

## 技能系定年退職者の企業内キャリア — トヨタ労働者の事例研究 —

湯 本 誠

---

### 要 約

本稿では、1990年代初頭から2000年代初頭までの時期にトヨタ自動車を定年退職したブルーカラーを対象として、企業内職場経歴・キャリアの特徴を事例研究のかたちで考察している。事例研究の対象である12ケースを到達した職位を基準に3つのグループに分類して、企業内職場経歴・キャリアにおける「重大な転機」に焦点をあてた事例研究を行なうとともに、同一グループに属するケース間の比較検討を行なっている。この12ケースが55歳を迎えた1980年代後半から1990年代半ばまでの時期は「職層制度」から「職能資格制度」への転換によって「職位解任制度」が廃止されていく時期と重なり、専門技能職制度が導入されていく時期でもある。こうした人事制度改革が個々の労働者の職場経歴・キャリアに及ぼした影響という構造的な局面だけでなく、個々の労働者のキャリア形成への主体的努力や自己選択の局面も分析している。

キーワード：トヨタ労働者、職場経歴・キャリア、重大な転機、人事制度改革

### もくじ

1. 人事制度の転換
2. 依拠するデータと分析方法
- 3－1. 工長昇進者の職場経歴・キャリア
- 3－2. 工長昇進者4ケースの比較
- 4－1. 組長昇進者の職場経歴・キャリア
- 4－2. 組長昇進者4ケースの比較
- 5－1. 班長昇進者の職場経歴・キャリア
- 5－2. 班長昇進者4ケースの比較
6. 残された課題

## 1. 人事制度の転換

多くの大企業が年功的処遇や職務給制度と異なる職能資格制度を導入していたのに対して、1969年4月にトヨタはそれとは異なる「職層制度」を新設し、実施した。一般に職能資格制度のもとでは、職位と職能資格が一致することを前提とはしておらず、賃金は職位ではなく、職能資格に応じて支払われる。職層制度のもとでも、賃金は職位ではなく、一種の職能資格であ

表1 トヨタの職層制度（1982年現在）

職 層	資 格	職 位	
		ホワイトカラー	ブルーカラー
1A	上級管理職	部長・副部長	—
1B	上級管理職	部長代理・次長	—
2	中級管理職	課長	—
3	初級管理職	係長	工長
4	初級管理職（主事・技師）	一般	—
5	上級指導職（主事補・技師補）	一般	組長
6	中級指導職	一般	班長
7A	初級指導職	一般	班長
7B	初級指導職	一般	一般
8	準指導職	一般	一般
9A	上級一般職	一般	一般
9B	中級一般職	一般	一般
9C	初級一般職	一般	一般

出所：田中博秀「連載インタビュー—日本の雇用慣行を築いた人達—（その2）—山本恵明氏に聞く(3)」日本労働協会『日本労働協会雑誌』1982年9月号，36，39ページより作成。

る職層に応じて支払われる。しかし、職位と職能（職層）が完全に一致することを前提としている点でまったく異なっている。ホワイトカラーとブルーカラーを一体化したこの制度は途中で微調整が施されることはあったが、1987年までの約20年もの間、維持されてきた<sup>(1)</sup>。表1は1982年当時の職層制度の概要である。

職位と職能（職層）が完全に一致するためには、昇格（昇層）者のための空きポスト（職位）が確実に存在していなければならない。それを可能にしたのは、企業の持続的成長にともなう部署と職位の膨張といった条件を除けば、定年退職を待たずにグループ企業や関連企業に転籍するという慣行であった。しかし、転籍の対象者はほぼホワイトカラー管理職に限定されており、ブルーカラーの大部分には定年までの雇用が保障されている。後者の場合、転籍の等価物として機能していたのが「職位解任制度」である。これは55歳に到達した時点で、班長、組長、工長という管理・監督職の職位を解任されるという制度であって、一種の役職定年制である。解任後は嘱託（一般職）として再雇用され、多くの場合、本人が希望する楽な職場に異動して、60歳定年まで勤務していた。これによって、後進のための空きポストが確保され、職位と職能（職層）が完全に一致していたのである。

ところが、1980年代後半になると、人員構成の高年齢化とME技術革新の展開などによってポスト不足が表面化した。ポスト不足は職層制度が前提とする条件の崩壊を意味する。職位と職能（職層）の完全一致を前提とする職層制度から両者の不一致を前提とする職能資格制度へ

と転換せざるを得ない事態に直面した。1987年11月には職層制度にかわる職能資格制度を導入し、ホワイトカラーの場合は1989年8月には組織のフラット化とライン・スタッフ型労働組織への転換とともに職能資格制度を実質化した。ブルーカラーの場合は、1991年、1997年、1999年の3回にわたる人事制度改革によって、ホワイトカラー職場と同型の組織のフラット化とライン・スタッフ型労働組織への転換がなされ、この過程で技能に基礎をおく職能資格制度が導入されていった<sup>(2)</sup>。

問題の職位解任制度は1990年代初頭から廃止の方向に向かい、「技能系新人事制度」の発足と同時期の1997年4月1日付けで正式に撤廃されることになった。職能資格制度が導入されて以降は、55歳以降も到達した職能資格は保持されるために、職能資格に応じた賃金は保証されるが、職位が保証されるとは限らない。経営側からみれば、55歳以降も職能資格に応じた賃金が支払われるが、賃金に見合った働き方はしていないという問題を抱えることになった。この問題を解決するための措置が1997年に実施された「職位解任制度」の完全撤廃である。この措置によって、1997年3月までに職位を解任された者はすべて「職位者と同等の『能力・意欲・役割』を持ち続けること」を条件として、1997年4月1日をもって「職位解任前の職位に復帰する」ことが可能となった<sup>(3)</sup>。

## 2. 依拠するデータと分析方法

ここで問題になるのは、職能資格制度の導入から職位解任制度の完全撤廃に至る一連の人事制度の変更がその渦中において55歳を迎えたブルーカラーの企業内キャリアに如何なる影響を与えたか、また逆に、個々の労働者はこれに対して如何に対処し、どのようなキャリアを自己選択したかということである。ここでは、職業研究会が2001年および2002年に実施したヒアリング調査の対象者から抽出した長期勤続者12ケースに依拠して、この問題を含む職場経歴・キャリアについて検討する。

2001年調査は職業・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」であって、調査完了数は28ケースである。2002年調査は「トヨタ新聞」に掲載された人事記録から長期勤続者を抽出した「勤続調査」であって、調査完了数は26ケースである。合計54ケースのうち、ホワイトカラーは26ケース、ブルーカラーは28ケースである。後者のうち、16ケースは職位解任制度が完全に撤廃された1997年以降に55歳に到達しており、この制度変更の影響を受けてはいない。この影響を受けたのは16ケースを除く定年退職者12ケースである。前者の16ケースの場合、55歳に到達する以前の時点で職位解任制度が撤廃されているだけでなく、管理・監督職と専門技能職のいずれかを選択することが可能になったという意味において、その企業内キャリアは定年退職者12ケースのそれとは異なっている。したがって、本稿の分析対象は1980年代後半から1990年代後半にかけて55歳に到達して、1990年代初頭から

表2 定年退職者12ケースの主要属性

到達職位	番号	ID	入社年	到達年数	55歳時	勤続年数	主要職場
工長	1	1087	1960前	20前	1990前	30後	総 組 立
	2	1086	1960前	20前	1990前	30後	ボ デ イ
	3	1089	1960前	20後	1990前	30後	生 産 準 備
	4	1111	1950前	30前	1980後	40前	機 械 加 工
組長	5	1093	1960前	10前	1990前	30前	試 作
	6	1094	1960前	20前	1990前	30後	ボ デ イ
	7	1081	1960後	20前	1990後	30前	車 輜 検 査
	8	1079	1960前	20後	1990後	30後	物 流
班長	9	0201	1960前	10未満	1990前	30後	金 型
	10	1114	1960後	10前	1980後	20後	ライン保全
	11	1107	1960後	10前	1980後	20後	資 材 管 理
	12	1080	1960前	10後	1990後	30後	運搬・輸送

注1：入社年は本工に登用された時期で、前は前半、後は後半をさす。

注2：到達年数とは工長、組長、班長の職位に到達した勤続年数。

注3：到達年数欄と勤続年数欄の前は前半、後は後半をさす。たとえば、20前は20年代前半。

注4：55歳時とは55歳に到達した時期で、前は前半、後は後半をさす。

注5：主要職場とは最も長い間、配属されていた職場であって、個人の専門分野を意味する。

2000年代初頭にかけて60歳で定年退職を迎えブルーカラー定年退職者の12ケースである。この12ケースの主要属性を表2に示した。

この12ケースは長期にわたって職層制度のもとで、一般から班長へ、班長から組長へ、組長から工長へというように、より上位の職位に登りつめていく単線的な役職昇進型キャリア形成システムのもとで働いてきた。したがって、最終的に到達した職位（工長、組長、班長）をグルーピングの基準とすることが妥当であろう。工長、組長、班長ともに4ケースという構成を示す。しかし、1987年には職層制度から職能資格制度への転換を経験し、職位解任制度が完全に撤廃される1997年以前に全員が55歳を迎えている。第1節で触れたように、職位解任制度は1990年代初頭から廃止の方向に向かい、「技能系新人事制度」の発足と同時期の1997年4月1日付けで正式に撤廃されている。他方で、1990年代初頭からは、専門技能職制度が導入され始めている。

こうした人事制度の変更が55歳以降の職場経歴・キャリアに何らかの差異を生み出していると考えられる。一般に、勤続期間が長期に及ぶほど、ある1つの人事異動がその後の職場経歴・キャリアに重大な影響を及ぼすことがありうるが、この約10年間に及ぶ人事制度の変更もその例外ではないであろう。

以下の第3～5節においては、到達した職位別に、上記の人事制度変更による場合も含めて、個人の職場経歴・キャリアにおける「重大な転機」に焦点をあてたケース研究を行なうととも

に、同一グループ内部のケース間の比較を行なう。「重大な転機」とは、熟練職場への異動や55歳以降の処遇だけではない。トヨタへの入社がその後の職業人生において重要な意味をもつ場合や定年退職後の再就職が同様の意味をもつ場合もありうる。また逆に、重要な意味をもつマイナスの経験も含まれる。最後の第6節では、残された課題について述べる。

先に触れたように、この12ケースのうち11ケースは職業・生活研究会が1980年に行なった「職業・生活調査」の対象者である。11ケースのうち1982年の「職場集団調査」では5ケースから、1987年の「追跡調査」では同じく5ケースからヒアリングをすることができた。以下、このヒアリングのデータも利用して分析を進める<sup>(4)</sup>。

先に触れた16ケースは職位解任制度が完全に撤廃された1997年以降に55歳に到達した世代である。ライン・スタッフ型労働組織への転換によって、かれらには管理・監督者の職位を登りつめていく役職昇進型キャリア以外に専門技能職として技能を深めていく専門技能職型キャリアを選択することが可能になった。「キャリアの複線化」をキーワードとして、かれらの企業内キャリアの特徴を別稿において検討した。他方で、職層制度と職位解任制度が適用されていた1970年前後に定年退職を迎えた世代の企業内キャリアの特徴に関しても、別稿において考察した<sup>(5)</sup>。本稿が分析の対象とする12ケースは世代的に両者の中間に位置する。

### 3-1. 工長昇進者の職場経歴・キャリア

工長に到達した者の平均勤続年数は38.5年であり、工長に昇進するまでの平均勤続年数は25.5年である。4ケース中3ケースは1990年代半ばに55歳に到達し、1990年代後半には60歳定年を迎えている。以下、昇進スピードと職場経歴・キャリアにおける重大な転機に焦点をあてたケース研究を行なう。

#### 【ケース1（1087）：総組立職場の工長】

地元の高校を卒業後、家業の農業に従事した後に、知人の紹介を通じて臨時工として入社したケースである。20代前半の時、親が遺した広大な宅地と農地がトヨタの工場用地として買収されてしまった。「ここで百姓やっても、どうにもならん」という理由から工場労働者に転じるようになった。1950年代後半のことである。

配属職場は完成車輛を最終的に検査する車輛検査課で、数年後に「最短距離で」本工に登用された後も、車輛検査の仕事に従事した。約5年後に前工程の総組立職場に異動して、ここで早くも班長に昇進した。ここでは「僕は組立におりながら、組立作業をやったことがない。ラインについて組立作業を一般の時代にやった覚えがない」という独特の働き方を実行した。「代行の人間を1人つくってにおいて、人が休んでプレーしなくてはいけない時は、代わりの者をつれてきてやらせていた」。その間、このケースが「右腕」の部下の仕事を代行し、部下には新

しい仕事を覚えさせていった。おそらく、この時期が最初の重大な転機であると考えられる。この働き方をはじめて実行したからである。数年後には新設工場に異動したが、ここでも「1つ上の仕事を覚える」といって、班長の仕事は「お前は班長の仕事を覚えろ」と「右腕」の部下に任せて、組長の「仕事ばかりをやっていた」。この職場でも、こうしたやり方を通すことで、30代初頭の時期に組長に昇進した。約10年間、組長として采配を振るった後に、再び新設工場の組立課に異動して、数年後には工長に昇進していった。勤続約20年、40代初頭の頃である。ここでも多くの「右腕」を育成していった。「僕は〔部下を〕昇格させた率はいい方だね。自分より上に行った人も随分おるもん。工長にしようと思った人はほとんど全員、工長になっている」というように、自身の昇進スピードが速いだけでなく、多くの部下を育成していった。

部下の育成にも尽力して、55歳を迎えた。1990年代半ばのことである。この当時は「55歳になると第一線から、組立の場合、現場から退いていた」。現場から退くにあたって、3つの選択肢があった。1つは工場の環境衛生を担当している「かなり大きい」設備メーカーからの照会である。人事部を通じて、技術面や安全面をみてほしいので「来てくれんか」という打診があったが、「自分は跡取りで、跡を取らなくてはいけない」という理由から、これを断わった。組立サイドから設計をバックアップする「本社設計技術部からの話」もあったが、これも断わって、車輛生産技術部にスタッフ業務を担当する「課付」として異動した。現場にいた当時、「余裕のあるラインを1本、止めて、1本のラインでやろうということになった。そうすると、職制が余ってくる」という事情があった。これをプッシュ要因とすれば、この時、「一緒にやっていた」当時の筆頭専務が車輛生産技術部の担当となって、「〈生技の方でやらんか〉といってくれた」のがプル要因である。工場にいた当時の上司の引きと本人の希望が一致して、55歳以降は、長年の組立職場での経験を生かして、新製品の開発にかかわる生産準備と海外現場技術員への技術指導を担当することになった。筆頭専務の引きによって希望する職場に「課付」として異動することができたという意味で、この異動は第2の重大な転機となったとみることができよう。

定年直前の頃には、「おふくろが病んでいたもので、亡くなるまで毎日、病院に通ったりしていた」という事情もあって、定年後の再就職はせずに、「そのまま、ずるずるいってしまっ」「庭木の手入れ」や「趣味の百姓」にいそしむ毎日である。

## 【ケース2（1086）：ボディ職場の工長】

このケースも地元の高校を卒業して、1950年代後半に「親戚の上司の紹介」で臨時工として入社している。最初の配属職場は車体部ボディ課で、約5年後に、同じ職場で本工に登用されている。臨時工時代を含めて、約40年間の長きにわたって一貫して同じボディ職場で働いて、工長にまで昇進したケースである。組長に昇進したのは本工登用後、約10年と短く、「ここまでは順調すぎた」。ところが、40歳を目前にして、胃の手術で約3ヶ月間も入院生活を余儀な

くされ、「ここでつまづいた」経験がある。とはいえ、勤続20年強、40代半ばの時期に工長に昇進して、55歳まで工長として働いてきた。

55歳を機にボディ職場から離れて、生産技術部に異動した。1990年代半ばのことである。ボディ職場に残るという選択肢もあったが、「自分がそんなに長くいちゃあ、他の人が出世できない。自分がいたら人が詰まってしまう」という理由から、後進に道を譲り、長期にわたるボディ職場での経験を生かして、若年者に対する技術指導を担当することになった。60歳の定年退職を迎えるまでの間に、数回、海外で技術指導を行なっているのも、定年退職後に会社を通じて県内の技術専門学校に指導員として再就職できたのも、長期にわたってボディ職場で身につけた能力が評価された結果であろう。

### 【ケース3（1089）：生産準備職場の工長】

高校卒業後、家業の農業手伝いなどをへて、1960年代初頭、20歳を過ぎた頃に新聞広告をみて、臨時工として入社したケースである。「トヨタという会社は割合と大きいし、小さい時から名前は知っていたし、トヨタに入れたらいいなと思って、都会に出てきたいなと思って、就職列車につれられて、何とはなく、こっちに出てきた」と当時を振り返っている。配属職場は鋳造部であったが、直接部門ではなく、ライン、マシン、金型などの工程整備や保全を担当する間接部門である。「当時、臨時工というのはものすごい数やったもんでね。1日に何百人と来ていたからね。最高に速い人でも、6ヶ月で本工になる人はまづいなかった。やっぱり2～3年かかった」という指摘どおり、このケースも本工に登用されるまでに数年を要している。本工登用後も、この職場で約5年間、働いた。しかし、この職場は生産技術部に編入され、同時に新設工場に全面移転することになった。組織改革と工場新設にともなう異動であるから、仕事の中味は「ほとんど一緒」であるが、これが最初の異動である。異動して数年後に班長に昇進し、約10年間この職場で過ごした。しかし、その後、職場全体が新設工場に移転した。これも組織改革と工場新設にともなう異動であって、数年後に順調に組長に昇進している。組長に昇進して数年とたたないうちに、職場全体が新設工場に移転することになった。百数十人も、人員が新設工場に異動したが、このケースを含む数人は既存の工場にとどまって、「いろいろ何回も実験をやって工程整備をやる」金型実験を担当する部署に異動した。この当時は、約20人の部下の職場が4つの工場に「何人かずつ散らばっておる」ので、4つの工場を順番にまわって管理するのが仕事であった。工長への昇進はその異動の約10年後で、50代初頭の頃である。能率会議、原価会議、安全会議、品質会議などが工場別に開催されるので、会議の数が多く「全部には出れなかった」ほど、工長時代は「ほとんど会議に振り回されておったね」と回顧している。

このケースも55歳で現場の第一線から離れて、「現役を降りた」。配属は同じ生産技術部であるが、「担当はまるっきり変わって、教育担当になった」。班長や組長に対して、トヨタ生産方

式について教育するのが主な仕事である。「教育が暇な時」には、一時、臨時工を採用する仕事も担当していた。60歳で退職した後は無職である。会社からの再就職の斡旋はなかった。「公民館あたりの管理人、そういうやつならいいかなと思っているけど。あれば行くけど、なかったら、このまんまで細々と年金暮らし」を続けようと考えている。

#### 【ケース4（1111）：機械加工職場の工長】

中学校卒業後、「自動車に興味があった」のでトヨタ技能者養成所に入り、養成期間を終えて機械加工職場に配属された。1950年代初頭のことである。工場新設にともなう職場自体の新工場への移転を2回、経験しているが、定年退職まで一貫して、機械加工職場で働いてきたケースである。1960年代初頭、20代後半の時期に班長に昇進し、約15年後に組長、さらに10年弱で工長に昇進している。50歳になる直前の頃であった。昇進に関しては、「班長までは順調にいった」と評価しているが、組長への昇進は明らかに遅い。「自慢じゃないけど、若い頃から、僕の右に出るものはいなかった」というくらい、仕事に関しては絶対の自信があったから、昇進の遅れはそれ以外の要因である。その理由は「共産黨員と思われて、会社からにらまれた」からである。養成所を終えてから、夜間高校に入学するために、ある独身寮に入った。同じ棟に住んでいたある人も夜間高校に通っていて、この人とは「朝、出勤する時は一緒、会社で食事をする時も一緒に、土日はそこらへ遊びに行ったり、夕食なんか飲み歩」くくらいの関係になった。「そういう付き合いをしとただけで、結婚するまで何もなかったですけどね。結婚して、家庭をもったら、社宅に入りますね。社宅に、その人が来るようになってから会社がにらみだした。社宅まで訪ねてくるもんだから、会社が目をつけたんだと思いますね。そういう調査員が当時、60人くらい会社におったという話もある。それもね、知っとるような人がおる。職場のあっちこっちにおるんだからね。僕はそういうのを途中で知ったんですけどね。それも会社のある部長が教えてくれた。当時は、ちょうど争議があって、組合は2つに分かれて、うるさい時代やった」と話している。友人は離れていくし、全くの事実無根なので訴えてやろうと思ったという。もし、「それがなければ、課長や次長くらいまではいけたんやないかね。当時の養成工で、その辺までいった人はたくさんおるもんでね」と話しているように、30代前半の頃にマイナスの意味で重大な転機を経験した。

「にらまれておったし、このまま会社におっても、こんなところでがんばる必要もない」ので「自分で何かを始めたいと思った」のは40歳になる直前の頃であった。自動車修理とガソリンスタンドを開業しようと思い、自動車の2級整備士とガソリン管理の資格を取った。しかし、「軍資金がないもんだから」、この独立計画は頓挫することになった。数年後には、名古屋にある大手電機メーカーの入社試験を受けて、「正規の従業員として1週間、年休を取って働いた」が、「やっぱり、どこでも厳しい、使われるのはどこでも一緒だなと」考えるに至り、この時、トヨタに定着する決心がついた。40年代初頭のことであって、この頃、組長に昇進している。「そ



うじゃない〔共産党員ではない〕ことを会社が認めたから、組長になったんだけど、今度は工長になる時は、組長の期間が短かった」。50歳になる直前に工長に昇進して、55歳で「現役を降り」た。1980年代後半のこの時期には、「職能資格制度」に切り替えられており、「工長級の資格は60歳までであるけど、55歳になると現役を降りる」のが一般的にあった。

当時は、「55になると、自分で探した、行きたいところに行けるというふうになっとった」ので、本社技術部への異動を希望していた。ここは生産準備を担当する職場で、「技術員が現場に出向いてくるのはもったいない」ので、「機械の据え付けと立ち上がりの進行状況を調査して技術員に報告する「技術員のアシスタント」として働く予定であった。ここに異動することを希望していたが、「僕の場合は、何だか知らんけど、機械部の部長が出してくれなかった。どうしても機械に残れ」といわれた。「部長がOKといわんことには、〔本社技術部に〕行けない」ので、しぶしぶ機械部に残ることになった。機械部の現場を離れて、部長直属の「部付」として技術員室に異動した。ここでは、新入社員に対する安全教育などの教育訓練、環境測定、会議の議事録作成が主な仕事であった。定年までの5年間を振り返って、その仕事が辛かったことを次のように話している。「そりゃあ、辛かったですね。それがようけ会議があるんですね。全部、議事録をつくって、コピーして、関係者に全部、渡すんですね。間違えば怒られるし」「とにかく、いやでいやで。こんなことがどこが仕事なんだ、現場でやってきた人間には合わないですね。だけどやれという。まあね、それは随分まいったです」。「部付」とはいえ、55歳以降、不本意な異動と辛い仕事を経験した。次に述べるように、これが心臓病を誘発した可能性があることから、この時期はマイナスの意味で第2の重大な転機となったと考えられる。

60歳で退職する時、会社から再就職の斡旋があったが、これを断わっている。「下請の方に、2～3年でも行ってみるかという話はあったけれど、仕事の内容は製造部門の、それもトヨタ生産方式の指導だとかね、そんなような話があった。でも、まあ、今と違った仕事をやりたいなと、そう思ってやめました」。その理由は「1回、太陽の下で仕事をしてみたいという希望があったから」である。1990年代初頭に無事に退職した後、職業訓練校の造園科に通い、念願かなって造園業に就職することができた。ところが、「疲れてしょうがない。慣れん仕事だから、夏だから造園で外で暑いし、暑さにやられたのかなと思って、我慢していた」が、精密検査をしたところ、心臓病を患っていることが発覚した。直ちに仕事を辞めて、その後は長期間、療養生活をおくっている。「会社におる頃は風邪くらいしかひいたことがない。どっことも悪くなかった」し、健康診断では「何にもひっかからなかった。全身異常なし」であった。55歳以降、精神的に辛い仕事に携わったことが影響しているのかもしれない。

### 3－2．工長昇進者4ケースの比較

ここでは、①トヨタに定着して長期勤続が可能になった経緯や理由、②昇進スピードと昇進

見通し, ③55歳時点の職場異動と職務内容, ④60歳定年以後の再就職の4点を取りあげて, 4ケースを相互に比較する。

①の定着理由に関して, 生産準備職場のケース3は「僕はまあ, たまたま職場が良かったのか, 何となく, ずーと続けておるうちに, この職場ならいいかなと」考えるようになったと話している。「わたしは間接部門の, 自分のだいたい好きなのところに入れた。だけど, 臨時工と一緒に入った連中はみな辞めましたよ。ほかところに入った連中は結局あわなくてね。ライン部門とか鍛造とかいうところに入ったら地獄ですよ」と話しているように, 希望する生産準備を担当する間接部門に配属されたこと, しかも「運良く, 夜勤なんてほとんどやったことがない」ことが定着した理由であると振り返っている。夜勤がないという点ではボディ職場のケース2も「夜勤は途中からなくなった。途中から, 昼勤ばかりになりました」というように, ある時期から夜勤から解放されたことが定着要因の1つであろう。他の2ケースはいずれも, 量産職場で, しかも昼夜交替勤務の職場で働いてきた。しかし, 総組立職場のケース1はすでに触れたように, 夜勤はあるものの, 一般職の時も班長の時も, 組立作業に従事した経験をもたないことが最大の定着理由であったと考えられる。最後の機械加工職場のケース4は「4~5年ごとに, 会社が嫌で嫌でしょうがない時があった」と回顧している。先の記述と重複する部分もあるが, ここでは3つの時期について触れる。1つは特需が舞い込んだ朝鮮戦争終結後の時期である。「量産化が始まって, 仕事が単純化してきた。大野耐一氏が直属の上司で課長だった。最初は大野氏のいうことがわからなかった。いままで, いろんなことをやっていたのが, 単純化したので面白くなかった」のがその理由である。この当時, バスが出始めた頃で, バスの運転手になりたいと思って運転免許を取っているが, 転職するには至らなかった。いま1つは30代後半の頃である。会社から「にらまれておったし, そのまま会社におっても, こんなところでがんばる必要もないな」と思い, 独立することを考えた。しかし, 開業資金の問題などがあって, これも実現しなかった。最後は40代初頭の「組長になった頃かも知れんね」という時期である。ある大手電機メーカーの入社試験を受けて, 「正規従業員として受かって, 年休を取って1週間, 働いた」。しかし, 「どこでも厳しいですからね。使われるので, どこでも一緒だな」と考えて, 転職を思いとどまった。組長昇進前後の時期になって転職を考えていたのは, 会社に「にらまれて」いたからである。班長から組長への昇進が遅い理由はここにある。この点は, 次の昇進スピードと昇進見通しの比較の箇所でも触れる。

②の工長までの昇進スピードでは, 速い順に, ケース1 (勤続約20年, 40代前半), ケース2 (勤続約20年, 40代前半), ケース3 (勤続約30年, 50代初頭), ケース4 (勤続約30年, 40代後半) である。

すでに触れたように, ケース1は臨時工から「最短距離」で本工に登用されている。一般職の時期に関しても, 「それは僕, 短いんですよ。本社でも, たぶん近くにいた同僚のなかでは, 一番, 短いんじゃないかな。何年で班長になったか覚えがない」という。しかし実際には, 本

工登用の約5年後に班長に昇進し、その約5年後には組長に昇進している。実に、猛スピードでの昇進である。組長に昇進して約10年たった40歳初頭の頃には、工長に昇進できるという見通しをもっていた。事実、数年後には工長に昇進しているから、その見通しはみごとに的中した。工長に昇進して約5年、経過した40代後半の時期には、昇進は「工長のままでいい。自分自身では課長までいこうとは思わない」と話している。その理由は、「工長でも上から下まである。僕は課長がやっている仕事と同じことをやっている。課長の仕事と変わらない」ことと無関係ではないと思われる。すでに触れたように、このケースは班長時代に事実上、組長の仕事を代行していた。40代後半のこの時期も同様であって、事実上、課長職とほぼ同様の仕事をしていたのである。

ケース2はケース1と同様、1960年代初頭の時期に、ほぼ同年齢で本工に登用されている。しかも、本工登用後、約5年で班長に昇進している点、また約5年後の30代初頭の時期に組長に昇進している点、さらに約10年後の40代前半の時期に工長に昇進している点においても共通である。このケースは40代初頭の組長時代に、工長まで昇進できるという見通しをもっており、「[組長は] だれでも工長に昇進したいと思っている。認めてくれればだが」と述べていた。数年後に、工長に昇進している点においてもケース1と同様である。すべての点で、ケース1と同様に、きわめて速いスピードで昇進していったケースである。

それに対して、ケース3の昇進スピードはやや緩慢である。班長昇進に10年弱を要し、班長昇進後は約10年で組長に昇進している。さらに、組長に昇進して約10年後の50代初頭の時期に工長に昇進している。40代初頭の組長昇進直後の頃は、工長に昇進できるという見通しをもっていた。このケースも、この昇進見通しが的中している。この時、昇進について次のように話していた。「工長までいくには、負けん気をもっていないとなれん。うかうかしておったら、ここ[組長]で止まりというのがいっぱいおるからね。社交的な頭もいるんだね。自分をアピールするのがうまいやつ、自分でどんどん売り込んでいくやつは引き上げられちゃうわね」。このケースは自らを仕事に没頭する「会社人間」と規定しているように、「負けん気」をもって仕事に邁進していったとみてよい。トヨタ在職中は「もう、会社だけのことで、目が覚めたら会社、寝るまで会社というようなことで、ただ会社のことばかりやってきてね。だから、その当時は、地域のことも知らんし、子どものこともほったらかしだし、家庭のことも、どっかいったら、わからんくらいだし、もう会社人間になっとった」と振り返っている。

工長への昇進が最も遅かったのはケース4である。班長には約10年で昇進したが、約15年にわたって班長のまま滞留している。組長に昇進したのは40代初頭の時期であって、工長に到達したのは50歳に手が届こうとしている時期であった。一般職と班長の期間を合わせると、約25年間にもなる。「班長までは順調にいった。班長になるまでは平均以上できた」が、「班長が長かった。班長が長かったのは、結局、にらまれていたから」である。すでに触れたように、50年争議後の20代半ばの頃から、会社から「共産黨員と思われて」にらまれてきたという。この

当時は、「会社からにらまれたら、まず工長にもなれん。班長にもなれんかった」時代である。工長まで昇進したのであるから、これは事実無根の濡れ衣であった。したがって、順調に昇進していれば、「課長や次長ぐらいまでいけたんやないかね」という予測には、十分な根拠がある。しかし、実際には「会社のブラックリストの載ってしまった」ために、「人生の働き盛り、一番、大切な時の10年間ににらまれてしまって、ハンディがついた」のである。

③の55歳到達時点における職位継続の有無、職場異動と職務内容について考察する。この4ケースはいずれも、55歳時点で工長の職位が解任されており、その後も職位解任制度の撤廃による職位の復活を経験していない。ただし、ケース2とケース4の場合、工長延長という選択肢もあった。しかし、両者ともこれを断わっている。前者と同様、後者もその理由を次のように述べている。「55歳で〔工長の〕延長の話もあった。頼めば頼めただろうが、若い人が育っていて、迷惑をかけたくなかったので、〔工長の〕延長は断わった」。このケースが55歳を迎えた1980年代後半においてすでに職位を継続する可能性もあったことがわかる。職場異動と職務内容では、ケース1は「課付」として本社のある生産技術部に異動して、生産準備と技術指導を担当し、ケース2も本社のある生産技術部に異動して、技術指導を担当している。それに対して、ケース3は職場の異動はないが、班長や組長に対する教育を担当している。ケース4は同じ課のなかの技術員室に「部付」として異動して、環境測定や安全教育等を担当している。4ケースとも工長の職位を解任されて、技術指導や教育を担当している。とはいえ、部長や課長直属の「部付」や「課付」というスタッフ的要員として処遇されているケースとそうではないケースが存在することも事実である。ケース1とケース3は同じ時期に55歳を迎えている。前者は明らかにスタッフ要員として処遇されているのに対して、後者はそうではない。人員配置の都合やポストの数、そして本人の希望などが総合的に考慮され、調整された結果であると思われる。ケース4は1980年代後半に「部付」として処遇されていることから、スタッフ機能の担い手は1990年代の労働組織・人事制度改革以前においても存在したことがわかる。

④の再就職に関しては、60歳で退職するに際して、会社から再就職の斡旋があったのはケース2とケース4の2ケースである。前者は「仕事が生きがいで、もともと仕事を探していたので」、この斡旋にしたがって嘱託指導員として再就職している。ところが、後者は再就職の斡旋を断わって、職業訓練校造園科に通い、造園業に就職していることは先に触れたとおりである。ケース1も55歳で現場を退く直前に、ある設備メーカーからの再就職の照会があったが、長男であることを理由に、これを断わっている。60歳で退職するにあたって、再就職の斡旋がなかったのは、あるいはこれが尾を引いているのかもしれない。当時、もっと働きたいという意向はあったものの、それが確固とした再就職の意思として固まっていたわけではない。再就職の意思は「それはあるよ。あるけど、〔会社に〕30年も行っていると……。まあ、もともと1年くらい遊ぼうかなと思ったわけだ。でも、お袋のことがあったもんで、そのままずるずるいってしまって」と話している。再就職願望がそれほど強くないという点では、ケース

3と同様である。しかし、その理由は異なっている。ケース1は「会社で働いてきたもの〔所得〕を全部つぎ込んでも、また税金を払わないと自分のものにならない」と相続税に頭を痛めるほどの土地所有者である。それに対して、ケース3の場合は、「ボケ防止のために、何かやってもいいなとは思っているんだけど、もう、やっぱし、この年になるとね、働こうと思っても〔再就職の口は〕ない」のが現実である。長年の経験に裏打ちされた技能を活かして再就職するルートが存在しない点について、次のように述べている。再就職の斡旋は、「最近は、部課長でもないんじゃないかね。下請だね。もう下請もいっぱいだから、トヨタは最近、部長さんクラスでも、ほとんど退職しとるね。やっぱり、行き場がないんですよ。下請も苦しいものだから」。1990年代の終わりになると、工長クラスで退職した場合でさえも、部品メーカー等への再就職は相当、困難になっているようである。

これまで職業人生を4つの局面から考察してきた。ここで、職業人生の評価とリタイア後の生活満足度も含めて、4ケースを総合的に比較検討する。

幸運な職業人生をおくり、かつリタイア後の生活満足度も高いのはケース1とケース2であろう。前者は、再就職はしていないが、相当の土地所有者として、自己の原点である農業に立ち返っている。後者は優れた技能を活かして再就職するとともに、在職中に買い増した隣の土地に板金加工の工房をつくって、定年退職者などを対象とした教室を開いている。「そういう方たちの集いの場みたいなのをつくりたいと今、一生懸命やっている」ところである。そのうえ、退職後に園芸関係の資格を取って先手を切るなど、広い庭の手入れに余念がない。この2ケースに較べると、ケース4の職業人生は恵まれているとはいえず、ケース3は両者の中間に位置する。ケース3は自らの職業人生を80点と評価し、「マイナス20点は自分の行動力かな」と話し、「そう優れているとも思わんけど、だからまあ、わたしは上出来だと思っておるんだけどね」と振り返っている。趣味は三味線である。定年前に習い始め、定期的に先生のところに通っており、年に1度の発表会のための練習に余念がない。また、在職中は無縁であった地域活動にも関与している。「会社人間を終わったもので、地域を大事にしないと。最終的には、われわれも年をとって地域の世話にならなきゃならないから。そりゃ、今からやっていかなきゃならんかなと思っています」と話している。4ケースのなかで最も恵まれないのがケース4である。仕事では「若い頃から、僕の右に出る若い人はおらなんだ」にもかかわらず、働き盛りの最も重要な時期に、あらぬ疑いをかけられて昇進が遅れ、定着意思も定まらなかった。工長まで昇進したものの、55歳時点で技術員室への不本意な異動を命じられて、技術員室での5年間は「そりゃあ、辛かった」と回顧している。退職後は自ら希望して造園業の仕事を始めたものの、直後に心臓と喉の病気が発覚して、長らく闘病生活をおくっている。4ケースの職業人生の評価とリタイア後の生活満足度について、およそ以上のようにまとめることができよう。

#### 4-1. 組長昇進者の職場経歴・キャリア

組長に到達した4ケースの平均勤続年数は36.5年であり、組長に昇進するまでの平均勤続年数は22.8年である。いずれも1990年代初頭から半ばの時期に55歳に到達し、1990年代後半から2000年にかけて60歳定年を迎えている。前節と同様に、昇進スピードと職場経歴・キャリアにおける重大な転機に焦点をあてたケース研究から始める。

##### 【ケース5（1093）：試作職場の組長】

中学校を卒業すると同時に、地元の職安を通じて小さな鉄工所に職を得た。「家に近かった」というのが主な理由である。ここでは、板金などありとあらゆる仕事を経験したが、約5年で退職した。この当時はよい就職口がなく、転職を考えていた。そこに知人の勧めがあつて、自衛隊に入隊することになった。1950年代後半のことである。自衛隊では、希望者が多くて「なかなか入れない」技術学校の自動車科に「部隊から推薦されて」入ることができた。推薦されたのは、自動車の運転免許の学科試験で満点を取って「非常に注目された」からである。当時を振り返って、「そういうところに入れたもので、本当に運が良かったんですわ」と話している。技術学校の自動車科では「行きたくて行きたくて、入ったところだから、がんばった」。その成果が実つて、「教官から、〈お前はもう、自動車メーカーの方に入れ。いすゞ自動車だったら紹介してやるから入れ〉」といわれるほど成績優秀であった。実際、いすゞ自動車と日産自動車からも入社の誘いがあったが、「将来性は一番トヨタがあるんじゃないかと考えて」トヨタに入社した。このまま、自衛隊で車輛整備士として勤務し続けるという選択肢もあったと思われる。しかし、20代半ばで、あえてトヨタに転進したのは「自衛隊なんかは、一応、公務員で学歴社会ですわね。わしら、いくらがんばったって、知れとるんですわ。全然、知れとるね。これじゃ、自分の実力を発揮できるわけがないと思ってね」という理由からである。トヨタでは、見習社員として6ヶ月間、働いてから本工に登用された。ボディの試作職場に配属されたのは、自衛隊の技術学校を優秀な成績で修了して、車輛整備士として勤務していたことが評価されたからであろう。自衛隊からトヨタの試作職場への転職は最初の重大な転機となったとみてよい。

本工に登用されて約5年後に、班長に昇進し、さらに約5年後の30代後半の時期に組長に昇進している。「ふつうより昇進は速いと思う」と謙遜しているが、入社後約10年での組長昇進は最も速いグループに属しているとみてよいであろう。技術的技能という点では相当、秀でていたと思われる。40代初頭の時点では、工長への昇進見通しをもっていたが、組長のまま55歳を迎えた。その理由を次のように述べている。「いつまでも組長じゃいかんのだけれど、わたしの場合は、まあ、あんまり無理して上に上がる気もなかったですからね。工長になっても、ランクは上がっても、実際のやる仕事はなくなっちゃうもんで、仕事がつまなくなっちゃう

しね。それほど魅力もなかったしね。工長クラスになると、何もわからないもんでね。実際に働くことは何もないに近いですね」。あくまで、モノづくりの現場の第一線で働きたいという欲求が工長への昇進欲求とは相容れないほど強かったとみてよい。

入社以来、約30年間、一貫して試作職場で働いてきて、1990年代初頭には55歳を迎えた。この当時は、55歳で職位が解任されても同一職場で仕事を続けることが原則になっていたという。しかし、この原則から外れて、あえて異なる部署に異動したのはこのケースの強い要望による。この辺の事情を次のように話している。組長として、「いままで、〈ああやれ、こうやれ〉っていつておったのが、反対にそちらからいわれるようになってくるところでは、実際には仕事をしにくいというか、プライドが許さないというかね。わたしは〈絶対に同じ職場ではダメだ〉と課長の方についてですね。それで、課長の方が技術部の人事の方について、どんな移り先があるかといってね、5つぐらい人事部のリストから出してくれたんですわ。それで、移る前に実際に現場みてですね、〈ああ、ここ行きたい〉ってそこに行っただけなんですわ、わたしの場合は」。55歳以降は組長級の職能資格は継続するものの、組長の職位は解任されて、同一職場で事実上「ヒラと同じ」専門技能職（SX）として働くのはプライドが許さなかった。当時、55歳を迎えて職位を解任された人びとには、「1人になって、同じ職場で、今度は反対に使われてコツコツやる」選択肢と「そういうのが嫌な人は、今度は定年になった年寄りのグループみたいところがあってね、そちらの方に移って、年寄り同士で仕事をする」選択肢があった。しかし、いずれの選択肢も拒否して、仕事柄「図面関係が強かった」ことと、この職場に知り合いが数人いたことから設計管理部への異動を選択した。ここでは設計図をデジタル化するのが主な仕事であった。

当時、職位を解任された者の多くは希望する部署に異動することができずに、「みんな、不本意な仕事をしている」「55を過ぎてからの居心地はよくない」という状況にあった。しかし、課長を説得して自らの意思を貫き通したという意味で、この選択は第2の重大な転機となったとみることができる。

同じ職場で専門技能職として働き続けるという選択肢を、「わたしはそういうもの〔肩書き〕は要らんもんで」と拒否したが、さらに「新しいところ〔異動先〕でも、課長が〔専門技能職になるように〕いつてきた」。しかし、「いや、もう結構です」といつて、再びこれを拒否している。形式的な肩書きを拒否するこの態度は工長昇進への道を選択しなかったことに通じるものがある。

長い間、トヨタという会社で働いてきたことについては、「トヨタはですね、割に学歴なんかは関係なくて、本人の技術を非常に重要視してくれるんですよ。その点は良かったですね。だから、思う存分、自分の力を発揮できたっていうかね」と回顧している。自分の意思を曲げることなく仕事に邁進して、満足しうる職業人生をおくることができたケースである。

60歳で定年を迎えてからは、「1年間、失業保険で暮らして」、ある自動車関連の会社に再就

職することができた。「その頃はもう、生活のために仕事をしなければいかんという考えは全くなしで済みましたから、その点では楽だったんですが、後はやりたい仕事につこうと」と考えていた。「新車はもう卒業したと。あと、昔のクラシックカーについて興味があったもんでね、そちらをやりたいなと思っていたところ、ちょうどあのトヨタの関連企業、トヨタのすぐそこにあるんですがね、そこの博物館のクラシックカーを管理したり、納めたりしている会社」に再就職することができた。ここでは、博物館に展示するリストアカーの製作、つまり古い車を新車同様に再生するのが仕事であった。「仕事自身はね、すごく面白」かったが、「自分が一生懸命やってるのに、この部署を赤字だらけにしたといわれるのは気分が悪いでしょう。極端にいうとそれで辞めた」。

辞めた後は無職であるが、再就職の見通しについては楽観的である。「まあ仕事は見つけようと思ったら、それはあんまり心配ないんで、その点はいいいんですわ」「今でも、来てくれというところは結構あるけどね。でも、トヨタとの関連があんまりあるところは嫌なんですわ。ましてや、前の試作の連中が出入りしているところは避けたいという感じだね」と話している。長期にわたって蓄積してきた技術的技能に対する高い評価をうかがい知ることができるケースである。

#### 【ケース6（1094）：ボディ職場の組長】

中学校を卒業した後に、3つの会社をへて、トヨタに入社したケースである。最初の勤務先は北海道の陶磁器販売店である。就職難の当時、地元出身者の紹介で、ここで店員として数年間、働いた。2つめの勤務先は名古屋にある小さな菓子問屋である。知り合いの紹介で入社したが、収入が少なく、残業が多いという理由から、これも数年で辞めている。3つめの勤務先は中規模のメリヤス製造会社であった。新聞の求人欄をみると収入が多いので、縫製工として働いた。しかし、ここも数年で辞めて、4つめの職場であるトヨタに応募して入社した。20代初頭のことである。新聞の求人欄をみると、収入も多く、前の会社よりさらに「安定している」と考えたからである。不安定な職業遍歴をへてトヨタにたどり着いたことは高度な技能を身につける出発点となったという意味で、最初の重大な転機とみることができよう。

臨時工として配属された職場は本社工場のボディ職場で、ボディの鉾打ちを担当した。臨時工を数年間、経験した後に、試験を受けて同一職場で本工に登用された。20代半ばの頃である。

このケースの1つの特徴は入社から退職までの約30年間の長期にわたって、一貫して本社工場のボディ職場で働いてきたことある。課内異動はあるものの、1960～70年代の工場増設期に工場間異動を一度も経験していない。この点について、次のように話している。「本社工場に入社して、本社工場で定年になるのは珍しいですね。会社が倍倍で増えていったからね、皆さん、転勤、転勤でいられてね。入社して、定年まで本社工場におった人は珍しいと思います。まあ、ないことはないと思いますけど、わたしの周辺では、ほとんどいなかったですけど



ね。まあ、〔工場増設にともなう昇進に〕間に合わなかったのか、幸か不幸か」。

ボディ職場で本工に登用されてから約10年で班長に昇進し、さらに約10年後に組長に昇進していった。40代初頭の班長時代の頃、組長まで昇進できるという見通しをもっていた。この昇進見通しは40代半ばに現実のものとなった。組長として約10年間、働いた時点で55歳となった。1990年代初頭のこの時期は職位解任制度が適用されており、組長の職位を解任されることになった。この事情について、次のように話している。「現在は、人事権はないみたいですが、職位がそのまま継続するようですが、あの時は55歳から60歳の間は一律、一般ということで、一般になりました。55歳から60歳までは、後輩が上司になる格好で逆転します」。同一職場での上司と部下の逆転関係が「まずかったので」、「また、実権というとおかしいが、人事権がない職位をまた復活させたような経緯があります。わたしはもうそういう復活の対象にはならなかったから、そのまま55で職位を終了して、60で定年になりました。復活するには条件がありました。わたしはもう60の定年に1年に足らないようだったが、55～56歳の人が3年間も一般になって、後輩が上司になるのはうまくないよということで、人事権がない職位が復活したいです」。「人事権がない職位をまた復活させた」とは、いったん職位を解任されて一般となった者を職能資格に対応した専門技能職として処遇するということである。このケースはSX級の専門技能職として「復活する」することなく、55歳以降は一般のままであった。先のケース5は拒否したとはいえ、この「復活」の対象となったが、このケースはその対象とはならなかった。わずか1年の差で専門技能職として処遇される道を閉ざされたという意味では、マイナスの転機ととれる。とはいえ、55歳以降は同一職場での部下と上司の逆転関係を経験することなく、別の職場に異動して、ここで教育を専門的に担当していることから、事実上は専門技能職（SX）として処遇されているとみることもできる。溶接、組付、リベット打ちなどに関する技能や知識を若い世代に継承していくのが仕事であった。5年間、この仕事に従事して、60歳で定年退職を迎えた。

ヒアリングのなかで昇進に話題が及ぶと、「わたしは組長でしたけど、他の人はもっと出世していращやるのでしょうね。わたしは不器用ですのね。どっちかというの出遅れの……」、あるいは「あー、わたしは、そういうこと〔昇進〕はあんまり苦にしない方なので」という表現をしている。役職昇進それ自体ではなく、むしろ自己の熟練・技能の向上に強い意欲をもつ職人タイプであるがゆえの言い回しであって、これは「まあ、その時その時、精一杯やってきたので、会社生活も悔いはありません」「それなりに精一杯がんばってきましたし、周囲の人にも認めてくれましたのね」という表現のなかにも現われている。

定年を迎えた時点では、「わたしは全くルンルン気分ですね。定年で、これで組織から解放されてね。前のところもがんばってよかったけど、次ももっとよくしたいと思っていましたので、朝からルンルン気分でした」「定年を境に気落ちするのではなく、かえってルンルンです」と回顧している。「仕事も一生懸命、現場でがんばったけど、それ以外にも、やりたいことがいっ

ばい」あったからである。趣味の園芸，退職した職場の仲間との飲食や国内外への旅行などである。退職後の数ヶ月間はやりたいことをやっていて，「そろそろ何か考えなきゃいかんという時に」トヨタの仲介で，職業訓練校の指導員として再就職することができた。「まったく降って湧いた仕事」であった。ここで必要な職業訓練指導士の資格はトヨタ在職中に取得した。数年間ここで働いた後に，再びトヨタの仲介である専門学校に指導員として就職した。ここでも数年間，勤務して，任期満了を迎えて引退した。ところが，三度，トヨタの仲介である職業訓練機関に就職することができた。いずれも，長期にわたる現場作業を通じて蓄積された高度な熟練・技能と誠実で謙虚な人柄が評価されてのことであろう。このケースが第2の重大な転機を迎えたのはトヨタを定年退職してからであった。

55歳以降は現役を退いて教育訓練を担当しているという点で，また高度な熟練・技能が評価されて再就職を果たすことができた。55歳以降のキャリアも含めて，ケース2（ボディ職場の工長）と類似したケースである。

### 【ケース7（1081）：車輛検査職場の組長】

中学校卒業後，「手に職をつけたい」と考えて，学校経由で小規模の家具製造会社に職人見習として入社した。しかし，20代初頭の頃，ここを辞めて自衛隊に入隊している。その理由について次のように話している。「自分がトヨタに入ったのは，〈自衛隊に行けばトヨタに入れる〉っていうのがあった。自分も自衛隊に入る前からそういう考えがあった。それで即，職制になるっていう」「途中入社だとなかなか職制になれないんだけど，自衛隊だったならなるっていうのが当時あった。今は自衛隊から採用してないみたいだけど，500人以上を一度に採ったりしていた。そういうのがあったから，自衛隊に入ったっていうのがあります」。約5年間の自衛隊勤務をへて，本工としてトヨタに入社することができた。20代半ばのことである。念願が叶ったのであるから，これは最初の重大な転機であろう。

配属先は総組立職場の後工程である車輛検査職場であった。配属された工場で約10年間，車輛検査業務に携わったが，その数年後には，「会社命令」で新設工場に異動することになった。しかし，ここでも仕事は完成車輛の機能検査であって，仕事内容は変わらない。これ以後，55歳で現役を引退するまで，一貫して車輛検査職場で働いてきたケースである。

昇進に関しては，入社約15年で班長，班長を約10年間，経験した50代初頭の頃に組長に昇進している。組長昇進者4ケースのなかでは，相対的に緩慢なスピードでの昇進である。40代初頭の班長の時期には，組長まで昇進できるという見通しをもっていたが，これが実現したのは約10年後のことである。班長に昇進して約5年後の時期にアメリカ出張の打診があった。しかし，地域でボランティア活動をやっており，「英語を今から習うっていうのも大変だ」という理由から，これを断わっている。あるいは，これが長らく班長にとどまっていた理由の1つかもかもしれない。昇進について「組長までしかいかなかった」と評価し，その理由を「途中入社の

場合は……」と言葉を濁していることから、昇進に不満をもっているようにみえる。しかし、事実はまったく逆で、極めて肯定的な評価を下していることは次の発言に明らかである。「養成工や自衛隊出てたって、だれもが職制になれるわけじゃない。そこで、やっぱり努力しなきゃ。〔わたしの〕部下は年下も年上も高卒の人ばっかだけど、自分は中卒だけど組長になれたのは、やっぱりがんばったからだと思う。養成工でも、ずっとヒラの人もいる」。組長まで昇進できた理由を「自分は何でも改善〔していった〕。モノづくりとか、何でも改善のアイデアがいろいろあったからかな」と振り返っている。「組立とかからも〈これつくってくれ〉〈あれつくってくれ〉って。そんなことをやってて、〈〇〇工務店〉ってみんなにいわれて」いたほど、モノづくりと改善に取り組んでいった。組長昇進はモノづくりと改善の能力が評価された結果であって、第2の重大な転機とみなすことができよう。

入社以来、一貫して車輛検査職場で働いてきて、組長で55歳を迎えた。1990年半ばの時期である。このケースは55歳を「前定年」と呼び、役職解任を「線を抜く」と呼んでいる。「前定年」とは職位解任であって、これ以降、職位を表示する有色の線がない作業帽を着用することを「線を抜く」と表現している。おそらく、職場で一般的に呼び習わされている用語であろう。このケースも前の2ケースと同様、組長の職位を解任されて、他の職場に異動している。「組長だったら、ふつう外には出れない」が、車輛検査職場とはまったく関係のないある施設に管理人として異動した。長い間、地域でボランティア活動に熱心に取り組んでいたことから、課長に「本社のボランティアをやる所に行くか」と誘われたが、「当時、ちょうど造園の勉強をしていた」ので、この施設で「木の管理やなんかをやってくれ」といわれて、ここに異動することになった。しかし、木の管理は業者に頼んであるので「利用者の対応というものもあるけど、取り立てて、やることは何もない」職場であった。ここには、「身体の悪い人、現場で働けないような人」が集められていた。何もしないわけにいかないので、「大きな意味での大工仕事」をやることにした。ここでもモノづくりに精を出した。

第1節で触れたように、職位解任制度は1997年に完全に撤廃されるが、それまではいったん解任された職位が条件付きで復活するという移行措置がとられていた。職位復活の条件について、次のように話している。「2～3年後の57歳くらいの時に、また査定があって、適任者や人がいなくなったりした場合、また役職に復活ということがある。線を抜いたままの方がいいとかは〔上司との〕話し合いで〔決める〕、ということでした。自分の場合は、部〔元の検査職場〕に戻るのも大変なもんだからね、この施設にずーっといました」。元の職場に戻るという選択肢もあったと思われるが、この道は選択していない。元の職場に「行くのも惨めなもんで。55を過ぎた人がブラブラしてるっていうのも嫌なもんだから」というのがその理由である。上司と部下の関係が逆転する元の職場に戻ることはケース5（試作職場の組長）と同様に、プライドが許さなかったのであろう。しかし、ケース5とは異なって、55歳以降は能力を存分に発揮できていないという点で、マイナスの転機となったように思われる。

とはいえ、トヨタでの長期にわたる勤務を振り返っての自己評価は「満点」である。「何だか自分は運が良かったというかね、エライ現場経験もそうなかったしね、他の現場の職場をみたりすると。自分は自衛隊でも通信で、楽なツテでトヨタに行けて、本当にラッキーだったなと思う。確かにトヨタの仕事はエライとは思うけど、自分はエライ経験は本当はない。学歴がない割にラッキーで…。本当は現場でエライ思いをしないといけないのに、ここまで行けたのは本当に満点だと、自分では思います」。

住宅はトヨタの部課長、関連会社の社長などが多く住んでいる閑静な高級住宅地の一角にあり、「夜勤でこそこそ抜けていく人っていうのはほとんどいなかった」。職業人生では、自衛隊をへてトヨタに入社して組長まで昇進して、上層ホワイトカラーが集住する住宅地に居を構えることができた。したがって、地位上昇欲求はほぼ完全に満たされたとみることができる。定年後は再就職することなく、熱心に続けてきた趣味のボランティア活動と妻が開いている教室の手伝いで忙しい毎日である。

#### 【ケース8（1079）：物流職場の組長】

高校卒業後、「家から近い」という理由から、知人の紹介で小規模の自動車修理工場に自動車整備士見習として入社した。高度成長が本格化する以前の就職難の時代であった。しかし、地元「おつてもつまらん」などの理由から、この会社に出入りしていたある人の紹介でトヨタに臨時工として就職した。配属は物流職場であった。この当時は大型自動車の運転免許をもっている者は優先的に物流職場に配属された模様で、このケースもそれに該当する。臨時工をへて本工に登用されたのは20代初頭のことであった。

本工に登用されて10年弱で班長に昇進し、班長昇進の約20年後に組長に昇進している。班長への昇進は相対的に速いが、班長の期間がかなり長く、組長に昇進したのは50歳の直前の時期であった。班長に昇進して約10年後の40代初頭の頃に、「あまり昇進したくない。今の地位で思い切りやった方がいい。班長くらいが、やりがいがある、思い切って〔仕事を〕やれる」と述べていた。この時期にすでに、昇進よりも仕事の面白さを重視する志向をもっていたことがわかる。このケースは入社以来、約20年にわたって物流職場の第一線で働いてきたが、40代初頭の時期に外注の設備・部品の管理を担当する間接的な職場に異動し、「ちょっと、手伝ってほしい」といわれて改善班の仕事を兼務するようになった。「一本調子の人が多い」物流職場にあって、まれな異動であるとみてよいであろう。この職場に来てはじめてモノづくりを経験した。設備や部品を収納する棚を作製しているうちに、モノづくりが大好きになり、「つくれるものは何でもつくりました。完成した時の喜びが忘れられなかった。それでもモノづくりにのめり込んだ」と話している。この異動は最初の重大な転機となったと思われる。改善提案では、「職場で獲得金額トップになったり、それから優秀手当というかたちで〔賞金を〕もらったり」したこと、「会社の方で〈特許とか実用新案を申請したら〉といわれた」ほどであっ

た。おそらく、この職場での実績が評価されて、海外工場での新型車立ち上げにかかわる職場に異動した。この職場でも改善業務を兼務して、組長に昇進した。組長への昇進は40代の約10年間に及ぶ優れた改善活動が評価されたとみて間違いのないであろう。これ以降も、いくつかの物流関係の職場への異動を経験しているが、いずれも「改善組」や「保全組」などの中枢職場への異動である。

1990年代半ばに55歳を迎えた。この時点で組長の職位を継続することもできたが、「役職を返上して」別の職場に異動した。その理由は「役職をもっていると1つの仕事を最後まで、とことんやり遂げるという喜びがない」「役職があると、どうしても雑用が多くなるので、自分でどうしても〈やりたいことをやりたい〉という希望をもっていた」からである。「いろんなあれが、たとえば安全だとか、原価だとかあるものですから、満足のいく仕事ができないなど。自分でともかく最初から最後までやってみたいという気持ちがあって、もう返上したのです。ちょっと部長に叱られましたけどね」と話している。しかし、数年後に職位解任制度が完全に撤廃され、職位復活の話が舞い込んできた。「会社と組合の話し合いで決まって、60歳まで〔職位を延長すること〕になったから、〈復帰しなさい〉ということになった」。しかし、これを断わって専門技能職（SX）として改善業務に熱中する道を選択した。上司から「〈必ず復帰してくれると思っていたのに〉」といわれたが、「わたしは復帰しません」と答えた。自分の意志をいまして、「自分は年だから、やりたい仕事を思い切り最後までやり遂げたい」のだと、「だから〔復帰は〕受けません」とはっきりいった。そうしたら「そういう考えもあるのか」と納得してもらった」というのがその経緯である。高度な熟練・技能が異動の自己選択と自己決定を可能にしたという意味で、第2の重大な転機であると考えられる。SXを断わった点では異なるが、55歳で希望する職場に異動している点では、ケース5（試作職場の組長）と類似している。

55歳で「役職を返上して」異動した職場は輸出入部品の管理を担当する職場である。ここでは、輸入部品の入出荷作業にかかわる改善業務や輸入部品の梱包仕様試作から決定実施までの業務、さらに輸出入エンジンの梱包仕様の改善による原価低減の推進や作業改善業務などを担当した。特に後半の時期は生産準備的な部署に配属され、スタッフ的性格の強い改善業務に従事している。55歳を過ぎてからも数回の海外出張を経験しているが、これは改善能力が高く評価されてのことであろう。最初の海外出張は組長昇進直後のことであった。現地で部品梱包のやり方を改善することで、想定していた1億円の経費を1千万円弱にまで削減することに成功した。55歳以降の海外出張でも、たとえば図面と試作を含む梱包仕様の抜本的改善を行なうことによって、「月でいうと500万円くらいの原価低減」に成功して、2000年初頭の時期に、60歳で定年退職を迎えている。「若返って就職するとすれば、どんな仕事を選ぶか」という問いには、「出世だとか、そういうことを一切、考えないで、自分の思うようにやれる仕事ですね。思い切りやれるような仕事についてみたいと思いますね」と答えている。わずらわしい管理業務

よりもモノづくりの世界に価値を見出す職人タイプの労働者である。

定年後は家庭菜園をやりながら、知り合いが経営している自動車部品会社に忙しい時だけ、手伝いに行く程度である。トヨタからの再就職斡旋は先のケース3（生産準備職場の工長）の場合と同様、「僕らの頃はもう、なかった」が、「自分でも働いてみたいという気は充分ありますね。まだまだ働きたい」と考えている。

## 4-2. 組長昇進者4ケースの比較

ここでも、①トヨタに定着して長期勤続が可能になった経緯や理由、②昇進スピードと昇進見通し、③55歳時点の職場異動と職務内容、④60歳定年以後の再就職の4点を取りあげて、4ケースを相互に比較する。

①の定着理由に関して、ボディ職場のケース6は「トヨタへは4度めの転職で、零細企業に勤めていたので、一度も転職を考えたことはない」と述べている。それを裏付けるように、本工に登用されて間もなく、まだ独身であったが、早くも新築の一軒家を購入している。その時に、「あれは独身のうちに家をつくって変わり者だ」といわれたそうである。「家は定年の退職金で〔買えば〕充分だ。もっと〔お金を〕使って華やかにするのがいい」と考える人が多かった時代である。しかし、「いやー、わたしは、それはならんと思っていたら、案の定、会社が大きくなると同時に社宅もね、支えきれなくなって、定年まで社宅におれなくなって、5年か10年かな、限定されるようになって、皆さん慌ててつくった時には家〔の値段〕はどんどん上がっちゃいましたね」と話している。常に先々のことを考えるという習慣がここにも現われている。物流職場のケース8も結婚前に土地と住宅を購入している。「若い頃、嫌気がさして辞めようと思ったことがあるが、しょうがないな、変わっても良くなる話でもないし」と考え直した経緯があり、結婚が定着の1つのきっかけとなったと話している。このケースに限らず、多くの場合、結婚と子どもの誕生は最大の定着理由となると考えて良いであろう。他方で、車輛検査職場のケース7は「エライ現場経験もそうなかった」ことをあげている。この点が最も良くあてはまるのは、間接部門でかつ夜勤がない試作職場に配属されたケース5である。この物理的環境に加えて、学歴社会の自衛隊とは異なって、トヨタは個人の技術や技能を評価する社風であったことなどが長期勤続を可能にした重要な条件であったとみることができよう。

②の組長までの昇進スピードでは、速い順に、ケース5（勤続約10年、30代後半）、ケース6（勤続約20年、40代半ば）、ケース7（勤続約25年、50代初頭）、ケース8（勤続約30年、50代後半）である。最も速いケースと最も遅いケースでは、約20年もの違いがある。以下、昇進スピードに焦点をあてて、4ケースを比較する。

すでに触れたように、ケース5はわずか半年の見習期間をへて本工に登用されて以降、約5年で班長に昇進し、さらに約5年後の30代後半の時期に組長に昇進している。おそらく、この

昇進スピードは最も速い部類に属するであろう。ただし、組長の期間が約20年と長く、40代初頭の時期に工長への昇進見通しをもっていたにもかかわらず、工長に昇進しないまま55歳を迎えている。このケースはその理由を管理業務に忙殺される工長職を敬遠したからであると述べている。自衛隊から第1志望でトヨタに入社し、しかも経歴と技能を認められて試作職場に配属され、組長まで順調に昇進していった時点で、昇進意欲はほどほどに満たされたとみることができるであろう。ケース6は数年の臨時工の期間をへて、本工に登用されて以降、約10年で班長に、班長を約10年やった後に、40代半ばで組長に昇進している。これは40代初頭の昇進見通しと完全に一致している。組長到達者の4ケースのなかでは標準的な昇進スピードである。ケース5と異なるのは、不安定な職業遍歴をへてトヨタの本工になったこと、特別な技能を身につけて入社したわけではないこと、などの点である。とはいえ、共通点もある。それは20代後半というやや遅い時期に本工に登用されていること、またより上位の管理職を目指して昇進するという志向が相対的に希薄である点であろう。モノづくりにかかわる熟練・技能の向上には強い関心があるが、現場を離れた管理的業務はやや不得手であるという共通点があるように思われる。

ケース7は入社約15年で班長に昇進し、昇進直後の昇進通しどおり、その約10年後に組長に到達している。組長昇進は50代初頭の時期であるが、おそらくこれは年齢的にギリギリの時期ではないかと推測される。ともあれ、改善のアイデアとモノづくりの能力が評価されたとみてよいであろう。ケース8は本工に登用されてから10年弱の20代後半の時期に班長に昇進しているが、班長の期間が約20年とかなり長い。そのために、組長に昇進したのはケース7と同じく50代初頭の時期である。しかし、その内実はかなり異なっている。ケース7の職場経歴・キャリアはかなり「一本調子」であるのに対して、ケース8は40代初頭の頃に、職場経歴・キャリアにおける重大な転機を迎えているからである。この時期に、間接的な部署に異動し、ここで熱心に改善活動に取り組んだことが評価されて、40代初頭の時期には希望していなかった組長に昇進している。昇進後も改善や保全にかかわる、いくつかの中核職場を渡り歩いている。ケース7とケース8は50代初頭で組長に昇進した点では共通であるが、しかし両者の熟練度は全く異なっている。55歳以降、ケース7は車輛検査とはまったく関係のない部署の管理人として異動しているのに対して、ケース8は希望する部署に異動することで、専門技能職として改善業務に取り組んでいるからである。

③の55歳到達時点における職位継続の有無、職場異動と職務内容について検討する。組長到達者の4ケースはいずれも1990年代前半から半ばの時期に55歳を迎えている。職位解任制度が完全に撤廃される以前に全員が55歳に到達しているので、組長の職位を継続しているケースはない。とはいえ、全員が一般職のままで60歳定年を迎えているわけではない。その理由は、この4ケースが55歳を迎えた時期は職位解任制度が撤廃の方向に向かっていく過渡的な時期であり、同時に専門技能職制度が導入された時期でもあるからである。

組長到達者4ケースのうち、組長の職位を解任されて専門技能職となったのはケース8だけである。上司の部長は組長の職位継続を強く要望したが、スタッフ的業務に集中したいという本人の希望と折り合いがつかなかったために、専門技能職としてスタッフ的業務に専念できる部署に異動している。後に、上司が管理・監督職として元の職場に復帰してほしいと要請したが、これも断わって専門技能職の道を選択している。これに対して、ケース5は、課長が同一職場で専門技能職として働くことを勧めたが、これを断わって、自ら希望する部署に異動している。55歳以降も同一職場で働くという原則はプライドが許さなかったからである。異動先の職場でも再び専門技能職になるよう打診してきたが、再びこれを断わっている。職位が解任されたまま一般職として60歳定年を迎えたのがケース6とケース7である。ケース6の場合、専門技能職の打診がなかったのは純粹に年齢という要因だけであって、それ以外にはありえない。事実、異動先の職場では、専門的能力を生かして後進の教育を担当している。ケース7が55歳を迎えたのは前者より数年後であり、職位解任制度が完全に撤廃される数年前のことであるから、この当時は専門技能職の対象者は相当、拡大していたと思われる。にもかかわらず、その候補者にはなっていない。「取り立てて、やることは何もない」いわば日陰の職場か元の職場に戻るかの2つの選択肢があったが、結局、前者を選択している。仕事らしい仕事はなく「ブラブラしてる」だけの「惨め」な処遇よりはましであると判断したからである。いずれにせよ、専門技能職として処遇するほどの専門能力をもっているとは評価されなかったとみるのが妥当なところであろう。

およそ以上のように、管理能力とは異なる熟練・技能という意味での専門的能力を55歳以降も継続的に発揮しているか否かの軸でみた場合、専門技能職として優れた能力を発揮しているのはケース8であろう。その対極に位置するのがケース7である。ケース6とケース7は結果的に専門技能職として処遇されることはなかったが、いずれもケース8に近い位置にあるとみることができよう。

④の定年後の再就職についてまとめておく。ケース5は1年後に再就職したが、間もなく自己都合で退職して無職の状態にある。しかし、高い技術力をもっているので「今でも、来てくれということとは結構ある」と楽観的である。ケース6がトヨタの仲介で3回も再就職を果たしたのも同様に高度な技術力と謙虚で誠実な人柄が評価されたからであろう。ケース7は再就職はしていないが、趣味のボランティア活動と庭仕事、さらには妻の教室の手伝いなどで定年後の生活を楽しんでいる。ケース8は元気なので「まだまだ働きたい」と考えているが、家庭菜園をやりながらアルバイト程度の仕事をやっている。この4ケースのなかで、定年後も、その技能が最も高く評価されているのはケース6であって、その対極には再就職していないケース7が位置している。ケース5はケース6に近いが、専門技能職として能力を発揮したケース8は定年退職後、「トヨタからの斡旋はなかった」ので、その能力を発揮する職場を見つけることができない状態にある。



これまで職業人生を4つの局面から考察してきた。ここで、職業人生の評価とリタイア後の生活満足度も含めて、4ケースを総合的に比較検討する。いずれのケースも満足しうる職業人生をおくってきたと自己評価しており、リタイア後の生活満足度という点でも、何らかの不満をもっているケースはみられない。前者の職業人生の評価に関しては、会社で「思う存分、自分の力を発揮できた」（ケース5）、「その時その時、精一杯やってきたので、会社生活も悔いはありません」（ケース6）、「ここまでいけたのは本当に満点だと、自分では思います」（ケース7）、55歳以降は「自分でどうしてもやりたいことをやりたいという希望」が実現した（ケース8）というように、いずれも満足しているとみることができる。また、リタイア後の生活満足度を再就職の点からみた場合、最も恵まれているのは、三度、トヨタの仲介で再就職しているケース6である。ケース5も高度な技能を生かして、再就職を果たしている。ここを自己都合で辞めた後も、再就職には事欠かないほどの技術をもっていることから、ケース6と異なるところはない。それに対して、ケース7とケース8は再就職をしていない。しかし、前者はその必要はなく、むしろ趣味の世界を楽しんでいるようである。後者は働きたいと考えているが、無職の状態にある。再就職の具体的なアテがない点で少々、満足度は下がるかもしれない。とはいえ、これがリタイア後の生活満足度を著しく引き下げる要因になっているとは考えにくいであろう。

### 5-1. 班長昇進者の職場経歴・キャリア

班長に到達した4ケースの平均勤続年数は31.8年であり、班長に昇進するまでの平均勤続年数は12.5年である。この4ケースは1980年代後半から1990年代半ばの時期に55歳に到達し、1990年代初頭から2000年にかけて60歳定年を迎えて、引退している。以下、昇進スピードと職場経歴・キャリアにおける重大な転機に焦点をあてたケース研究を行なう。

#### 【ケース9（0201）：金型職場の班長】

中学校卒業後、10年弱もの間、地元で不安定な仕事を転々とした後に、20歳を過ぎてから見習工としてトヨタに入社したケースである。地元では満足な就職口がなく、「家におっても給料も安い」ので、「まあ、どっかに働くところがあればいいかな、ゆうくらいの」理由で、職安を通じて入社した。ちょうど、トヨタが臨時工の採用を増やし始めた1960年代初頭の時期である。金型製作の職場に配属されて、最初は「教えてもらわんでも、人がやってるのをみたら、やれるような単純な仕事」から始めた。20代半ばの時期に本工に登用されて、約5年間は金型仕上げと芯出しに従事した。次は前工程である鍛造金型製作職場に異動して、ここでも約5年間、「形状の型彫り」に従事した。班長に昇進したのは、この職場に異動して以降のことであって、本工登用後、約10年が経過した頃である。班長に昇進した時の気持ちは「あまり良くなかつ

た」、つまり仕方なく引き受けたという。鍛造金型製作職場の次は別の新設工場のなかにある樹脂金型製作の機械加工職場に異動した。ちょうど、樹脂金型を立ち上げた頃であって、ここでも仕事は「形状の型彫り」である。この職場への異動は会社都合であって、本人の希望ではない。しかし、このケースは異動理由を「前の職場では、どんどん人が増えてくるから、なれんから、移してくれたんだと思うんだけど」と推測している。つまり、鍛造金型製作職場で、このケースを組長に昇進させるのは難しいので、組長にするために樹脂金型製作の機械加工職場に異動させたのではないかと、いうのである。しかし、異動先での樹脂金型の製作はまったく未知の世界であった。金型は「技術のある人がつくらんことには、いいものができる」が、「これがみなまったく、やったことのないような職場だから大変だった。うまいこといけへんしね。製品もうまいこといかんらしい」という状況であった。「どっか、いいとこないかな」と転職を考えたほどであったが、「また、変わると大変だしな。トヨタにおいて、まあまあボチボチやるか」と思いとどまった。

この職場異動は組長昇進と関係があると推測していた。組長に昇進して実績をあげることができれば、あるいは重大な転機となったかもしれない。しかし、このケースは昇進をあらかじめ断わっている。「班長になるのは速かったけど、もう上にいっても大変だから」というのがその理由であって、「上の人がせっかく〔組長に〕推薦したのに、断わったら工長の顔を潰すことになるから、最初にいっとかんとね」と考えたからである。「上にいっても大変」という理由の1つは、当時は臨時工の大量採用の時代であったという事情が関係している。「そのなかには、いい人もいれば悪い人もおる。そんなことお構いなしに職場に回ってくるから、できのいい人やったら、上の人は楽だけど、できの悪い人やったら、これはもう大変だった」「あの時でも、人を集めるのが大変でね。あんまり辞めさせたら怒られたぐらいだよ。人事は人事で、えらいお金かけて人集めてきてるもんだから」という現場サイドの苦労があった。臨時工は玉石混交で、前日に酒を飲みすぎて遅刻するような「生活態度の悪い人」も職場に入ってきては、離職していく状態であった。これに加えて、「わたしらの職場、波があるんだね、忙しい時は忙しい、暇な時は暇。やっぱり上になってくると、忙しい時もえらいし、暇な時もえらい…、部下の仕事、考えないかんし。そんな、考えるのはもういやだもんでな」という理由もあった。仕事ができる人とできない人が混在しているなかで、不公平感が表面化しないように、班員相互の融和をはかる仕事や生産量の変動が激しい職場において、繁忙期も閑散期も部下の仕事の「やりくり」をする仕事が多くて、「そんなん考えると頭いたい」からであった。樹脂金型製作の職場には数年しかおらず、別の工場に異動してからは、「定年までは、もう機械関係だね。機械加工で、あとずっと定年まできた」。

仕事に関する構えも昇進の場合と同じである。技能の向上については、「考えたことないけど、まあ1日、過ぎればいい、ゆうくらいじゃないかなあ、失敗せず」と話している。仕事の充実感「ないよ」と言い切り、仕事の面白いところは「平凡にやってきたもんで、名人芸でもな

いもんで、特にないわ」と割り切っている。

入社して、トヨタに定着できたのは「割合、職場が楽な方やった」からであり、その後も「ただ何となく、勤めてきたってくらい」と振り返っている。臨時工から本工に登用された時も、「別にどうもこうもなかった」し、30代後半の頃に転職を考えたこともあるが、思いとどまり、その後は「ダラダラーっときたようなもんだわ」と振り返っている。トヨタで勤め続けるに際して励みになったことは「特にないなあ。まあ、定年までいけるかいな、って思ったくらいかな」と話している。トヨタでの職業人生を振り返って、「平凡に終わった」ので「半分〔50点〕くらいやろ」との自己評価している。良くはないが、決して悪くはないということであろう。「トヨタではもう、正社員で採用されたら何とか面倒みてくれるもんでな。仕事ができようが、できまいが…」という表現のなかに手段主義的生活態度が凝縮されている。重大な転機を経験することがなかったのも、この生活態度に起因するとみることができる。

退職後は1年間、失業保険で暮らして、翌年から「トヨタの下請」にアルバイトに行ったが、1年程度で退職している。その後は再就職していないので、「時間もてあまして、どうしようもないな」「することないもん、ほんまに」という毎日である。

#### 【ケース10（1114）：ライン保全職場の班長】

中学校を卒業すると、「電気は将来性がある」と見込んで、地元の大手電気工事会社に就職した。1940年代後半のことである。しかし、映画好きであったために、約10年で退職して、映画館に転職している。「電気〔工事の経験〕を生かして、半年後には映写技師の資格を取り、1年後には責任者の資格を取る」ことを目標として入社し、映写技師として働いた。この間に結婚して、やがて2人の子どもが産まれた。にもかかわらず、約10年で映画館を退職している。映画館を辞めたのには相応の理由がある。映画不況である。「映画が不況になって、映画館がつぶれてパチンコ屋になったっていう時代があったですわね。その時に、〈水商売じゃ子どもに良くない〉ということで、辞めたような気がするんだけどね。とにかく、映画が不況でパチンコ屋になったり、そんなことで見切りをつけたような気がします」と振り返っている。斜陽化した映画産業に見切りをつけて、1960年代後半に、30代半ばでトヨタに職を求めたのは、「大きい会社はこころ辺ではトヨタしかない」「将来性がある」「これからは車が文明の利器」といった、いくつかの理由からである。

トヨタでは見習工として採用された。プレスの保全職場に配属され、機械の修理や改善に従事して、約半年後に本工となった。約5年後に新設工場に異動しているが、同じ保全職場であるから、仕事内容に変わりはない。班長に昇進したのは、本工登用後、約10年が経過した頃であって、40代半ばになっていた。これ以降は55歳までの約10年間、班長として働いている。55歳に到達した時点で役職を降り、一般職として働き、同じ課のなかの職場で60歳の定年退職を迎えている。

昇進に関しては、班長に昇進して数年後の時期に、これ以上「昇進したくない」と述べていて、ほとんど関心を示していない。班長以上に昇進していない点については、「別に何ともないです」と話し、退職後も何ら後悔してはいない。「自分の力がちゃんと評価されなかったというようには考えていません。昇進しない方が気楽でいいと考えてきた。まあ、頭が悪いもんですからね、難しいことはわからんで」と話している。その理由の一端を「トヨタで働かなかったら、どこかで働いていただろうし、〔トヨタでは〕生活のために働いただけですね」と表現している。「トヨタに入社できて良かった」と振り返っているのは、安定した生活基盤を築くことができたからであろう。昇進や職場異動において重大な転機を迎えることがなかったのは、ケース9と類似した手段主義的生活態度によるところが大きいと思われる。

退職後の数年は体調不良で数回、入院したことがあるが、その後は回復して、ボランティア活動のかたわら、パートとしても働いている。「在職中に、定年したらボランティアをしたいなあという希望をもっとりましたのでね。今まで働いてきて、何か世の中に恩返しができちゃあと思って。できることを少しずつでもやろうかなという気持ちがあった」からである。健康に留意してボランティア活動とパート勤務を続けることが目下の生活課題であって、トヨタ在職中はできなかった町内会活動を手伝って現在に至っている。

### 【ケース11（1107）：資材管理職場の班長】

中学校を卒業した1940年代後半の時期は就職しようにも就職先がなかった時代であった。地元では、「小さな町工場か〔トヨタの〕養成工」くらいしかなかったという。卒業後は家業の農業に約10年間、従事した。結婚して、ある農事組合に就職したが、約5年後にここを辞めて、1960年代後半、30代初頭の時期に臨時工としてトヨタに入社している。知人の紹介でトヨタに転職したのは、自宅から通勤可能で、会社が大きく安定しているという理由からである。この時期になると、「大概の人はみんな入れた」というほど、トヨタの採用活動は活発になっていった。

配属は生産管理部のなかの工具整備を担当する部署であった。現場で組付に使う一般工具や機械加工で使用する切削工具の集配・研磨と管理がこの職場の業務であった。このなかで、研磨以外の業務を担当する部門に配属された。間もなく本工に登用されたが、この時すでに30代半ばに達している。10年弱、ここで働いた時点で、組織の再編のために別の課に異動したが、業務内容は変わらない。一般工具や切削工具の受け入れと出庫、不足した場合の発注などが主な仕事である。

班長に昇進したのは本工に登用されて約15年が経過した50歳近い時期であった。この職場の人員構成には、病気や高齢のためにライン職場で働けなくなった人、地元で農業をやっている人が多いという特徴がある。「10年以上たっても、班長にならない人が多い。農業を兼ねているから、昇進したくない」人が多い職場である。このケースもその傾向が強く、班長昇進の

直前の時期に、「年もいっているのに、本来なら次期班長だが」と話している。この頃、海外派遣の打診を受けた。仮にこれを受け入れていれば重大な転機となった可能性もあるが、しかしこれを断わっている。その理由としては、農業をやっていることや多くの同僚と同様に昇進願望が希薄であったことなどが考えられる。しかし、班長に昇進してからは、「百姓よりもトヨタが中心」になっていった。現実的な仕事はほとんどなくなったものの、「班長になって一番しんどい」のは職場のメンバーをQCや改善活動に参加させることであった。一番の苦労は「戦中・戦後、ずっと働いてきて、学歴がなく、働くこと中心の人間が役付きになって、QCとか改善とかをリードしていかなければならないこと」であった。「トヨタで昇進していくには、教育〔学歴〕が必要だと思った」と振り返っている。しかし、「常に最善を尽くすのが自分のモットー」で、3,000種類以上の工具や刃具を現場で効率的に使うことで在庫を減らすこと、工具や刃具の破損によるトラブルを減らすこと、モデルチェンジによって使えなくなった工具の在庫を減らすこと、あるいは使えなくなった工具を他の職場で使えないか、などを考えては改善していった。

このケースがトヨタに定着した理由としては、配属職場が生産ラインではなく間接部門であって、しかも夜勤が少ないといった物理的環境があげられる。しかし、それだけではない。仕事は「忙しかったけれども、しんどくはなかった」のは、「環境が良い悪いにかかわらず、どんな仕事でもやっていこうとしてきた」という農民らしい生活態度のゆえでもであろう。1990年代半ばに、約25年間、働いて60歳で定年退職した。「自分の人生を振り返ってみると、がんばってきたと思う。仕事も面白かった」と振り返っている。

退職後は農業をしながら、1年間、造園関係の訓練校に通った。地域では、地付でもあるので自治会の役員をすることになった。その関係で地元の造園会社に職を得ることができた。以来、パートではあるが、「パートでも、仕事はしっかりできる」という気持ちで働いている。健康には問題はなく、結婚して同居しているサラリーマンの「息子が百姓を継いでくれる」かどうかだけが気がかりである。

### 【ケース12（1080）：運搬・輸送職場の班長】

中学校卒業後、地元の木工会社や染色会社など3社を転々として、トヨタは「大企業で安定している」ことから、1960年代初頭の時期に「兄のツテ」で臨時工として入社した。20歳になったばかりの頃である。配属は機械加工職場で、部品の組付作業に従事した。何回かの課内異動を経験して、数年後に本工に登用された。さらに数年後には、組付から素材や加工部品を運搬する仕事に変わった。以来、定年までの約25年にわたって、フォークリフトや牽引車で部品を運搬する仕事に従事してきた。

班長に昇進したのは、本工に登用されてから約15年後であって、40歳になろうとしている時期であった。班長到達者4ケースのなかでは最も遅いケースである。その理由を「まあ出世は

しませんよ、こんな性格ですからね」と話しているが、最大の問題は昼夜交替勤務による健康問題にあるとみて間違いはない。この点について次のように話している。「昼夜勤が一番こたえました」「働くこと自体は何をやっても嫌だとは思わなかったけど、昼夜勤があったんですよ。その夜勤がとにかく嫌いでね。神経質で体質にも合ってなかったんだね。だから、昼間に眠れなくてね。ぐっすり眠れるのは、やっぱり3～4時間くらいだったね」「よく病気をしました。腰痛と胃潰瘍を合わせて10回くらい入院したんじゃないかな」。夜勤、腰に負担がかかる作業、さらに対人関係でのストレスなどが主な原因であろう。「辞めた人も結構、多かった」なかで、それでも途中で辞めなかったのは「意地って感じ。わたしは3回、仕事を変わっているの、くまた仕事を変えても、きりがいいってということが頭にあってね」と話している。それまでに3つの会社を辞めてトヨタに就職しているので、これ以上、転職できない状況に追い込まれていた。

班長に昇進して数年後の40代初頭の頃に、「班長以上は昇進できない」と表現している。この言葉のなかには、さまざまな意味合いが込められている。複数の持病があること、ヒトの管理が不得手であること、学歴や途中入社の問題などである。しかし、辛い夜勤に耐えたうえで、さらにストレスフルな管理的業務に耐えることはできないので、〈自分には管理・監督職は向かない〉というべきところを、「班長以上は昇進できない」とやや突き放した言葉で表現したのである。

しかし、50歳に近づいた頃、昼夜交替勤務から解放されるチャンスが訪れた。「これはもうたまらん」と思っていた折に、異動の話が飛び込んできた。まったく異なる部署への配属となった。夜勤がないだけでなく、残業もほとんどない職場であった。持病はここに「変わってから良くなった」「金は減るけど、変わって良かった。これには満足していました」と振り返っている。この職場異動はキャリアの切断ではあるが、健康の回復をもたらした点で実に重大な転機である。ここで約10年間、働いている間に仕事は「ぐるぐる変わった。3～4年に1回」は変わっていった。手紙の仕分けから始まって、試作車の処分で定年を迎えた。

退職後の「全般的感想として、まあ良かったと思いますね」と述べて、その理由を「一応、世間並みの給料をもらって」と付け加えている。複数の持病に苦しんだが、「世間並みの給料」で世間並みの生活を達成できたという意味では良い職業人生であったと評価しているのである。

## 5-2. 班長昇進者4ケースの比較

ここでも、①トヨタに定着して長期勤続が可能になった経緯や理由、②昇進スピードと昇進見通し、③55歳時点の職場異動と職務内容、④60歳定年以後の再就職の4点を取りあげて、4ケースを相互に比較する。

①の長期勤続が可能になった経緯や理由に関しては、4ケースの職場がいずれも間接部門である点が重要であろう。金型職場のケース9は臨時工として同期にした約50人のうち、「1～2年で半分くらいが辞めたんじゃないか」と話している。このケースが早期離職しなかった理由の1つは、配属職場が個人を単位とする一品生産職場であって、相当程度の自由裁量が許容されていたことにあると思われる。とはいえ、仕事の充実感や面白さを感じることもなく、したがって技能の向上や昇進にも関心をもたないまま定年まで勤めることができたのは、強固な手段主義的生活態度に由来すると考えられる。また、ライン保全職場のケース10の「生活のために働いただけですね」という言い回しもこれに類するものであろう。辛い夜勤に耐えてきた運搬・輸送職場のケース12はこれを「意地」と表現している。この3ケースの場合、トヨタの本工に登用された時点で、上昇移動はかなりの程度、達成できたと了解されているように思われる。他方で、資材管理職場のケース11の職場は、夜勤が少なく農業を兼ねて勤務できる職場であった。これが先の3ケースとは異なる定着理由であったと考えられる。

②の班長までの昇進スピードでは、速い順に、ケース9（勤続約10年、30代前半）、ケース10（勤続約10年、40代半ば）、ケース11（勤続約15年、40代後半）、ケース12（勤続約15年、30代後半）である。企業の持続的な成長にともなう班組織の増加と温情的な労務管理によって、どのケースも勤続15年前後の時期までには班長に昇進している。しかし、どのケースも班長以上の職位に昇進することを希望していない。ケース9は組長への昇進をあらかじめ断っており、ケース10は「昇進したくない」、ケース12は「班長以上は昇進できない」と断言している。この3ケースが強い昇進意欲をもたない最大の要因は手段主義的生活態度に求めることができよう。これに対して、ケース11は手段主義ではなく、「農業を兼ねているから、昇進したくない」という生活態度に起因すると考えられる。とはいえ、後者の生活態度も班長以上の昇進や熟練職場への異動という重大な転機をもたらすことはなかった。

③の55歳時点の職場異動と職務内容についてであるが、この4ケースが55歳を迎えたのは1980年代後半から1990年代半ばにかけての時期である。第1節で触れたように、職位と職能（職層）が完全に一致する職層制度は1987年に撤廃されると同時に、職能資格制度が導入され、55歳に到達した時点で役職を降りて一般職になるという職位解任制度は1997年をもって完全に撤廃された。これに加えて、1990年代初頭から廃止の方向に向かっていった最末端の労働組織である班が同年に完全に廃止されたことにもなって、管理・監督職としての班長の職位は完全に消滅して、専門技能職（EX）に切り替えられていった<sup>(6)</sup>。この4ケースはこの人事制度および労働組織改革の渦中に55歳を迎えていることになる。従来どおり、班長（EX）の職位が解任されて一般職になって職場異動した（あるいは同一職場に残った）ケース、班長（EX）の職位が解任されないまま同一職場で（あるいは別の職場に異動して）60歳定年を迎えたケースなどの、いくつかのパターンが存在するはずである。しかしながら、4ケースとも、55歳時点での処遇の変更の有無に関して明確な言及をしていないので、推測可能な範囲で述べるにとど

める。

ケース9は1990年代後半に生産技術部のある職場で60歳を迎えて定年退職しているが、その職場は金型製作とは無縁の名称である。55歳を期に、金型製作からやや周辺の部署に異動したようである。この推測は「50歳を過ぎてから、もうだいぶ楽なような状態になっちゃったもんでな」という証言と符合する。他方、55歳に到達した当時は、班組織はほぼ完全に消滅している。管理・監督職として班長から専門技能職となって、「楽な」職場に異動したものと思われる。ケース10の場合は、班長に昇進した職場の課の名称と60歳で退職した職場の課の名称が同一である。このケースは1990年以前に55歳を迎えていることから、班長を降りて同一職場で働いていたと推測することができる。ケース11の場合も、55歳以前の配属職場（課）の名称と60歳で定年を迎えた職場（課）の名称は同じであることから、55歳時点での職場異動はないとみてよい。1980年代後半に55歳になっていることから、班長の職位が継続されているとは考えにくい、「班長で退職した」と証言している。経過措置によって、同じ職場で班長のまま60歳定年を迎えたのかもしれない。最後のケース12が55歳になったのは班組織と役職解任制度の完全撤廃のわずか数年前であって、職位が継続されている可能性がある。この点に関しては、「前は一時、55で役職を解かれるっていうのがあったけど、それが最近、役職を解かれるのが何年かあった後に、〔役職を解かれないで〕そのままになっちゃったみたいだね。今は、基本的に〔55歳から〕60まで、自分がいる場所はそのまま」と話している。つまり、55歳を過ぎても職位を解任されなくなったというのである。同一職場で専門技能職に切り替えられて、60歳を迎えたとみて間違いのないであろう。

④の60歳定年以後の再就職であるが、退職後に常勤職についてのケースは存在しない。しかし、退職直後ではないものの、いずれも何らかのかたちで働いた経験をもっている。退職1年後に約1年間だけ「トヨタの下請」でアルバイトした後は無職のケース9、退職して数年後にリサイクル関係のパート勤務を始めて継続しているケース10、同じく退職して数年後に農業のかたわら造園業でパートを始めて継続しているケース11、退職1年後に短期のアルバイトをした後は無職のケース12というようである。ケース9とケース12はともに無職の状態にある。「時間もてあまして、どうしようもないな」とこぼす前者は「技術がない」から再就職は難しいと考えている。それに対して、「遊ぶのが好きなもんだから」と話す後者はアウトドアのスポーツなどの多彩な趣味があるために、「アルバイトとか、そんなことはやってもいい」が、それ以上の仕事はしたくないと考えている。

これまで職業人生を4つの局面から考察してきた。ここで、職業人生の評価とリタイア後の生活満足度も含めて、4ケースを総合的に比較検討する。昇進に関して、「班長までしか昇進できなかった」と否定的に評価するケースは存在しない。むしろ、管理業務をわずらわしいと考えており、したがって昇進に対する関心をもっていない。先に触れたように、ケース11を除けば、濃淡の差はあれ手段主義的生活態度がそうさせるのであろう。長期にわたって「世間並



みの」生活を維持し、子どもを育て上げることができた以上は、自らの職業人生を否定的に評価する理由は何もないと考えるのが自然であろう。定年後の再就職という点に限ってみれば、工長・組長到達者と比較した場合、確かに見劣りがする。しかし、あくまで仕事は生活の手段なのであるから、蓄えと年金で生活できれば、それ以上の仕事をする必要はない。仕事はパート程度にして、趣味やボランティア活動にエネルギーを注ぐという志向が出てくるのは、至極、当然のことであると考えられるのである。

## 6. 残された課題

第2節で記した課題はひとつとおり達成することができたが、残された課題も多い。

第1に、職層制度から職能資格制度への変更と職位解任制度の撤廃といった人事制度改革に関連する課題がある。工長・組長到達者のケース研究からも明らかとなったように、後者の職位解任制度は1997年に突如として撤廃されたのではなく、事前に実験的な移行措置が取られている。ケース研究から判明した事実を踏まえて、会社と組合の交渉過程についての公式文書等を検討することで、その経過について検討するという課題が残されている。

第2に、ここで行なってきた12ケースのケース研究にかかわる課題がある。本稿では、同時期に入社した膨大な長期勤続者と比較した場合、この12ケースの昇進と職場異動にはどのような特徴があるかという問題は不問にしたままで分析している。この点に関して、社内報の「トヨタ新聞」は採用・職場異動・昇進・定年退職といった人事異動を報道している。このマクロデータを利用し分析することによって、12ケースの特質を明らかにするという課題が残されている。

第3に、2001年および2002年の調査対象者のうち、ホワイトカラー26ケースの企業内キャリアの特質を明らかにするという課題が残されている。1956年から1960年までに発行された「トヨタ新聞」に限って、学歴・職種といった採用区分別に採用者の実名が公表されており、採用総数は約1,000ケースにのぼる。この26ケースのその後の昇進や職場異動等の人事異動も「トヨタ新聞」で確認することができる。したがって、26ケースのうち1956年から1960年までの時期に入社したケースに関しては、マクロデータと接合することで、その企業内キャリアの特質を検討するという課題が残されている。

第4に、職業の世代間再生産に関する課題がある。2001年および2002年の調査対象者に関しては、ホワイトカラーもブルーカラーも、本人の学歴や職業経歴はもとより、本人の親や配偶者と子どもの学歴と職業経歴についてもヒアリングを行なっている。この点について試論的に述べたことがあるが<sup>(7)</sup>、親の世代、本人の世代、子の世代の3世代にわたる職業の世代間再生産について分析するという課題が残されている。

## 注

- (1) 1970年代における職層制度の微調整に関しては、小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』御茶の水書房、1985年、242～244ページを参照（執筆者は山下東彦氏）。
- (2) この点については以下の文献を参照。佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社、1998年、226～228ページ。辻勝次「自動車工場の職場革新と新労働組織—トヨタの場合、20年の変遷—」『立命館産業社会論集』第38巻第1号、2002年、95～96ページ。拙稿「技能系職場におけるキャリアの複線化—トヨタ労働者の事例研究—」（辻勝次編著『キャリアの社会学—職業能力と職業経歴からのアプローチ』ミネルヴァ書房、2007年）99～105ページ。
- (3) 愛知労働問題研究所『自動車企業の賃金』1998年、愛知労働問題研究所、31ページ。
- (4) 職業・生活調査、職場集団調査、追跡調査については、それぞれ以下の文献を参照。職業・生活研究会『自動車工業労働者の労働と生活—トヨタ調査中間報告—』立命館大学人文科学研究所紀要第32号、1981年。職業・生活研究会『トヨタ調査第2次報告書』1983年。拙稿「自動車労働者の熟練・技能とキャリア形成（上・下）」『立命館産業社会論集』第25巻第3号、第25巻第4号、1989年、1990年。
- (5) 拙稿「技能系職場におけるキャリアの複線化—トヨタ労働者の事例研究—」（辻勝次編著『キャリアの社会学—職業能力と職業経歴からのアプローチ』ミネルヴァ書房、2007年）、拙稿「自動車労働者の職業経歴—トヨタ定年退職者調査から—」『札幌学院大学人文学会紀要』第74号、2003年。
- (6) 拙稿「技能系職場におけるキャリアの複線化—トヨタ労働者の事例研究—」（辻勝次編著『キャリアの社会学—職業能力と職業経歴からのアプローチ』ミネルヴァ書房、2007年）、100～102ページを参照。
- (7) 拙稿「トヨタ労働者の職業経歴・キャリア展開と世代間再生産」（『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究』2000年度～2003年度科学研究費補助金、基盤研究(B)1研究成果報告書、2004年）。

謝辞：人は自己の職場経歴・キャリアについて整理された形で正確に記憶しているわけではないし、記憶違いの場合もある。また、ヒアリングでの聞き漏らしという事態もある。この点に関しては、辻勝次氏がトヨタ自動車の社内報である『トヨタ新聞』に掲載された膨大な人事情報（入社、異動、出向・転籍、退職）をもとにして作成されたTWCD（Toyota Workers' Career Data）ファイルを利用して、補正することができた。記して感謝する次第である。

付記：本稿は2003年度～2006年度 日本学術振興会・科学研究費補助金「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」（基盤研究(B)1、研究代表者：辻勝次、研究課題番号：15330113）による研究成果の1部である。

The Business Careers of Blue-collar Workers Who have retired  
— Case Study on Toyota Workers —

YUMOTO Makoto

Abstract

This paper discusses the characteristics of business careers of Toyota's blue-collar workers who have retired under the age clause by method of case study. The analyses are focused on the turning points in their business careers. When they reached fifty-five years old, personnel management system was reformed. The age limit system for managerial personnel was gradually abolished and highly skilled jobs which have staff functions were gradually introduced, too. We discuss not only the effects of reforms of personnel management system on their business careers, but their independent actions or making their choices of work-shop for the skill up.

Keywords: Toyota Workers, Business Careers at Workshop, Turning Points in Business Career, Reforms of Personnel Management System

(ゆもと まこと 本学人文学部教授 産業・労働社会学専攻)