
この点に関しては、トヨタのある工場の第1組立課と第1艀装課における人事異動の一端を明らかにした調査研究が参考になる¹¹⁾。1993年10月から1994年11月までの間に異動を経験した者は44人のうち23人と半数に達しており、その内訳は工長級7人注3人、組長級27人中18人、班長級10人中2人であった（図1）。なお、この図では、「係長」「職長」と表記されているが、正式にはそれぞれ「工長」「組長」である。

工長級の3人の異動は次のようである。①養成工で50歳のSc氏は組立作業15年、改善班3年、トライ2年、組合執行委員（支部長）4年、品質係8年などをへて工長級の職位にあったが、ここから第1組立課の課長に昇進している。②養成工で45歳のSf氏は一貫して組立職場で働いており、その間にトライ4年、組合専従役員4年を経験して、工長のまま第1艀装課3係から今まで経験したことのない第2艀装課運搬係へ異動している。③Sa氏は第1組立課1系の工長から、専門技能職のCXとして「第1組立課の改善班とトライ（新型モデル立ち上げのための準備班）の両方を見るポジション」に異動している。

①はライン組織のタテの異動、②はヨコの異動であって、いずれも従来型の異動であるのに対して、③はラインからスタッフ部門への異動であって、人事制度と労働組織の改革に伴う異動とみなすことができる。組立職場のなかに、改善班とトライという主にスタッフ機能を担う専門技能職中心の職場が「課付」つまり課長直属の独立した職場として創設されていると推測することができる。

組長級18人の異動の内訳は①課内水平異動8ケース（Fb, Fd, Fe, Fk, Fl, Fo, Fp, Fz）、②課間水平異動2ケース（Fj, Fs）、③係内上昇異動2ケース（Fh, Fx）、④組合専従1ケース（Fm）、⑤改善職場とトライ職場への異動5ケース（Ff, Fi, Fq, Fu, Fy）である。①と②は昇進を伴わないヨコの異動、③は工長代理（代行）へのタテの異動であって、いずれも従来型の異動である。組合専従のケースは昇進ではないが、職場復帰後に昇進するケースが多いことから、タテの異動に準じた異動である。しかし、⑤の5ケースは主にスタッフ機能を担う職場への異動であって、これまでの異動とは異なる。この5ケースのうち専門技能職（SX）

図1 組立職場における人事異動の事例



(注) 矢印は、1993年10月から94年11月の間に発生した異動をあらわす。

出所：石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』中央経済社、1997年、246ページ。

として異動した人数は不明であるが、職場の性格からみて皆無ではありえないと思われる。

班長級10人のうち異動経験者は2人とどまる。その内訳は課内水平異動 (Ga) と係内上昇異動 (Ge) であって、いずれも従来型の異動である。なお、班長のサンプルが少ない理由

は前節で触れたとおり、組を単位とした大括りの新たな労働組織に切り替えられつつあることと無関係ではないであろう。

この調査では、改善職場とトライ職場がライン組織との関係でどのようなかたちで編成されているか、また改善職場とトライ職場において専門技能職が職能資格別にどのように編成されているかといった点までは明らかにはされていない。しかし、1つの課のなかに、1つの改善職場と1つのトライ職場が設けられており、第1組立課と第1機装課を合わせると、2つの改善職場と2つのトライ職場が存在すること、つまり知的・精神的労働の比重が高く、専門技能職が集中する職場が少なくとも4つは存在することは確認できるのである。

人事制度改革と並行して職場組織が再編され、改善やトライを専門的に担当する職場が新たに創設された結果、この事例では、この熟練職場に異動した組長級の割合が18人中5人と3割弱にも達している。この組立職場の事例から性急に一般化することには慎重でなければならない。しかし、次節以降でみるように、改善やトライを専門とする「部付」ないし「課付」職場で働いているケースが存在することから、この組立職場の事例は先進事例ではあっても、決して例外ではないと考えられるのである。

以下の考察では、16ケースをCX級以上、SX級、EX級3つのグループに区分して、職場経歴と職業能力の形成、さらにキャリアの複線化が与えた影響と個人の主体的対応について検討する。なお、次節以降において使われるケース番号は表4のケース番号と同一である。

4. CX級以上の職場経歴・キャリア

ここでは、最初に5ケースの職場経歴の概要について記述した後に、「役職昇進型キャリア」と「専門技能職型キャリア」の軸を用いて、相互に比較する。最後に、両者の典型事例を各1ケース取りあげて、より立ち入って考察する。

①〔試作、課長、50代後半〕トヨタに勤務していた父の勧めで中学校卒業後にトヨタ技能者養成所に入った養成工のケースである。卒業後に配属された職場は本社第2技術部車輛試験課で、試作車輛のテストと整備に従事することになった。約10年後には、本社第3技術部組立課に異動して、試作車輛の組立作業に従事している。これは前工程への異動とみなすことができる。組立課で班長、組長と順調に昇進して、40代前半には、車輛試験職場で工長に到達している。その後は、部内異動で、前工程である物流課とプレス課で約10年間、「外飯を食った」後に、最初に配属された車輛試験課の課長に昇進している。50代前半のことである。班長、組長、工長の在任期間は10年以内であって、極めて順調に昇進してきたケースである。この要因について、「上司に恵まれたことが最大の理由で、上司との信頼関係をつくってきた」と述べている。しかし、もちろんそれだけではない。50代半ばで「愛知県優秀技能者」として県知事から表彰されていることからわかるように、技術的技能に関しても優れた能力をもっている。こうした

技能が伸びたのは主に組長時代であった。工長昇進後は、これに加えて管理・指導能力を順調に身につけて、順調に課長にまで昇進していった。これは長年にわたる職場生活のなかでの最大の転機であるといってよい。この意味で「役職昇進型キャリア」を歩んできた典型的なケースであり、後に立ち入って考察する。

②〔保全, CX, 50代前半〕高校卒業と同時に入社し、本社工場機械部のなかの保全職場に配置されて以降、職場異動はあるものの、約30年間にわたって、一貫して保全業務に携わってきたケースである。30代前半で班長, 40代前半で組長, 50代前半でCX級に昇進して、現在に至っている。CX級に昇進したのは、現場の第一線を退いて、安全管理と安全教育を担当する部署に異動になった時である。CXはかつての工長級の待遇ではあるが、部下のいない専門職であることは先に触れた。前の職場では、上司との人間関係によるストレスから心臓病を患ったが、現在の職場に異動してからは回復している。「正直、言って〔部下が〕いない方が楽です。精神的に楽です。自分の仕事だけをやっていけばいいので、精神的にも楽ですね。部下がいると精神的にも疲れますね」と話しているように、いわゆる管理・監督職には向かないケースである。専門技能職として働くことで、上司や部下との煩わしい人間関係に悩まされることなく、健康も回復して、定年後の再就職について考える余裕がでている。定年後は、安全管理の経験を生かして、関連会社に再就職できればいいと考えて、勉強中である。このケースもCX級に昇進した50代前半の時期が重大な転機となっている。先の「役職昇進型キャリア」の対極にある「専門技能職型キャリア」の典型事例として、後に詳細に考察する。

③〔輸送, CX, 50代後半〕中学校卒業後、家業手伝い、自衛隊をへて入社ケースである。20代前半に自衛隊援護課の斡旋で準社員として入社し、工務部人事課に配属となった。半年後に正社員となった後も、一貫して朝夕の通勤送迎等の輸送業務に携わってきた。30代前半に班長, 40代前半に組長, 40代後半には工長(CL)に昇進しており、昇進に関しては、かなり順調である。この要因としては、いわゆるインフォーマル活動に一時期、熱心に取り組んだこと、輸送にかかわる技能を着実に身につけてきたこと、が考えられる。組長時代の後半の時期にあたる1991年に専門技能習得制度が発足したが、部下の教育に関する能力が伸びたのはこの制度ができてからであるという。「これまでは自分の経験だけで部下に教えてきたのが、テキストができて、それに沿って教育することで、自分自身でも自覚するようになった」と話している。工長への昇進はこの時期の実績が評価されてのことであろう。現場の第一線から退いて、本社人事部で輸送にかかわる専門技能習得制度を担当する事務局にCXとして異動したのは50代半ばの時期である。この職場では、人員輸送業務における専門技能習得制度を担当する事務局で、もう1人のCXとともに集合研修の企画と運営を担当している。人員輸送業務に従事する人員は12工場全体で約200人にのぼる。専門技能習得のための研修のカリキュラム、テキストまた

実技の内容は12の工場にいる輸送系のCLとともに作成している。ここでは、たとえば「品質」という一般的な概念を輸送業務に即して、「快適性」「安全性」「正確性」の3大要素に具体化するといった工夫がなされている。約200人を対象にして、順次、1週間にわたる集合教育と実技教育を実施して、「初級技能職」にはC級、「中堅技能職」にはB級、EX級にはA級の専門技能資格を認定するというのが主な仕事である。2001年8月の調査時点では、C級とB級の資格認定の大半が終わって、これからA級の資格認定が始まるところであった。定年後に関しては、関連会社への再就職、「スキュート・パートナー」（特殊技能をもった人を定年後も同じ職場で1～2年契約で雇用する制度）、人材派遣業などのいくつかの選択肢を考え始めている段階である。

④〔車輛検査，CX，50代前半〕高校卒業と同時に入社し、車輛検査職場に配属となって以降、30年以上にわたって一貫して検査職場で働いてきたケースである。30代前半の早い時期に班長に、40代後半には工長（CL）に昇進している。工長昇進の直前には、北米のある工場で数年間、マネージャーとして組長や工長の指導にあっている。帰国後、CX級に昇進して数年後に、懇意にしている人事部の役職者から課長への昇進を打診されたが、これを断っている。「課長の名誉職よりも、定年までの間にやり残したことを、今までやれなかったことをやりたい」という理由から、「役職昇進型キャリア」を拒否して「専門技能職型キャリア」を選択している。海外勤務は短期を含めて数回に及ぶことから、海外関連の業務にかかわることを強く希望していた。この時、輸出車輛の品質管理を行なう部署で欠員が発生して、この職場の室長（技術員）の誘いがあった。これと本人の希望が合致して、ここにCXとして異動することになった。これは50代前半であって、このケースもこの時期に重大な転機を迎えたことになる。この職場の業務は各工場から運ばれてくる輸出車輛を最終的に検査する品質保証業務である。ここで室長を補佐する「室長預かり」として、職場全体の機能向上と改善などのスタッフ業務に従事している。このケースを除く職場のメンバーは技術員の室長、「職場全体のリーダー」であるSX1人、一般職約5人である。一般職は高卒で、年齢構成は20代から40代まで、ほぼ均等に配置されている。職場の性格から、期間工や中途採用者はいない。定年後については、必ずしも楽観的な見通しをもっていない。「会社は退職年齢を2～3年、延長することを考えているようだが、間もなく大量採用時代の人が出てくるから、どうなるか。検査は間接の間接だから、不要な人間になりそうだ。下請けでとってくれるといいのだが、自動車関係で働くのは無理だろう」と話している。差し迫った問題として意識されていないのは、定年まで約10年もあるからであろう。

⑤〔モデル作製，CX，50代前半〕養成工で、本社技術部に配属となって以来、一貫して新車のモデルを作製する職場でキャリアを積んできたケースである。デザイナーが描く2次元の図面をもとにして、立体模型を作製するのが仕事であり、職場は多種多様な一品ものをつくる「職

人の世界」である。「もって生まれたセンスのよさや器用さ」をベースにして、10年、20年という長期間の経験をへて、ようやく一人前になる世界である。30代前半で班長、30代後半で組長、40代半ばで工長に昇進していることから、昇進スピードも速く、順調な昇進ルート歩んでみるとみてよい。しかし、50代前半に、約40人の部下をもつCLから部下のいない専門技能職であるCXに変わっていることから、課長昇進のルートからは外れているとみてよい。「僕らのところでも、来年あたりになると、ポツポツ課長になるという人もいる」が、「今までの経緯からみて〔課長への昇進は〕無理じゃないですか。だいたい、課長にいけるには、それなりの路線に乗っていないと無理があります」と話している。このケースも50代前半に転機を迎えている。「若いときから、〈自分の足元はしっかり〉というモットーがありました。あんまり上ばかりをみても、足元がこけたらどうしようもないし。あまり立派なことは考えない」という発言のなかに、生活信条が凝縮されている。管理職をめざして邁進するタイプではなく、生活の安定を最も重視し、仕事の世界に価値を見出すタイプの労働者である。CXの4ケースのなかでも、最も職人気質が強いタイプに属すると考えることができよう。

以上の5ケースに共通する点は、勤続10年前後、30歳前後で全員が班長に昇進していることである。しかし、「昇進スピード」という点からみると、入社から工長（CX）になるまでの期間は最短の22年から最長の32年まで10年もの開きがあり、その平均は27.6年である。また、工長（CX）になった時の年齢は40歳から50歳の間に分布しており、その平均は46.4歳である。40代前半に工長に昇進した①が最も速いケースであり、最も遅いケースは50代初頭でCXに昇進した②である。残る3ケースはその中間に位置しており、勤続26～30年、40代後半の時期に工長に昇進している。この3ケースの昇進スピードでは、速い順に③、⑤、④である。とはいえ、このなかでは、④は課長昇進という「役職昇進型キャリア」を選択することもできた唯一のケースである。管理職と専門技能職の両方の能力を兼ね備えており、昇進スピードは相対的に遅いとはいえ、高卒現場技能員のなかではトップ・グループに位置することには変わりはない。

もう1つの「専門技能職型キャリア」という軸からみると、①を除くすべてのケースはいずれも50代で専門技能職として働いている。とはいえ、4ケースのなかでは、④は「役職昇進型キャリア」を選択することもできたという点で、また⑤は職人的な専門性をもつ仕事に従事している点で他のケースとは異なっている。また、③は工長の経験があることから、管理・監督職としての能力も兼ね備えている。これに対して、②のケースは管理・監督職としての適性をもたないために、昇進スピードは最も遅い。CXとして勤務することで健康が回復していることからみて、複線化の恩恵に浴したケースであって、「専門技能職型キャリア」の1つの典型事例と考えられる。次に、「役職昇進型キャリア」の事例として①を、「専門技能職型キャリア」の事例として②を取りあげて、立ち入って考察する。

【事例1】 試作職場の課長

これまでの職場生活を振り返って、「私の場合は、非常に順調に会社生活をすごしてきた。技能系でいうと、本当にいい道を歩んできた。10点満点の人生」と最高の自己評価をしている。このケースが語るには、養成工の同期入社組のなかで、現在、次長に昇進した者が数名、課長は1割程度である。上位層の約10%のなかに入っており、最も順調な部類に属している。試作職場に限れば、「同じ職種で15人ほどいるなかで、ずーとトップを歩ませてもらっている」という順調さである。

このケースの順調な昇進を可能にした要因としては、次の4点が考えられる。第1に、父がトヨタに勤務しており、工長まで昇進したことである。部下を大事にするタイプの工長で、本人が子どもの頃、「地域のお祭りがあると、多くの部下が集まってきて宴会を開いた」し、50人以上の部下の仲人をやったという。トヨタに「違和感なく勤めることができた」のは、子どもの頃から、部下の面倒見がよく、信頼関係を大切にしてきた父の姿を見てきたからであろう。技能員として模倣すべきモデルが父であったことの意味は大きい。家族を通じて幼少時からトヨタマンとしての社会的資質が継承されていることに加えて、企業内での人間関係のネットワークが父を通じて、すでに形成されているからである。第2に、養成工の出身で配属職場に恵まれている点があげられる。養成所での成績はトップクラスであったと思われる。入社から現在まで、一貫して試作部門という重要な職場で働いている。車輛試験に始まり、組立、物流・生産準備、プレス、車輛試験、組立と異動してきたが、これはすべて試作部門内部での異動である。

50代半ばで「愛知県優秀技能者」として表彰されているが、試作職場で優れた技能を身につけて、作業改善と部下の育成等に多大な功績があったことが受賞につながっている。「会社生活のなかでの1つの大きな宝なんです」と誇らしげに語っている。この時、同時に社長表彰も受けている。特に技能が伸びたのは「現場に精通していた」組長の時であるという。工長、課長と昇進するにしたがって、現場から離れて、「部下の人材育成」「日常の業務管理」や他の部署との折衝が中心になってくる。こうした管理業務に関しても、人一倍、優れた能力を身につけていったとみてよい。しかし、これは個人の奮闘だけで獲得できるものではない。順調な昇進は「上司に恵まれたことが最大の理由」と多少、謙遜気味に話しているが、二代目労働者ゆえの有利な環境がその前提となっているように考えられる。父をモデルとして、上司や同僚との信頼関係を築き、さらには部下の育成に力を注いでいったと考えられる。第3に、職場外の要因として、地域社会において親族間の強力なネットワークが存在することも無視できない。本人も妻も豊田市に生まれ、豊田市で育っており、親族のつながりは強い。週1回程度は何らかのかたちで行き来があるという。このつながりの強さが精神的な安定をもたらし、仕事に没頭することを可能にしていると考えられる。第4に、家族のつながりが強固であることも同様の効果を生み出している。仕事を続けていくうえでの支えになったものは、「それはもう、やっ

ぱり家族ですね。家族ですよ」。子ども夫婦と孫も含めて、家族総出で遊んだり、食事をしたりに、つながりの強さが現われており、これも仕事に没頭できる条件の1つになっていると考えられる。2人の子どもは結婚して、独立しており、1人とは同居、もう1人は近隣に住んでいる。同居する子どもの夫はトヨタに勤務する大卒技術者である。直系ではないが、三代目になる。公私ともに順調なトヨタ一家である。

退職後の生活設計については、「まあ、ぼちぼち考えにやいかんことですけどね」といって、今のところ具体的には考えていない。しかし、「私の先輩も58,59歳でよそのメーカーさんにいたりしている。ほとんど働いて見えるね」というように、会社ないし先輩の紹介で再就職できるという見通しをもっている。

【事例2】安全管理職場のCX

「大企業で安定している」こともあって、1960年代半ばに高校の紹介で入社して以来、一貫して、保全職場で働いてきたケースである。本社機械部に配属となり、設備や工作機械の製作や修理・改善から出発した。数年後には電気関係の保全職場に異動するが、これは係内異動である。この職場で10年以上、電気保全に携わり、この職場で班長に昇進している。30代半からは、工務部設備課に異動し、主に工作機械の電気系統の修理を中心とした保全業務に従事し、この職場で組長に昇進した。組長までは標準的な昇進スピードである。ところが、その直後に住宅部に異動して、木工設備・機械等の保全業務に従事するようになった。この種の異動はそれほど珍しいことではないという。しかし、この職場は「保全の経験がなくても、5年くらいいけば一人前になる。仕事としては車の方が面白い。忙しいけど、車におった方が自分を磨けます」ということであるから、熟練職場とはいえない。この職場には約10年いたが、その半分は単身赴任であった。ここから本社の安全管理と教育を担当する部署に異動したのが50代前半の時期であって、ここでCX級に昇進している。CX級に昇進するまで最も時間がかかっているケースであり、しかも、異動先は現場の第一線とは異なる部署である。電気系統の保全工として歩んできたのは40代初頭までであって、これ以降はキャリアの一貫性に欠けるように思われる。その具体的な理由は定かではないが、管理・監督職に向いていないことが1つの重要な要因であるように思われる。住宅部では上司との関係に起因するストレスが嵩じて、ある心臓病を患っている。この職場の上司に対して、「私からいうと、人格のない人」と評価している。妻はこの点について、「うちは仕事はやれる人なんだけれど、不器用だから、人間関係が。上司にうまく振る舞うことができなくて。だから、結構、大変でしたよ、メンタルヘルスが」「ある時は、大変だったら、[会社を]辞めてもいいですよっていったことがあるんですよ」と話している。妻は夫の心身の健康管理という重要な役割を一手に引き受けている。

2人の子どもは現在、独立しているが、トヨタに入りたいという思いは全くなかったという。現場はきついからである。妻の父もトヨタに勤務しており、夫も妻も現場労働の厳しさをよく

知っている。

現在、職場の安全管理と教育を担当する専門職として、煩わしい対人関係に悩まされることなく、安全対策に取り組んでいる。12の工場の部ごとに安全衛生を担当する部署が設置されており、この職場はその「元締め」といった位置にある。約10人の専門職が分担して、16項目にわたって各職場の安全管理と安全活動を診断・評価し、安全対策の「横展開」を行なっている。調査時点では、各職場が自前で診断・評価できるように、現場で人を育てる方向にあるということであった。「アセッサー教育」はそのための援助である。この部門においても、スタッフ機能が本社から徐々に各工場レベルに委譲されていると考えられる。

現在の仕事で「やりがい」を感じるのは、「指導したことがちゃんと守られて、職場でそういうルールづくりをしてもらって、実際にルールどおりに作業をしているのをみた時や安全対策の横展開がはかられている時」であり、定年後も、この仕事の延長上で関連会社に再就職することを望んでいる。会社から「お声がかかれたい。65歳くらいまでは働けるんじゃないかと思っている」。そのために必要な資格の取得をめざして、今から勉強中である。

30代半ばの時点では、この2ケースはともに工長まで昇進できるという見通しをもっていた。それはすでに達成されており、その限りでは昇進願望は満たされている。とはいえ、前者のケースは課長まで登りつめて、関連会社に再就職できるという、かなり楽観的な見通しをもっている。それに対して、後者は保全職場で一貫しているとはいえ、すでに触れたように、40代初頭以降は保全の熟練職場とはいいい難い部署に異動し、約10年間も異動を経験していない。その後、本社に復帰したとはいえ、第一線から退いている。40代初頭の時期に、それまでのキャリアを生かして、専門性の高い熟練職場に配置される可能性もあったと思われるが、しかしそれは実現しなかった。その意味で、キャリア形成における転機は組長に昇進した直後に住宅部に異動した40代初頭の時期であることは間違いない。住宅部への異動の理由に関しては、「ポスト不足」「外飯を食う」などが考えられる。しかし、このケースにとって、住宅部の約10年はまさに「失われた10年」と呼ぶにふさわしい。とはいえ、本社復帰後は、精神的重圧から解放され、健康も回復している。専門技能職の創設によって多大な恩恵を受けた1つの典型事例ということができよう。

5. SX級の職場経歴・キャリア

ここでは、最初に6ケースの職場経歴の概要について述べた後に、「役職昇進型キャリア」と「専門技能職型キャリア」の軸で相互に比較する。CLへの昇進を期待するケースもあるが、多くは「役職昇進型キャリア」の道を歩んでいるわけではない。したがって、最後に取りあげるのは「役職昇進型キャリア」を拒否して「専門技能職型キャリア」を選択したケースとGLからSXへの転換を切望しているケースである。

⑥〔総組立，GL，50代後半〕中学校卒業後，数社の自動車修理工場をへて，臨時工として入社したケースである。トヨタに勤務する義理の兄の紹介で入社したのは，大きな会社で安定した生活ができると思込んでのことである。臨時工として入社した当時の配属職場は組立課であった。正社員に登用された後も，組立課に配属され，組立職場で班長，組長と昇進してきた。したがって，職場経歴という点では，組立職場で一貫している。とはいえ，通常の組立工のキャリアとは完全に異なっている。入社して数年後にはライン労働から離れて，主に不具合の修理等に従事することになった。これは第1の重大な転機である。これ以降，現在に至るまで一貫して，改善業務に携わっている。20代半ばで班長代理，30代初頭で班長，勤続20年弱の30代後半には組長に昇進している。臨時工の出身であるが，養成工を含むSX級6ケースのなかで，最も昇進スピードが速い。組長になって約10年後の1990年代初頭には，工長級への昇進が打診されたが，職位よりも仕事を重視して，これを断って，組立課のなかの「改善グループ」に異動して，ここでSXとGLの双方を経験してきた。これは第2の重大な転機である。現在，この職場のGLであるが，「何で改善のGLにされたのかな。まあ，やりたくなかったんだけど。SXだと，自分のもっている力でアイデアを実用化するというだけでやっていけばいいんだけど」と述べている。GLへのこだわりはなく，むしろSXに自己の適性を見出している。「改善というところにおいて，やっぱり自分にあってる仕事かな」「いま思えば，100点くらいいけるのかな。やっぱり仕事が充実していますからね。自分のやりたいことをやって，言いたいことを言って，ある程度の評価が得られるということは，一番よかったのかな」というのが現在の自己評価である。このケースはSX級のなかでは，昇進スピードが最も速く「役職昇進型キャリア」の道を選択することも可能であった。しかし，これを拒否して「専門技能職型キャリア」を主体的に選択したケースであり，事例3において立ち入って考察する。

⑦〔物流，GL，50代前半〕養成工で，父もトヨタ勤務の二代目労働者という点で先の①と同様のケースである。養成所での訓練を終えて最初に配属された職場は物流部門である。その後も一貫して，物流部門で働いてきた。約15年間，本社工場・生産管理部輸送課でこの仕事に携わった後は，数回の工場間異動を経験して，約10年後の40代初頭の時期に組長に昇進している。組長昇進後は，短期海外出張を4回も経験しており，「現場の作業はやってみせればすむが，物流はカンバンが1枚あるだけで，仕事のやり方を全部，口でしゃべらないとだめなので，大変だった」と振り返っている。物流のベテランとしての能力と外国語の力が買われての海外派遣である。10年以上にわたって英字新聞を購読しているという。物流のベテランになるには15年はかかると話しているが，ちょうどこの時期に班長に昇進している。現在，現場の第一線の監督者であるGLとして，主に輸送費にかかわる原価低減，工数削減，多能工育成，安全や製品の防止といった管理・監督業務に携わっている。1年間で3000万円以上の輸送費の削減，1人あたり100時間の工数削減といったノルマの達成のための改善業務や部下の掌握等の管理的

業務が仕事の中心である。班長への昇進はやや遅く、班長昇進直前の時点では、「自分自身ではこんなもんだ。能力があっても昇進できない、能力がなくても昇進していく」と語り、不遇の身にある自分自身を低く評価していたが、組長級に昇進してからは、もはやかつてのような否定的評価はみられない。水を得た魚のような変貌ぶりである。短期の海外出張をへて、50代初頭の時期に「今まで経験したなかで一番、[仕事が] 大変な工場」に異動している。いずれも、物流のベテランとしての能力が評価されてのことであろう。組長に昇進した40代初頭の時期が第1の重大な転機であるとすれば、これはそれに劣らぬ第2の重大な転機であるとみることができる。

⑧ [機械加工, GL, 50代後半] 中学校卒業後、数社を転々として、20代前半で臨時工として入社したケースである。製造部機械課で溶接作業に約5年間、従事した後に、別工場の製造部機械課に異動している。これ以後、この職場で約30年にわたって、機械加工の仕事に携わっている。班長に昇進したのは入社後約20年、40代初頭の頃であり、約10年後の50代初頭の時期にGLに昇進している。このグループのなかで、GLに到達するまで最も時間を要したケースである。班長から組長級に昇進した当初はGLであったが、数年後にSXに、さらに数年後にはGLというように、管理・監督職と専門技能職の双方を経験している。最初にGLになった直後に、極度の精神的疲労から、入院と自宅療養で数ヶ月間、休職している。これも1つの転機であろう。GLの職務に耐え切れず、SXに変えてもらったが、人員配置の都合から再びGLになった。「SXとGLでは、精神的な疲れがものすごく違う。いやいやGLを引き受けた。早くSXに変えてほしいと要求しているけど、なかなか実現しない」のが現状である。書類の作成や上司との折衝、部下の掌握といった管理的業務には不向きであって、むしろ「直接作業SX」に適性を見出している。現在、GLの立場にあるが、専門技能職に適性をもつ典型的なケースに属すると思われることから、事例4において再び取りあげることにする。

⑨ [ライン保全, GL, 50代前半] 「会社が大きいために将来性があると見込んで」高校卒業と同時に入社したケースである。配属職場は車体部ボディ課の保全職場である。約20年間、この職場でライン保全を担当して、班長昇進後、1980年代後半に新設された成形部「改善グループ」に異動して、現在に至っている。その直後に、海外の関連会社に数回、出張して、現地で保全業務の立ち上げに従事した経験もある。帰国して数年後には組長に昇進し、SXをへてGLになっている。班長に昇進するまでの期間は約20年で、かなり遅い。1980年当時は「仕事あまり難しくない。昔は本当の保全があったが、専門のものは保全専門の組に任せるので、仕事のはりあいが無い」と不満を漏らしていた。しかし、班長昇進直後に、高度な熟練を要する改善グループに異動し、さらに海外派遣での実績が評価されて、組長に昇進している。いずれも、30代後半から40代半ばまでのかなり短い間の出来事であって、これが重大な転機となっ

ている。40代前半には、年間4000～5000万円のコスト削減につながる改善をした実績をもち、「今はもっとすごい改善をやっている」。現在、成形職場ではロボットによる作業の自動化が大々的に進行している。たとえば「今月でも、課のなかで3人の人間がいらないようにした。機械の補助要員として入れておいた期間従業員などはいなくなる」。職場はGL 1人、SX 1人、EX 数人、一般職約5人から構成されており、「レベルの高いやつでないとな務まらないので、低いやつは入れていない」という。今後の昇進については、「課長は無理だけど、チーフリーダーくらいなら昇進できる」と予測しているが、これは30代初頭における昇進見通しと全く変わっていない。熟練職場である改善グループのGLという点では先の⑥と同様である。しかし、これと異なってCLへの昇進を期待できるのは、10年以上、SXとGLの職位にあり、しかも定年まで約10年という時間があるからであろう。

⑩〔車輛検査、SX、50代後半〕中学校卒業後、印刷工、製缶工をへて、1960年代半ばの時期に20代前半で見習工として入社し、20代半ばで正社員となったケースである。入社試験の成績がよかったので、面接で「あなたは技術部試作課の方がいいかと思うが、どうか」と試作課を勧められたが、「車に触れるなら検査がいい」と思って、検査課を希望した。「結果としては、とんでもなかった。技術部の方がよかった」と振り返っている。正社員になった頃の仕事は新型車の走行試験や調査・測定全般であり、約15年で班長に昇進し、約5年後に組長となって他の部署に異動するまでの約20年間は職場異動がない。ここまでの職場経歴は実に一貫している。しかも、「私は班長になったのも、組長になったのも第1選抜できた。一番、速かった」というように、20年足らずで組長に昇進しており、昇進スピードは極めて速い。これは熱心なQC・改善活動が評価されたからである。発明考案では、社長表彰を5～6回、受けているし、提案件数と賞金金額では2年連続で1位になったことがあり、10位以内に7～8回、入っている。しかし、1つのネックがあった。それは中途採用ゆえの年齢の問題である。「それでも、〔年齢の点では〕ぎりぎりだった。工長になるには年齢がダメです。工長になる人は40代くらいでなります。組長になったくらいで有り難いと思わなくては」と評価している。新設工場への異動や海外派遣の選抜に漏れたのも年齢という問題があったからである。組長昇進後は、プログラミング能力と改善能力を買われて、品質管理を専門に担当する職場に異動しており、10数名の部下をもっていた。しかし、50歳を過ぎた頃、「お前も年だから」ということで、工務部の部下のいない職場に異動となり、パソコンやプログラミングの教育に携わることになった。この時に組長からSXに変わっており、これ以後、SXのままである。「格下げされたようなもんですよね。余分にランクをつくって、そこに入れられるということで、かなりではないけど、何となく格下げという意識はありますよ」と評価するのはそのためである。数年後には、ここから工務部内の予算管理を担当する部署に異動し、さらに数年後には、部内の「環境グループ」に異動して、不要な機械・設備や加工工程から出る金属片等を業者に売り渡す窓口業務を担当

している。このように、50歳を過ぎた頃が重大な転機であって、これ以降は、品質管理とは異なる部署に異動することで、職場経歴の一貫性が失われ、キャリアが切断されている。事実、「55歳くらいからは、もう〔職場が〕動きますよね。会社としては、もういない人間だから」「私なんか、今はほとんど仕事をやっていないようなもんだしね」と話している。職位解任制度が廃止されたことは第2節で触れた。このケースは、職位は解任されていないが、この制度がなかば適用されているような異動を経験している。16ケースのなかでは最も年齢が高いことも影響しているのかもしれない。

⑩〔部品検査，SX，40代後半〕①，⑦と同様に養成工のケースである。トヨタ工業高等学園卒業後は第一希望で部品検査職場に配属されている。トランスミッション等の機能検査に始まり、数年後に、その不具合を調査する職場へ異動している。さらに、約5年後には、部品の精度保証・管理を担当する職場に異動している。この職場が最も長く、20年弱である。入社約15年、30代半ばの時、この職場で班長に昇進し、約10年後の40代初頭の時期にSXに昇進し、同時に検査業務の標準化マニュアルを作成する職場に異動している。さらに数年後には、最終検査工程の設備を管理する部署に異動している。職場経歴という点では、検査職場で一貫しているケースである。しかし、現在の仕事の充実感は「30点」と極めて低い。最も充実していたのは、部下をもつ班長として精度保証を担当していた30代半ばの時期であった。「おそらく100点に近い時もあったでしょうね。90点くらいはあったでしょう。何年間は、そういう時代も続きましたね。この職場に行って良かったなと思うことも何回もありました。残念ながら、今の職場では、そういうことがない」と話している。SX級の6ケースのなかでは、昇進スピードはやや遅い。その理由の1つは、班長昇進直前に病気になったことである。予定されていた長期海外出張も不可能になった。一貫して検査職場で働いてきているとはいえ、40歳を過ぎた頃には、第一線から離脱していることから、この時期にマイナスの意味で重大な転機を迎えたといえることができる。

SX級の6ケースのうち、班長に昇進するまでの勤続年数は13年から19年、年齢では30代前半から40代前半の間に分布している。その平均はそれぞれ、15.7年、36.2歳である。また組長（級）に昇進するまでの勤続年数は18年から28年、年齢では30代後半から50代前半の間に分布しており、その平均はそれぞれ、22.6年、43.2歳である。「役職昇進型キャリア」の軸でみると、最も速く組長（級）に到達したのはGLからCXへの昇進を断った⑥のケースであり、⑩がそれに次いでいる。逆に最も遅いケースはGLからSXへの異動を切望している⑧のケースであり、⑪はこれよりわずかに速い。⑦と⑨は同列で⑩と⑪の中間に位置している。以上のように、最も昇進スピードが速く、「役職昇進型キャリア」の道を選択することができたのは⑥のケースであるが、しかし、これを拒否している。したがって、CLに昇進して「役職昇進型キャリア

ア」の道を歩む可能性をもっているのは相対的に若い⑨のケースだけである。

他方で、「専門技能職型キャリア」の軸でみると、熟練度の高い職場に異動するケースと相対的に熟練度の下がる職場に異動するケースがある。前者に該当するケースは「改善グループ」に異動した⑥と⑨であり、⑩と⑪は明らかに後者に該当する。その後のキャリア展開に重大な影響をもたらす職場異動は40歳前後または50歳前後の時期であって、これが明暗を分ける重大な転機となっている。この2つのグループに対して、⑦と⑧は熟練度の異なる職場への異動という意味での重大な転機は経験していないことから、両者の中間に位置するとみてよいであろう。

先にみたように、⑥は昇進スピードが最も速く、「役職昇進型キャリア」の道を歩むことも可能であったが、これを拒否して「専門技能職型キャリア」を選択している。逆に、⑧は昇進スピードが最も遅く、「直接生産SX」に自らの適性を見出している。そこで次に、この2ケースを取りあげて、やや立ち入って検討する。なお、後者のケースの昇進が最も遅いという意味は、あくまで他の5ケースと比較した場合のことであって、同期入社組のなかで最も昇進が遅いという意味では決してない。入社以来、査定では常に平均以上できたケースであり、昇進スピードは標準を上回っている。

【事例3】改善職場のGL

このケースの職場経歴は組立職場で一貫しているが、ラインで働く組立工のキャリアとは全く異なっていること、主に不具合の修理等に従事しており、現在に至るまで改善業務に携わっていることはすでに触れた。従来、改善業務は機械・設備の改善と工程の改善の2部門に分かれており、このケースは工程と作業のムダ、ムリ、ムラを改善する後者の部門を担当してきた。現在の職場に異動したのは人事制度改革が始まったばかりの1990年代初頭であるが、この時点で機械・設備の改善と工程の改善の2部門が統合されている。これは両直あわせて約25の組からなる組立課に属しており、いわゆる課付の職場とみることができる。この職場は両直あわせて約20人からなり、GL 1人、SX 数人、EX 約10人、一般職約10人という構成である。生産ラインから上がってくる改善のアイデアを実行に移す業務、逆に改善グループから現場に行行ってムダ、ムリ、ムラを排除する業務といった、トヨタ生産システムの先端部分を担う職場である。バブル期には、人手不足から莫大な設備投資をして、完全自動化をめざしたが、これが今日、機械設備の稼働率の低下をもたらし、生産変動に耐えられなくなっている。「車種によっては、2分タクトくらいに落ちている。そうなる時、その時に入れた大型設備がかえって邪魔になって、仕事ができないということもたくさんあるので、そういうラインを早めに撤去して、もっと簡易なラインにしている」が、これに対応して、「与える改善」から「使える改善」にシフトする必要があると述べている。前者は完全自動化をめざした時期の改善を特徴づけた表現であり、後者は現在の「人と機械が共存できる」半自動化路線をめざす改善を特徴づけた表

現である。後者の「使える改善」によって、機械・設備の稼働率の向上と生産変動への機敏な対応が可能になるというのである。しかしそれだけではない。「大きな設備は大きなケガをする」という問題がある。これを、たとえば「挟まれても、ケガをしない」安全で小さな設備に切り替えて、労働災害を防止することも改善業務の1つである。

この仕事は組立の現場からみると「楽そうに見えるかもしれないけど、楽じゃないですよ。改善というのは失敗の繰り返しなんです。手を汚して仕事をしている時が仕事なんで。道を歩いている時もアイデアを考えたり、考え中という札をつけとけと〔部下に〕いってるんですよ」と話しているように、労働の知的・精神的性格は極めて濃厚であって、「組立の技術員、生産技術の技術員との接触はしょっちゅう」である。

定年後については、「あんまり考えていない。働かなくてすめば、働きたくない」と話している。「あと数ヶ月で定年ということで、やる気をなくして仕事を放棄する人がなかにはいますよ。そうではなくて、燃え尽きるまで精一杯やるという考えがないと。あいつは定年前になると仕事をせんかったとか、そういう後ろ指をさされるような辞め方はしたくないと思う」というように、関心は定年後よりも、定年までの間、従来どおり、改善業務に取り組んでいくことに注がれている。

【事例4】量産職場のGL

すでに述べたように、組長級に昇進した当初はGLであったが、この直後に、極度の精神的疲労のために入院と自宅療養で数ヶ月間、休職したケースである。SXに変えてもらったが、GLが他の職場に異動したために、管理・監督職のGLに「返り咲き」することになった。職場のメンバーは約10人であって、EX、一般職、期間工・人材派遣がそれぞれ数人という構成であり、正社員と期間工・人材派遣の割合は7：3である。SXがいないので、1人で煙突みたいな状況である。GLの職務は「原価、改善、品質、安全に関することろもろ」で、ラインに入ることはない。仕事の配分と職場の融和、デスクワーク、上司との折衝等が仕事の中心であるが、なかでもパソコンを使った書類作成が最も苦痛である。「パソコンにはあまり興味がない、やる気がないもので。そうは言っても、仕事はどんどん来るし、資料をつくるのもパソコンでね、大変だわね。今なんか、もうみんなパソコンでマップつくったり、いろんなもんをやったり。できないもので、それでイライラしてる。今のGLは大変だね。昔の私らの憧れていた組長とは全然、違うわね。昔は組長いうのは、じっと座ってさ、のんびりしててね。資料づくりとかは、そんなになかったもんね。昔は事務関係がみんなもってきとった。今はそうじゃない。現場でつくったやつをみんなに配らないとわからないというかな、そういう感じになって。うちでパソコンとデジカメ買って、会社の仕事をうちで〔やっている〕。買わないと追いつかない」のが現状である。

職場経歴の点では機械加工で一貫しているとはいえ、職場異動が激しい。「あっち行ったり、

こっち行ったりしたもんでね、仕事の中味もね、全然ね、わからないわけ。仕事のことは班長の方がよく知ってる。年なもんで覚えようという気もないしね。上から聞かれても、わからないから、〈ちょっと待って〉といって班長に聞かないかん」。実作業から離れて、管理業務が主体となっているからであろう。とはいえ、専門技能習得制度が発足して間もない頃、A級を取得している。A級は最高等級のS級に次ぐ等級であって、10年から15年の職場経験があり、組内の業務の80%以上が担当可能である等の基準を満たしていることが目安であって、GLとSXの職位にあるものが検定試験を受けて取得することになっている。

昇進に関しては、SXやGLに「なれたのが不思議かもね」と謙遜している。しかし、ここまで昇進できたのは、QCや改善活動、また組合役員やインフォーマル活動に関しても、それなりの努力をしてきた結果、査定では平均以上できたからである。30代半ばの頃には、「せいぜい組長まで」と予測していた。その目標が達成されたのは50代初頭であるが、これは本人にとって決して不本意なことではないとみることができる。

今回は2回目のGLであるから、精神的苦痛はある程度、軽減されているかもしれない。しかし、「機械とワークを相手に仕事をしていた方がよっぽどいい。実作業と改善しとりゃ、そんな頭いらんもんね。自分の作業をやっとる方が楽だわね、仕事しとる方が」という理由から、「直接生産SX」への復帰を望んでいる。

ここで取りあげた2ケースはいずれも、30代半ばの時期に、組長までは昇進できるという見通しをもっていた。これが達成されるまでの期間はかなり異なっているが、これ以上の昇進は望んでいない点で共通している。また、2ケースともGLの職位にあるが、いずれもこの職位に対するこだわりはなく、特に後者は「直接生産SX」への復帰を待ち望んでいる。改善職場と量産職場という違いはあるものの、改善や機械加工という仕事そのものに意味を見出している点で共通している。とはいえ、前者は入社後の早い時期から配属職場に恵まれて、改善能力を蓄積してきたのに対して、後者は機械加工の量産職場で頻繁な異動を繰り返しており、専門技能が深まるような異動は経験していない。専門技能職制度の恩恵に浴していることに変わりはないが、改善職場か量産職場という配属職場の違いがその後のキャリアと職場生活の満足度に多大な影響を与えているとみることができるのである。

6. EX級の職場経歴・キャリア

ここでも、最初に5ケースの職場経歴の概要について述べる。しかし、「役職昇進型キャリア」と「専門技能職型キャリア」の軸で相互に比較することは不可能である。特に4ケースはすでに50代であって、「役職昇進型キャリア」を歩んでないからである。彼らはむしろ「役職昇進型キャリア」を拒否したとみるのが妥当であろう。しかし、その理由は各個人で異なる。最後に、この点で対照的な2ケースを取りあげて、立ち入って考察する。

⑫〔機械加工, 50代後半〕中学校卒業と同時に、集団就職で刈谷市にある鉄工所に就職したが、「鋳物加工の粉塵が汚くて、仕事がえらい」ために、数年後に退職して、新聞の求人欄を見て、トヨタに臨時工として入社したケースである。「仕事はきれい、きれいというか、そんなに難しくもないし、ボーナスはもらえるし、寮はきれいだったし、トヨタはえらい天国だなと思った。夜勤は確かにきつかった。えらかった。明け方は何をやっているかわからないね」と入社当時は振り返っている。最初の配属先は機械課で、ミッションの機械加工ラインである。数年後には、新設工場に異動するが、ラインと一緒に異動したので、仕事内容は変わらない。さらに数年後には、新設工場に異動している。加工部品は違うが、仕事は機械加工で変わらない。工場の増設に伴うラインの移動とともに、異動してきたケースである。現在、AT車のミッションの機械加工職場にいるが、ここでは数年前からラインが半分に縮小されている。新型車が開発されて、ここで生産しているミッションの需要が半減したからである。2つあった組は1つになり、近々、ラインそのものがさらに縮小される予定である。「ラインの切り替え、切り替えというか生産が縮小になるので、仕事はどこになるかわからない。多分、他の職場に異動するという話だ。今の職場に新しい仕事が来るとい話はまだない。全然、違う職場に行くかどうかはわからない。まあ、僕らは年が年だから、行き先は全然わからない」という状態である。工場の増設に伴うラインの移動とともに工場間を異動し、さらに生産縮小に伴い職場が再編されるだけでなく、ここ1年間は昼勤だけになっている。「オール昼勤でオール定時でしたら、生活できないくらい〔賃金が〕安くなるんですよ。とてもじゃないが、家のローンなんか払っていけないですよ」と話すのは妻である。しかも、現在の職場そのものがなくなろうとしている。班長に昇進したのは入社約20年後の40歳の頃であるから、昇進スピードはかなり遅い。班長に昇進した直後には、「組長までいけるかどうかかわからないが」という表現ながら、組長への昇進をわずかに期待していた。しかし、班長（EX級）のまま約20年間、滞留している。現在すでに50代後半であるから、SX級への昇進の見込みはない。「職場をあっちこち変わった」が、その過程で技能が大きく伸びた経験は「あんまりないな」というように、重大な転機を経験することなく現在に至っている。「たとえば、機械加工なら、電機の専門学校を出た人でも現場に入って」おり、かつてと異なる専門的知識が必要になっている。しかし「あんまり中途半端に知っているといかんね、他の仕事が増えちゃうもんで、かえっていじらない方がいい。修理屋を呼んでも来なかったら、ラインを止めとくよりしょうがないわね。言っちゃあ怒られるかも知れんね。まあ僕らはカン、コツだもんでね。班長は班長なりの仕事をやれというけど、なかなかそうはいかない」と考えている。こうした構えは昇進や配属職場に恵まれなかったことにつながっており、この構え自体は1つには強い生活安定志向に起因しているように思われる。トヨタに入社したのは「大きい会社なので、一生、食べるに困らないと思ったから」であり、途中で辞めないで、ここまでできたのは「自分のため、会社のためではない」と振り返っている。

⑬〔総組立，50代前半〕高校卒業と同時に入社した二代目労働者である。入社後の配属は総組立で、「3年くらいまでは辞めたかったが，結婚して子どもができてからは，もう仕事を変わることができないと思った」と振り返っている。これは家族生活からみた1つの重大な転機であるが，職場経歴においても，それに劣らず重大な転機があった。1つは30代の10年間を通じて，モデルチェンジのたびに号口試作（トライ）のプロジェクトチームのメンバーに選抜されたことである。班長に昇進したのは30代半ばで，2回目の号口試作のプロジェクトチームが解散した直後のことである。いま1つは，その経験と実績が評価されて，約10年後の40代半ばの時期に，ライン作業から解放されたことである。技能系人事制度改革が始まった1990年代初頭のことである。異動先は組立部のなかにある部長直属の「部付」職場であって，ここで完成車輛の品質確認を専門的に担当している。ここでは，定型的な作業は存在しない。不具合が発生すれば，その事例ごとに，発生原因を解析して，原因を突き止めて，再発しないように抜本的な対策を講じるのが仕事である。仕事はQC活動そのものであって，この職場に異動してから，優秀賞を数回，受賞している。これだけ優れた能力がありながら，EXの職位にとどまっているのは，「SXへの昇進を勧められたが，いろんな経緯があって断った。責任が重くなるのが嫌だった」からである。昇進に対するこだわりは全くないといってよい。煩わしい管理業務よりも，専門的な仕事それ自体に強い関心をもっており，賃金についても，「いろいろ引かれて10年前と変わらない。もらうお金の額は詳しく知らない」というように，ほとんど関心を示さない。子どもが独立していることも1つの要因であろう。昇進を拒否して，EXのまま「専門技能職型キャリア」の道を選択したという点で，際立った存在である。後に事例5において立ち入って考察する。

⑭〔ボディ，50代後半〕中学校を卒業すると同時に，集団就職で名古屋の繊維会社に就職して，職業生活を始めたケースである。この点で，先の⑫のケースと類似している。しかし，異なる点は，このケースはさら数社を転々として，20代後半になってトヨタにたどり着いていることである。期間工を数回，経験した後に正社員に登用された時には，すでに30歳近い年齢であった。正社員として最初に配属された部署は車体部のなかの溶接職場である。数年後には，ライン自体が新設工場に移転したために，工場間の異動を経験している。この職場でも仕事は溶接であって，現在まで一貫して溶接工として働いてきている。とはいえ，応援を含む職場異動が極めて頻繁で，しかもいずれも熟練度の低い仕事である。昇進に関しては，50歳近い年齢でEXにたどり着いている。EXに昇進するまでに約20年を要しており，このグループのなかで昇進スピードは最も遅い。30代後半の頃には，「班長にはなりたくない。忙しいだけだから」と昇進そのものを拒否していた。EXに昇進して約10年間たった現在においても，この構えは変わらない。その理由の一端を「班長になったってね，給料がガンと大幅に上がるわけでもないし，いつまでも残されてタダ働きさせられるのが嫌だったからね。やっぱり時間になったら

〈さっと帰る主義〉だからね」と表現している。仕事は自分と家族の生活を維持するための手段と考えて、必要最小限の仕事はするが、それ以上の仕事はしないという生活態度で一貫している。定年を間近にひかえて、「平々凡々と生きてきたから、これでいいと思う。何の悔いもないから。点数をつけるとしたら、80点くらいかな。後悔は全然ないから」と話しており、自己評価は決して低くないのはそのためであろう。トヨタに入社してから、「辞めたいと思ったことはない。夜勤とかも苦にならなかった。仕事はきついことがあっても、辞めたいと思ったことはなかった。でも、夢のなかではトヨタを辞めたことがあった。後は流れに乗ってきたという感じ。給料もいいし」と振り返っている。トヨタの意味について、「結局、生活するために欠かせない会社かな。トヨタはリストラもやらないし」と話しているように、典型的な手段主義的生活態度を表明するケースである。後に、事例6において取りあげる。

⑬〔 Casting, 50代前半〕 中学校卒業後、季節工として北海道の建設会社で約5年間、勤務した後に、郷里の職安を通じてトヨタに入社したケースである。20代前半、1960年代後半のことである。見習工として配属された職場は鋳物課であり、約1年後に正社員に登用されている。班長に昇進したのは入社して約15年後、30代後半のことある。配属職場は最終工程の後処理が長かったが、最近、よその職場に「応援に行って、そのまま転籍というかたちで」異動している。こうした異動のパターンは今までも数回、経験している。しかも、他の職場への応援回数も多い。職場経歴では鋳造で一貫しているが、生産変動に伴う異動が多く、熟練度が高まる異動とはいい難い。これは現在の配属職場における期間工の比率からも理解することができる。現在の職場は約15人からなり、GLのほかは、SXとEXが数人、一般職が約10人、期間工が数人という構成である。また、3つの組全体では50人弱であるが、このうち期間工が約10人にも達している仕事に関しては、「昔の班長を見ていると楽だったわね。仕事やらんでも、現場で書き物やなんかやっていたら、それでいいんだから。今はもう、仕事が始まって終わるまで現場に入っとらにゃいかんからな」と話している。量産職場におけるEXの典型的な働き方であろうか。先に触れたように、生産変動に伴う頻繁な異動を経験しており、この点では先の⑫と⑭の2ケースと同様である。しかし、20代から多くの病気を患ってきた点で他のケースとは異なっており、これが昇進に影響を及ぼしていることは間違いない。30代初頭の頃の昇進見通しは班長であって、それ以上の昇進を期待してはいなかったのは、こうした事情によるものと考えられる。かつては、休職はしないまでも、3年に1回くらいは入院していたという。現在でも、交替勤務を続けているが、「いつポッキリ逝くかわからない」ほど、健康には全く自信がない。「鋳造の場合は、だいたい定年間際でポッキリ逝く人が結構いる。定年までおれるかどうかかわからない」が、定年まで無事に勤め上げることができれば、「田舎に引っ越したい」と考えている。

⑩〔生産準備, 40代後半〕EXのなかでは最も若く、教員の勧めで高校卒業と同時に入社したケースである。最初の配属職場は工機部にあるエンジン部品の機械加工職場であった。サイクルタイムやタクトが支配する量産職場ではなく、「技術職と製造関連職の中間的なところ」である。第一希望は技術系の職場であったが、「周りを見ると、号口に近いところに行った人もいますから、これでよいのかなと納得したのか、半分あきらめたのか」と、当時を振り返っている。約5年後には、試作の生産準備工程に異動して、NC工作機械のプログラミングを主に担当して今日に至っている。熟練度の高い中枢職場であることは約10人のメンバーのうち、養成工が3割程度を占めていることにも現われている。ここでEXに昇進したのは入社約20年後の30代後半の時である。昇進は「遅いです。私の年代は一番、多く採用した時期で、高卒でも3000人くらいとったんですよ。ですから、同じ職場内で同年代の人が10人以上いますから、そのなかでの昇進を考えると、なかなか。抜きんでたことをやらないと、なかなか上には上がれない」のが実情である。「抜きんでたこと」をやるチャンスはあった。それは40代半ばの頃に、第3次元加工のプログラミングの新たなシステムを構築するためのプロジェクトチームに参加したことである。ここでは「1つのラインを全部まかされて、やりたいように好きなように仕事ができた」。これは重大な転機であるが、しかし目に見える成果を産みだすことができずにチームは解散して、再びもとの職場に戻るようになった。現在の職場ではEXの職位にあるが、組のメンバー一人一人の能力を見据えて仕事を配分したり、作業の進捗状態を管理するといった仕事の比重が増えており、「これが難しくて、うまくやれない」のが悩みである。理想の状態を100点とすると、「60点か70点くらいですかね」という。不得手な管理業務に忙殺されて、「機械を相手にした仕事やプログラミングに没頭することができない」というのが減点の理由である。一貫して熟練度の高い職場に配属されており、そのなかで、かなりの自己努力をしてきたケースである。それが認められて、SX候補となっているが、管理的業務にはやや不向きであって、むしろ専門技能職として能力を発揮するタイプであるとみてよいであろう。

EXの5ケースの特性について簡単に振り返っておく。年齢構成では、40代後半から50代後半の間に分布しており、その平均は53.4歳である。班長（EX）昇進時の年齢は30代半ばから40代後半の間に分布しており、平均すると39.6歳である。班長（EX）に昇進するまでの勤続年数は17年から21年の間に分布しており、その平均は18.8年である。最も若い40代後半のケースは近い将来、SXへの昇進が確実である。これを除く50代の4ケースのうち、SXに昇進する能力がありながら、これを拒否した⑬を除く3ケースは「役職昇進型キャリア」に対する関心が極めて希薄であるという特徴を共有している。

「専門技能職型キャリア」の軸でみると、量産職場から改善職場に異動するケースと生産量の変動と車種の頻繁な変化に翻弄されて職場を転々と異動するケースがある。前者に属するのは⑬であり、後者に属するのは⑫、⑭、⑮である。前者の⑬はSXへの昇進を拒否して、改善

業務に没頭している⑬が「専門技能職型キャリア」の典型的な事例である。その対極に位置するのは、昇進が最も遅く、しかも典型的な自動車生産労働に従事している⑭のケースである。応援を含めて、熟練度の低い量産職場を最も頻繁に異動しており、昇進だけでなく技能の向上にも関心を示さず、手段主義的生活態度を最も強く表明している。残る3ケースのうち、⑯は前者に近く、⑫⑮の2ケースは後者に近いタイプとみることができる。この意味で対照的な⑬と⑭の2ケースについて、次にやや立ち入って考察する。

【事例5】改善職場のEX

すでに触れたように、組立工程で生じる不具合や品質不良の原因を解析して、その再発を防止する「部付」の改善職場で働くケースである。職場の人員構成はGL、EX 数人、一般職約5人である。平均年齢は40代後半であって、職場年数が最も短いのは2年弱のGLであり、それ以外は7年以上である。上司のGLに関して、ある工場の「組立から来たばかりで、まだ経験が足りない」と評価している。このケースがSX級への昇進を断った理由の1つはこの辺にあるとみてよい。SX級ともなると、個人の専門分野とは異なる職場への定期的な異動やGLとなって生産管理と労務管理に忙殺される可能性も大きく、定年までの約10年の間、現在の専門的な仕事に集中することができなくなると考えたからであろう。

「解析」という仕事は大きくは、「不良原因を解析する局面」と「問題を解決する過程」の2段階からなる。前者はさらに次の3段階に細分される。①検査工程で出た不具合・不良車が1回限りの偶発的ではなく、構造的で反復的である場合に、②現物を見て、頭のなかで考えられる諸要因を絞り込んでゆく段階、③現場のラインに向いて、生産過程を観察し、考えられる諸要因のなかから「真の原因」を抽出する段階、である。後者の問題解決過程であるが、ここでは、③で突き止めた真の原因を根本的に改善するか、対処療法で済ませるかという問題に直面する。前者を選択する場合、正確なデータを用意して担当部署の責任者との公式・非公式な折衝を行ない、相手を説得しなければならない。さまざまな前工程・部署、さらに部品メーカーとの交渉や駆け引きが必要となる。同時に、再発防止には、部品の精度やコストだけでなく、ラインの作業者の立場に立って、「作業のやりやすさ」という要素も含めて対策を講じなければならない。品質管理、プレス職場、ボディ職場、組立職場、技術員室といった各職場・職務間の緊張と対立が凝縮されている職場である。問題を完全に解決するためには、さまざまなデータをとって、それを解析して、わかりやすい報告書を作成して、相手を説得することができなければならない。折衝力・交渉力が大事で、「設計だろうが、品質管理だろうが、出かけていって説得すること」ができなければならない。現在、抜本的な解決に至っていない不具合の問題がある。問題の抜本的解決のために、「絶対に自信のもてるデータを集めている。品管〔品質管理〕の反論を封じる準備をしている。いまの私の案ではダメなことはわかっているが、二の矢、三の矢を準備している」と話している。長期にわたる組立作業の経験とそれを基

礎にした熱心な QC 活動の経験が、さらに数回のトライの経験を通じて培われた手工的熟練と技術的知識ならびに折衝能力が遺憾なく発揮されているケースであると考えることができよう。

【事例6】量産職場のEX

トヨタ入社前の職業経歴はすでに触れた。30代後半の頃に、トヨタに定着しようと思った経緯を振り返って、次のように述べている。「期間工で入社した頃は、それまでの仕事に較べて楽だったので、トヨタで勤め続けようと思った。夜勤の時は、朝方の5時から6時頃、1時間くらい寝ていた。余裕があった。今なら、そんなことはできない」「年をくって辞められなくなった。会社を変えれば給料が下がる」。正社員に登用されてから結婚するまでの間にマンションを購入していることも定着意思の現われであろう。とはいえ、30代後半の頃、日常の仕事と昇進に対しては次のように構えていた。「仕事をしている時は人に負けたくないという気持ちがあるので、一生懸命にやる」が、それ以上のことはしない。改善活動は「上から、やいやい言われる。無視しても言うてくる」ので、最低限のことだけしかしない。「班長にはなりたくない。仕事がつくなるだけ」であり、また「自分が役付きになっても、自分にそれだけの価値がなかったら、惨めな思いをするだけ」だからである。

さまざまな職場に頻繁に応援に出ていることも、このケースの際立った特徴である。「応援はあんまりたくさんあって、覚えきれない」ほどである。「総組立、機械加工、CKD（部品梱包）にも応援に出た。あとは車体のなかで、あっちに行ったり、来たりしている」。最近では、2つの職場へ応援を経験している。籍をおく組で生産している車種の生産台数が減少し、人が余ったからである。このケースによれば、溶接職場はどこでも同じようなもので、ロボット溶接機の治具に部品をセットする作業である。タクト約1分の反復作業であって、「難しいところはない。われわれだったら、1時間もかからないで充分、覚えられる。1週間で、何でもできるようになる」ような仕事である。現在、応援に行っている職場の人数は約20人であるが、このうち期間工が半数を占めている点に職場の熟練度が示されている。この職場の方が「仕事が楽」でサービス残業がないので、「戻らないで、このまま残りたい」というように、応援を拒否する態度はみせていない。頻繁な応援については、配属職場に恵まれないとは考えておらず、逆に「楽な職場」であれば、どこでもいいと考えている。

昇進に関しては、定年を目前にして、「結局、上の人から見られる能力がなかったということか。まじめだけが能力ではないような気がする」と振り返っている。そもそも、競争社会に積極的に飛び込んでいこうという志向はゼロに等しく、むしろ、それに対してははっきりと距離をおいてきたとみてよいであろう。生活安定志向という点で⑫のケースと類似していることは先に触れた。中学校卒業後、集団就職して、18歳になるまでの3年間は我慢して、転職していること、相対的に高賃金で安定した生活ができるトヨタにたどり着いてからは、辞めようと思ったことがないこと、典型的な自動車製造ラインから脱出して、さらに上昇しようとは決して思っ

ていないこと、などの共通点がある。単純化して言えば、トヨタの正社員にたどり着いた時点で、上昇移動は基本的に達成されたと了解しているように思われる。

ここで取りあげた2ケースは「役職昇進型キャリア」を拒否する点では共通している。しかし、その理由は対照的である。前者（事例5）のケースはSX級に昇進する能力をもちながらも、これを拒否している。それに対して、後者（事例6）のケースは強固な手段主義的生活態度が昇進や技能の向上に対する無関心を生み出している。量産職場において、長期にわたってタクトが支配する典型的な自動車労働に従事してきた点でも共通している。しかし、前者は40代半ばで改善職場に移動するという重大な転機を迎えて、ここで水を得た魚のごとくに「専門技能職型キャリア」の道を邁進している。これに対して、後者はおそらくは先に述べた理由から重大な転機を迎えた経験をもたないまま、定年を迎えようとしている。両者はともに専門技能職の職位にあるが、名実ともにそれにふさわしいのは前者であって、後者はむしろ「勤続志向型キャリア」と呼ぶにふさわしいケースである。

おわりに

これまで、「役職昇進型キャリア」と「専門技能職型キャリア」という2つの軸を用いて、CX级以上、SX級、EX級の3つのグループごとに16ケースの職場経歴を概観し、同じグループに属する対照的な2ケースを取りあげて、やや立ち入って考察してきた。以上の考察を踏まえて、ここでは、技能系職場におけるキャリアの複線化がもたらした影響について若干のまとめを行なう。トヨタの技能系職場における「新しい職業能力と職業経歴の動向」がここに現われているからである。

これを示す端的な事例は「役職昇進型キャリア」を拒否して、「専門技能職型キャリア」を選択する動きである。課長昇進を拒否したCX（④）、CX級への昇進を拒否したGL（⑥、事例3）、SX級への昇進を拒否したEX（⑬、事例5）の3ケースがそれである。この3ケースはいずれも昇進を断って、高度な専門技能が要請される職場に異動している。こうした「部付」ないし「課付」の専門技能職場は1990年代初頭においてすでに存在しており、現場技術員室等がもっていたスタッフ機能がここに委譲されていることは第2節で言及した。専門技能職場の上層部分もつ職業能力は大卒等の現場技術員のレベルに接近しており、「上級専門技能職」とでもいうべきグループを形成していると考えられる。量産職場の「直接作業SX」とEXの大多数は分厚く存在する「中級専門技能職」を代表する位置にあり、そのもとにキャリア形成の途上にある大量の一般職が存在している。さらに、底辺部分には、熟練度が低く、いつでも取り替え可能な期間工や派遣社員等の非典型労働者がかつてない規模で存在している。もちろん、勤務成績が優秀な期間工には正社員に登用される道が開かれていることから、両者の間に分厚い壁が立ちはだかっているわけではない。そして、純粋にライン機能だけを担う管

理・監督職はかなり縮小された規模で存在している。

こうして、技能系職場では、高度な専門的能力を発揮するグループが新たに形成されると同時に、その対極にある非典型雇用グループも増大しており、新たな格差構造も生まれているとみることができるであろう。

付 記

本稿は「新しい職業能力と職業経歴の動向についての研究」（日本学術振興会・科学研究費補助金（基盤研究B1）研究代表者：辻 勝次，課題番号12410065）の成果の一部である。

注

- 1) 野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者—労働者管理の構造と労働者像—』法律文化社，1988年，99ページ，藤田栄史「トヨタ生産方式と労働・労働組織」職業・生活研究会編『企業社会と人間—トヨタの労働，生活，地域—』法律文化社，1994年，88ページおよび石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』中央経済社，1997年，156～157ページ。
- 2) 愛知労働問題研究所『自動車産業の賃金』1998年，31ページおよび石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人，前掲書，78ページ。
- 3) 愛知労働問題研究所，前掲資料，31ページ。ただし，1991年2月以降，55歳を過ぎても職位を継続している者の割合は，工長級が約61%，組長級が約16%，班長級が約18%であったことからわかるように（鍋山周一「人事制度見直しで技能系の魅力高めるトヨタ自動車」『労政時報』第3059号，1992年3月，42ページ），職位解任制度は1997年に突如として廃止されたのではない。
- 4) 浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム—トヨタシステムは変わったのか—』法律文化社，1999年，22ページ。
- 5) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟，1995年，121ページ。
- 6) トヨタ自動車人材開発部「技能系新人事制度—新しい期待値を目指して—」1999年，1，2，9ページ。
- 7) 辻勝次「自動車工場の職場革新と新労働組織—トヨタの職場，20年の変遷—」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第38巻第1号，2002年，101ページ。
- 8) 愛知労働問題研究所「所報」第109号，2004年，12ページおよび新・日本的経営システム等研究プロジェクト，前掲書，118ページ。
- 9) トヨタ自動車人材開発部，前掲資料，2ページ。
- 10) 次の論文は1987年の「追跡調査」をベースにして熟練とキャリアについて論じている。湯本誠「自動車労働者の熟練・技能とキャリア形成」（上・下）立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第25巻第3号，1989年，第25巻第4号，1990年。
- 11) 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人，前掲書，243～247ページ。

Reforms of Personnel Management System and Double-tracked Business Careers:
— Case Study on Toyota Workers —

YUMOTO Makoto

Abstract

This paper discusses the new trends in business careers of Toyota workers who have served for long time. The highly skilled jobs called CX (Chief Expert) and SX (Senior Expert) have been established by reforms of personnel management system in the 1990s. These jobs mainly take staff functions at workshops. At the same time, labor organization developed from line type to line and staff type. These a set of reforms have brought about double-tracked business careers. In addition to traditional and conventional business careers which climb the ladders of supervisor jobs, new type of business careers were newly formed. In these business careers, workers mainly improve their highly technical skills. In this paper, we explore the influences of the double-tracked business careers on the workers and their independent choice by case study of 16 workers' business careers. Most of them are 50 years old and their length of service is over 30 years. It is important from the point of view of 'new skills and business careers' that some of them reject promotion and choice the new type of business careers of their own accords. There are new type of workers who demonstrate their highly skills as experts.

Keywords: Business Careers at Workshops, Double-tracked Business Careers, Highly skilled jobs

(ゆもと まこと 本学人文学部教授 産業・労働社会学専攻)