

フランス自動車産業における生産組織・労働編成改革と雇用管理

——90年代の改革方向は「ジャパナイゼーション」か？——（上）

荒 井 壽 夫

I はじめに——問題の所在

フランス自動車産業は、石油危機後の1980年代前半における危機的局面を経過して、80年代後半から回復の局面に移行する。そこでの特徴は、80年代初頭から顕在化した余剰人員問題と労働コスト上昇、乗用車のモデルチェンジや製品差別化の遅れによる販売不振、負債増加、等の経営危機要因に対して、大幅な人員整理、不採算事業からの撤退や自動車生産の地理的集中、政府補助金の導入、などのいわば対症療法を施すとともに、石油危機後の自動車の小型化・多品種化・短納期化、等の市場と需要の変化に迅速に対応しうる部品メーカー・下請け企業をも巻き込んだ生産組織ないし生産システムの徹底的な改革に着手していることである。その際、改革のモデルとされたのは、周知のように、日本の自動車産業の生産システムすなわちジャスト・イン・タイム（JIT）¹⁾納入方式をはじめとするトヨタ生産方式である。

中央大学経済研究所編『構造転換下のフランス自動車産業——管理方式のジャパナイゼーション——』（中央大学出版部、1994年）は、以上のようなフランス自動車産業の80年代後半における構造転換を、競争力回復のための管理方式の「ジャパナイゼーション」すなわち日本型生産システムとりわけ日本的な外注管理・下請けシステムの導入という観点から、現地調査・インタビューに基づいて詳細に明らかにし、その点において事実上、MITグループによる日本

1) F. Bricnet, *Automobile : une industrie convalescente*, in B. Coriat & D. Taddie dir. *Entreprise France*, Librairie Générale Française, 1993.

型生産システム＝「リーン生産方式」は「21世紀の世界における標準的生産システム²⁾」であるという「リーン生産」モデル論をフランス自動車産業について実証しようとしたわが国初の優れた集団的労作である。

本稿は、この優れた研究書に触発された若干の論点を検討しようとするものであって、書評を目的とするものではない³⁾。そこで、ここでは触発された論点を簡潔に説明することによって、本稿にとっての問題の所在を明らかにしたい。

本書はまず、わが国では従来ほとんど知られていないフランス自動車産業の外注管理・下請けシステムの実態と80年代後半におけるその転換方向を詳細に明らかにしている。

それによれば、フランスの伝統的な下請けシステムは、メーカーの競争入札方式による短期取引契約と単品部品加工の発注、対応的なサプライヤーの部品納入価格の厳格な事前決定方式とリスク分散のための特定メーカーへの取引依存度の抑制、それゆえその帰結は、メーカーによる納入価格統制・サプライヤーとの協力による部品コスト削減の不可能性であった。その後、新たに導入された下請けシステムは、生産能力・品質レベル・開発能力・価格競争力・財務状況という諸基準にもとづくメーカーによるサプライヤーの選別とその結果としてのトップクラスのサプライヤー（一次サプライヤー＝エキブモンティエ）への部品発注集約、発注のユニット部品（機能部品）化・小ロット化・デیلیー化、サプライヤー品質保証（AQF）制度による部品の品質向上確保、対応

2) J. P. Womack/D. Roos/D. T. Jones, *The Machine that changed the world*, Harper Perennial, 1990 [沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年]

3) 本稿執筆のきっかけはまず、社会政策学会第93回大会（1996年10月末、静岡大学開催）における書評分科会に向けて、私が本書担当を依頼され引き受けたことにある。私は、大会に向けてのレジュメ作成過程において、本書の優れた研究調査から改めて多くを学びえた一方で、フランス自動車産業の改革方向を異論を含みつつも基本的には「ジャパナイゼーション」と一括する本書の立場に対して十分、納得しえず、問題を改めて整理して検討する必要がある、という事情が執筆の直接的要因である。なお、本書の詳しい紹介と論評はすでに、清水耕一氏によって行われている。清水耕一「書評と紹介」（『大原社会問題研究所雑誌』第439号、1995年）参照。

的な当該有力サプライヤーによる生産リードタイム短縮・仕掛け品と製品の在庫削減・カンバンによる生産指示・段取り替え時間短縮、等に依拠しての部品のシンクロナイズ納入、自己の外注業者に対する同じ品質保証制度の導入による二次下請け企業の選別・近距離化と部品のデイリー納入要請、総じて部品の標準化とJIT納入体制を確保しようとする新しい階層的下請けシステムであり、日本的な階層構造の形成であるとされる。

本書はまた、以上のような新しい下請けシステムと相互規定関係にある企業内の労働組織・労働慣行の転換についても明らかにしている。

それは、メーカーにおける職制組織の簡素化、現場監督者と専門工(保全工)の職務変更、直接生産労働者のチーム制作業組織化と多能工化、同時に品質改善小集団(GAQ)の組織化、対応的な有力サプライヤーにおける製品開発権限を担う機能別プロジェクトチーム編成や工場組織の改革、直接生産労働者の同様なチーム制作業組織化と改善活動参加、さらにはサプライヤー品質保証制度の適用時のメーカー・サプライヤー間の専門作業チームの編成による技術指導、等として報告されている。そして、この点に関しては特に「テイラー主義の経営方式から従業員参加形態のマネジメントへの転換」＝「日本的経営方式」の導入として強調されている。

総じて、以上のような生産・労働組織の転換について、本書は、下請けの階層構造が形成された後もメーカー・サプライヤーともに特定一社への取引依存度を低く抑えていること、メーカーが有力サプライヤー間のグループ化を促進していること、あるいは日本的な労働組織の導入がフランスの直接労働者・間接労働者の厳格な区分の存続や労働者の大幅な雇用削減と同時併行的に行われていること、等の日本の管理方式と異なる事態も明らかにし、さらには、以上の転換の事態は日本型生産システムの個々の要素システムであるカンバン等の管理方式がフランス企業の個別的な合理化政策によって選択的に導入されているにすぎないという個別的な分析を含みつつも、転換の基本方向としては「ジャパナイゼーション」＝「日本型生産システムの普及」として総括している。だが、90年代の今日から見て、フランス自動車産業の生産システムのそうした総

括は妥当であろうか。

本書の考察の基本線は換言すれば、執筆者のなかに異論を含みつつも、フランス自動車産業における日本的な生産組織および労働組織のいわば原理の共有化を見い出すことによって、日本型生産システム＝「リーン生産方式」こそが90年代の世界において共通するモデルであることを示唆していると言えよう。だが、生産システムを経営管理の諸原理、生産組織、労働組織、雇用人事管理、労使関係、等の諸制度の整合的關係として見た場合、⁴⁾フランス自動車産業は日本型生産システムに収斂していると言えるのであろうか。このような問題観点から以下、フランス自動車産業の転換方向を、メーカーの労働編成（労働組織）の改革およびメーカー・エキブモンティエ間の生産組織改革とそれに伴う新しい雇用管理方式という問題に絞って検討することにしたい。但し、検討の素材は利用可能な文献資料の点でルノー公団に限定することを予めお断りしておきたい。

II 労働編成改革の発端と継続

ここでの問題は、フランス自動車産業の80年代後半以降の労働組織・労働慣行の改革が、日本のその導入ないし模倣として始められたのかどうか、すなわち80年代前半の経営危機からの脱却を目指す長期的戦略としての日本型生産システムの導入の一環として、労働組織もまたこの時初めて伝統的テラー主義組織から日本的な組織に変えられたのかどうか、という点を検討することである。

1. 70年代の労働編成改革の実験

今日のフランス自動車産業において「チーム制作業」（travail en groupe）という概念が新しい労働組織・労働慣行したがって新しい労働編成を意味し、しかも往々にして日本的なそれとして語られているのは周知の⁵⁾ところである。と

4) 生産システム概念については、R. Boyer & J. P. Durand, *L'après-fordisme*, Syros, 1993 [拙訳『アフター・フォーディズム』ミネルヴァ書房, 1996年] 参照。

5) J. P. Durand, *Le travail en groupe*, rapport pour 1er colloque international du

すれば、そうしたチーム制作業は、80年代後半に初めて日本的な方式の導入の一環としてフランス自動車産業のなかに出現したのであろうか。事実はそのではなく、ルノー公団の工場・作業場レベルにおいて、すでに70年代前半に独自の理由からチーム制作業の実験が開始されていたことを諸研究は明らかにしている。⁶⁾それどころか、チーム制作業の経験に関しては、ルノー公団こそが世界的に見て「最も先進的な企業」⁷⁾であるとさえ指摘されている。

それによれば、独自の実験は、例えばルノー公団の主要組立工場の一つル・マン工場において、68年5月闘争とグルネル協定を挟む時期たる69年初頭から展開される移民の単能工（OS：技能資格を持たない直接生産労働者）中心の波状ストライキの後に、それへの工場と作業場の経営陣の自発的対応として実施される。

それは、69年春に、まず車台組立の作業場において「作業部署による評価付け」にもとづく労働編成に反対するストライキ、同年秋には、熱処理の作業場において炎熱手当を要求するストライキ、また70年初頭には、トラクター組立の作業場においてラインのスピードダウン・「作業部署による評価付け」の廃止・月給化、等を要求するストライキ、さらに71年春には、トランスミッション組立の作業場における「作業部署による評価付け」の廃止と単能工の係数＝賃金等級引き上げを要求する職場占拠を契機として、工場全体の生産停止と占拠という経過を辿る。しかも、この71年春のル・マンの工場占拠は、直ちにピラंकール、クレオン、フラン、サンドゥヴィル、ショワジ・ル・ロワ、といっ

ゝ GERPISA, 1993. なお、労働組織または労働編成を意味する *organisation du travail* というフランスの用語は、労働者間の分業だけでなく水平的かつ垂直的な協業のあり方、それゆえいわば労働慣行も含んでいるので、より適切であると思われる労働編成という用語を使うことにする。

6) この点については、拙稿「フランス自動車産業における労働と雇用に関する若干の考察（2）」（『彦根論叢』第250号、1988年）参照。

7) M. Freyssenet, *Le travail en groupe en France : le cas Renault*, rapport du Colloque franco-allemand, Philipps-Universität, Marburg, 12-13 oct. 1994. なお、フランスのもう一つのメーカー、プジョー社の状況については、花田昌宣・中西洋『フランス Peugeot 社の“Bulletin de Paie”』東京大学ディスカッション・ペーパー、1994年、参照。

た他の主要組立工場における単能工たちの工場占拠を誘発するのである。

こうした単能工たちの抵抗が、低い賃金等級への格付けとそして生産能力増大のためのラインスピードアップと交替制導入による労働強化という劣悪な賃金・労働条件に起因するとともに、職務の極端な細分化のもとでの彼らの単純反復作業部署への配置固定化というテーラー主義的労働編成に根拠を持つものであることは明白である。それは、フランス社会における「労働の危機」(crise du travail)を引き起こし、山猫ストライキの頻発、無断欠勤の増大、高い離職率、製品の手直しの増加、等として現象する。単能工のそうした抵抗を鎮めるとともに現場の生産性向上をも達成する目的をもって、賃金・労働条件改善の試みとともに、労働それ自体の人間化するなわち「職務の構造改革」(restructuration des tâches)の試みが実施される。

同じル・マン工場の車台組立の作業場において、72年初頭に第一段の実験として、組立工13名、次の塗装ラインへの連結工3名、手直し工1名から成る伝統的な組立ライン上の単純反復作業方式から、組立工全員がコンベアーラインの後を追って各部署を移動し手直しをも担当するという職務拡大方式に変化する実験が行われたが、作業負荷増大の不満が組立工たちの間で大きくなり中止に追い込まれる。翌年73年初頭には第二段の実験として、コンベアーラインの廃止とテーブル上の集团的組立という新たな形態が導入される。すなわち、一日に組み立てるべき車台の数は経営陣から与えられるとはいえ、4人1組のチームが準備・組立・手直し・完成品連結を集团的に行い、品質についても責任をもつ「モジュール方式作業」(travail en module)である。これは当時、公団が機械装置の共同生産協定を結んでいたボルボ・カルマール工場の実験に着想を得たいわゆる半自律的作業集団による職務充実（サイクルタイム：1分→15分→25分）の試みであり、当時のチーム制作業の形態であると言えよう（第1表、参照）。

また、ドゥーエ工場は73年春に、機装ラインと機械装置の組立ラインを伝統的ライン構成に代えて、各々4本の短縮ラインに再構成し、各ラインをチーム編成の作業集団に委ね、各作業チームは、ライン外のサブアセンブリーと準備

第1表 ル・マンの車台組立における職務の構造改革

	コンペアーライン 上の細分化された 作業	拘束下にある職 務拡大 + 自己手直し	モジュール方式 作業
実働人員	組立工 13 連結工 3 手直し工 1	組立工 13 連結工 3	2×4
1日の生産総数	450	450	268
各人1日分の生産数	26.5	30	33.5

(出所) B.Coriat. La recomposition de la ligne montage et son enjeu, in *Sociologie du travail*, No.1-1979.

作業そして組立・検査・手直しの責任を負わせるという職務の構造改革を行うことによって、ライン停止の減少により生産性を向上させるとともに、組立の車種を変えることを可能にする柔軟生産体制を実験する。

その他に、モジュール方式作業の実験については、同じ年に導入されたショワジール・ロワ工場のエンジン再生組立の作業場の例が知られている。

以上のような単能工の抵抗に対応しての脱テラー主義的な労働編成改革の局地的実験は、同時に賃金・労働条件の公団レベルでの若干の改善をもたらした。それは、72年6月の「製造専門工」(P1F, 係数162)という新しいカテゴリーの創設であり、平均的な単能工よりも複雑な作業、従業員と生産設備に対する責任、作業部署における2年の経験、現場で獲得された職業的知識に関する実践的テストの通過、という四条件を満たす単能工に与えられる格付け上の措置である。これに対しては、この措置の直後の各工場専門工によるP1Fに対応する自分たちの格付け引き上げ要求のストライキそして73年初頭から春にかけての各工場単能工によるP1F無条件付与要求のストライキ、という二類型の大規模な抵抗が発生し、新たな措置が提起されることになる。それは、「作業部署による評価付け」の正式廃止(経験と能力もまた評価付けの要素)であり、単能工の「生産要員」(AP)への名称変更とそれらのAP・A, AP・B, AP・C, AP・Qの4等級化(係数, 150・155・160・165)と専門工の「専門要

員」（AP）への名称変更と同じく AP・1A, AP・1B, AP・2, AP・3の4等級構成そして係数引き上げ（162→170, 168→180, 175→190, 195→210）という点を主要内容とする、73年6月から適用される新しい格付けである。

それは、きわめて限られた範囲であるとはいえ、単能工の企業内昇格・昇給を可能にし、それゆえ企業内への統合のインセンティブを与えるものであった。それでも、こうした制度的見直しは、秩序回復をもたらすことなく、翌年74年の各工場における係数引き上げ・P1昇進を要求するストライキの頻発、75年春以降のル・マン工場の部分ストを発端として数ヶ月に及ぶ「熱情のストライキ」の貫徹、等として労使関係の不安定化は続くのであるが。

いずれにせよ、以上のような70年代前半の経過のうちに、ルノー公団独自の労働編成改革の発端を見い出すことができよう。但し、それは、工場というよりもむしろ作業場のレベルの非常に限られた実験にすぎないのであり、しかも労働編成の特徴として、単能工のみによって構成される数人規模の小集団であり、専門工や技術職員との協働を欠いている、等の点において、今日のチーム制作業と異なっている。

2. 80年代の労働編成改革

ルノー公団の労働編成改革は、以上のような70年代の「労働の危機」に対処するための各工場内の作業場レベルの実験で終了するのではなく、その後、推進された生産の自動化という80年代初頭の新しい状況のもとで継続される。事実、公団の各主要工場において、産業用ロボットの利用台数は、70年代中期（76年）の二十数台から80年代初頭（81年）の二百数十台へと急増しているのであり、そうした自動化は、石油危機後の市場の変化に対応しての製品モデルの多様化と低コスト迅速供給を可能にするフレキシブルな生産設備の確保とそして大きな肉体的負担と危険の多い作業部署に就くがゆえに相対的高賃金である製造現場労働力のコスト削減を理由として、産業用ロボットをはじめとする自動機械が、機械加工・プレス・溶接・塗装、等の部門に急速に導入される。⁸⁾それ

8) D. Richter, L'automatisation à la Régie Renault, in Notice 3 de *Cahiers Français*, No.209, 1983.

は、世界市場の新たな状況に対して、いわゆるフォード主義的生産システムの自動化と規模の経済の追求によって対応しようとする公団経営陣の意思を示している（80年、生産台数200万台超過）。

そこでの生産の自動化は、異常時の自動停止、故障個所の自動検出、機能不全要素のユニット交換、等を装備した「製造における諸機械の自動化・統合化」＝「統合製造ライン」（L I F）として現れるが、こうした自動化の形態は、コスト・パフォーマンスの観点から、従業員の欠勤と休憩に関わりのない機械の連続稼働の確保、同じ従業員による複雑性の異なる職務の遂行、そして生産の停止時間を最小にするための迅速な故障修理、といった新しい労働規準を要請する。

以上のような生産の自動化のもとでの新しい労働規準の要請に、従前の労働編成の実験の延長線上において対応しようとするのが、80年代初頭のル・マン工場経営陣による新しい内部昇進型専門工の認定とそれによる均質的作業チームの組織化の試みである。⁹⁾すなわち、75年の車台の組立における8名の集団によるモジュール方式作業の一般化、76年のR30の一機械装置の加工における5名の集団による契約労働の実験、78年のトラクターのいくつかの機械装置の組立における自律的作業チームによる交替制の実施、などのチーム制作業の局地的実験の積み重ねのうえで、ル・マン工場経営陣は、公団トップ特に中央人事社会関係部との協議を踏まえつつも、その意思から相対的に独立して、当工場の機械加工部門において新しい格付け「自動化装置正式運転工」（C C U A）を82年に導入し、それを精神工学のテストと理論的実践的試験の通過を前提に、最大の自己投入・3交替制8時間労働・新しい諸職務の遂行・集団作業、等の諸条件を受容しそして精巧な機械設備に就いての6ヶ月の訓練を経た元単能工に、専門工第2級（P 2、係数195）の追加的カテゴリーとして認定し付与する。この格付けは従来、保全などの伝統的職種の専門工のみに与えられており、直接生産労働者＝製造要員には存在しなかったものである。

9) この点については、拙稿「最近のフランス自動車産業における労働と雇用の変容」（『彦根論叢』第268号、1991年）参照。

これらの運転工たちは、製品の検査と第1レベルの保全・故障修理——5分以内の停止時間の故障；但し20分以内の停止時間のそれにも技術要員とともに積極関与——，そして以前は調整工が遂行していた工具変換・調整といった異なる職務を担当することによって、機械設備の連続稼働と生産の停止時間の最小化を確保しようとするのであり，班長役たる専門的技術要員（ATP，係数260）の指揮のもと，8名から成る午前，午後，夜間の各交替制作業班の人員配置やジョブ・ローテーションの仕方を自ら決定し，必要な情報交換と直接的協働を行う自律的作業チームを編成する。ここでは，伝統的ライン作業における作業工への職制の直接的管理と調整工の部署は廃止されており，従来の階層組織の簡素化が実現される（第2表，参照）。

第2表 ル・マンとクレオンの機械加工作業場における労働編成

職位のレベル	ル・マン工場	クレオン工場
技術的管理業務，第3レベルの故障修理・診断	職長 中央保全・エンジニアリング部従業員	職長 中央保全・エンジニアリング部従業員
第2レベルの故障修理・診断 ユニット交換，プログラム修正	専門的技術要員 (ATP260)	保全部門専門工
第1レベルの故障修理・診断 数値訂正，工具の事前調整	自動化装置正式運転工 (CCUA)	調整工
サイクル開始，工具変換，部品 検査，緊急停止		P1相当者
視覚による部品表面検査 部品の投入と取り外し，穿孔作業 パレット運搬，鋳ばり除去		生産要員(AP)

（出所）G.de Bonnafos, Automatisation et nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile, in *Formation emploi*, No.8-1984.

M.Freyssenet, La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation, in *Sociologie du travail*, No.4-1984.

類似の例は，84年の新車シュベール5の投入に向けて導入されたロボット化ラインをもつフラン工場のプレス加工の作業場に見い出される。そこでは，各ラインが専門的技術要員（ATP，係数285），電気機械専門工（P3，係数215），ライン主任，各1名と運転工3名から構成される自律的作業チームによ

って担当され、この運転工たちは、元単能工または製造専門工第1級から、選抜試験と4ヶ月の訓練の後にラインに配置され「自動化設備正式運転工」(C C I A)として専門工第2級に格付けされる(但し、ル・マン工場と同様に追加的カテゴリー=P2相当者、係数195)。彼らは、監視・品質検査・第1レベル故障修理・診断、等の職務を遂行し、さらにはA T PやP3とともに第2レベルの故障修理にも関与する。こうして、ここでは、従来の製造、保全、生産技術といった部門間障壁を越えた独創的な混成的作業チームの形成が見い出される。

これらの実験は、70年代のそれと異なり、もはや個々の製造ラインや作業場のレベルではなく、公団経営陣との協議を踏まえた工場レベルの独自の事業であり、時を措かずして公団全体の方針に反映されうる措置である。

実際、以上のような80年代前半の労働編成改革の継続は、81年の経営の赤字転落を契機とする83年2月の労使代表による協議キャンペーン「産業的変動と労使による活力」(M I D E)の組織化を通じて再評価されるのであり、それを踏まえての84年5月の労使協定において「労働内容の明示的な充実と提供される職位の資格向上を優先する組織の選択の承認と促進」および「格付け表における昇進とキャリアの可能性の保証と種々の昇格コースの障壁除去」を体现する新しい格付け制度として、公団全体のレベルで事実上、追認される。

この新しい格付け制度は、フランス特有の社会職業的カテゴリーの区分の観点からは、次のような点において注目される。¹¹⁾まず製造要員=直接生産労働者について、従来の格付け表においては、元単能工である生産要員(A P)、勤続年数や経験的知識によって専門工の名称が与えられる製造専門工(P F)、国民教育にもとづく学歴・技能資格を持たない点では前二者と同様であるが、選別

10) M. Freyssenet, *La trajectoire de Renault de 1974 à 1989*, rapport pour 1er colloque international du GERPISA, 1993.

11) M. Carrère & Ph. Zarifian, *La réforme des classifications à la Régie Renault*, Document de travail, No.20, CEREQ, 1986. なお、84年5月のルノーの企業協定については、松村文人「フランス職務等級表の考察」(石田光男他編『労使関係の比較研究』東大出版、1993年、所収)参照。

されて企業内訓練を受けることによって専門工として処遇される生産関連専門工 (P P) という三つの系列が区別されていたが、それらを製造要員の格付けとして一本化・統合したことが確認される。それは、多能性・職務充実・内部移動・訓練の発展を条件とする製造要員の専門工化すなわち昇進経路拡張とそして元単能工の比率の削減を意図する。次いで、工具製作・保全などの伝統的職種の専門工について、従来は、専門工第3級 (P 3) の上に75年7月の金属産業全国協約における格付け「製造現場技術職員」(T A, 係数240) に起源をもつ「専門的技術要員」(A T P) が係数240・260・285 の三等級をもって格付けされていたが、上位の等級の二つを新たに「製造現場内技術職員」(T en A) と名称変更 (T en A 260とT en A 285) したことが確認される。それは、伝統的専門工の系列に生産技術部門・研究部局の要員と共通する技術職員の名称を導入することによって、製造現場の仕事の再評価とそして専門工たちの技術職員への昇進とモラルアップを意図する。さらに調整工については、従来は、運搬・工具製作・保全、等の他部門業務と製造部門業務との文字通り調整に従事し、元単能工の製造専門工第1級 (P 1 F) での昇進凍結への解決策として位置づけられていたが、今回の改革では何らの措置もとられなかったことが確認される。それは、製造要員に調整の仕事を担当させ、彼らの昇進経路も拡張することによって、調整工の系列自体を消滅させることを意図する。最後に、職制について、従来は作業場長 (C A, 係数365) のもとに職長 (C M, 係数285・305・335) と作業班長 (C E, 係数240・260) という階層的構成をとっていたが、今回の改革では、標準的な班長の格付けが生産設備の技術専門性の高度化と作業班における専門工の増加を理由として係数260 に引き上げられたこと、工具製作・保全部門においては班長の伝統的機能が廃止され、代わりに生産設備や従業員の効率的配置・運用さらには経費センターの予算策定への参加、従業員の訓練・昇進への関与、といった生産管理・人事管理の機能への接近が目指され、名称も「区分長」(C S) に変更され、係数も305 に引き上げられたこと、また製造と保全の組織的統合が実現されている混成的区分そして工具製作・保全の自律的小集団においては、職制の代わりに高度資格専門工が「技術的

調整役」(CT)として指名され、小集団の作業遂行を調整し指導する責任者として位置づけられること、が確認される。それは、職制の階層組織の簡素化と役割の根底的転換を意図する。

以上のような製造要員の専門工化、工具製作・保全の専門工の技術職員化、調整工の消滅、職制の階層組織簡素化と役割転換、といった改革方向が、前述のル・マン工場やフラン工場の多能的・多機能的専門工たちに依拠するチーム制作業の組織化方向と基本的に合致していることは明らかであろう。

なお、84年のこの格付け制度の改革は、そうした作業チーム内での従業員の多能性・多機能性の発揮にインセンティブを与える賃金システムをも提起している。すなわち、賃金の「個別化」(individualisation)の提起である。

まず製造要員の基本給について、それは、就いている職位(emploi occupé)のレベルつまり係数に直接結びついた「職位基本給」(base emploi)と達成される個人的集団的な効率と関連する「補足的な基本給」(complément de base)との二つの部分に分割され、後者は格付け表から分離される。そうしたシステムはしたがって、効率へのインセンティブ効果のみならず、賃金総額を変化させることなく、賃金の個人的集団的な変動を可能にするとともに、従来の紛争時のような一律賃上げを抑制するという賃金管理に弾力性を与える効果をももたらす。だが、賃金計算表の提起においては、「補足的な基本給」の新設は行われず、「採用賃金率」(taux d'embauche)の他に、それを若干上回る「適応賃金率」(taux d'adaptation)そしてこの後者をさらに上回る「職位賃金率」(taux d'emploi)という各係数ごとの三段階の賃金率がP1CSからP3までの製造要員について設定される。保全などの専門工の賃金計算表は、各係数の「採用賃金率」について二つの異なる賃金率そして「職位賃金率」について三つの異なるそれを設定し、製造要員よりも各係数における賃金率の複数化を進めており、従業員個人の労働成果に応じての職制による賃金率適用の余地の広がりを示している。

いずれにせよ、以上のような70年代から80年代前半にかけてのルノー公団における労働編成改革の発端と継続およびそれに対応的な格付け制度の改革が、日本的な方式の導入または模倣を意味しないことは明白である。

周知のように、80年代における日本の自動車メーカーにおけるチーム制作業組織は、労働者相互の助け合いによるチームワークの確保、労働者の個別的状況に対応した日々の仕事の自律的編成とジョブ・ローテーションによる多能工化、チーム内の職務の多様な経験のうえでのQC・提案活動によるモラルアップと知的能力の向上、といったいわゆるQWL的要素を含みつつも、トヨタにおける作業チームと独自の集団能率給「生産手当」との関連が最も鋭く表現しているように、本質的には、労働者集団を作業と工程のムダを除去する作業改善・工程改善に動員することによって、生産時間の短縮（工数低減）と生産労働者数の低減（省人化）を実現させようとする作業集団間競争の担い手であるとともに、コンベアライン作業に起因する労働疎外の克服と企業目標への統合の意図をもって濃密な人間関係を創り出し維持しようとする「人間関係諸活動」¹²⁾の担い手に他ならない。これに対して、フランス（ここではルノー公団）のチーム制作業組織は、同じくコンベアライン作業に起因する労働疎外を労働者の自律性と自主性を拡大する「職務の構造改革」によって克服することを推進的動機の一つとしてきたのであり、日本のものと動機と出自を相当に異にしている。

因みに、そうしたチーム制作業組織に対応した日本の職能的資格制度は、これもまた周知のように、基本的には、製造要員から管理職まで一本化された企業独自の職能資格のもとで、労使交渉の埒外におかれ、しかも従業員の企業内活動の能力・業績・態度という全領域が評価の対象にされる人事考課によって昇進・昇格の度合いが完全に決定されるという「能力主義」管理＝個別的競争刺激的システムに他ならない。それゆえ、従業員の格付け表が、依然として企業横断的な労使交渉・労働協約に基づく格付け制度を前提として、厳然たる社会職業的カテゴリー（製造要員、専門工、技術職員、事務職員、職制、等）――

12) 日本のチーム制作業組織については、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社、1988年、野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、1993年、丸山恵也『日本の生産システムとフレキシビリティ』日本評論社、1995年、清水耕一「トヨタ自動車における労働の人間化（Ⅰ）（Ⅱ）」（『岡山大学経済学会雑誌』第27巻1号、第27巻2号、1995年）、等参照。

各カテゴリ内部で職種統合が進んでいるとはいえ——別に構成されていること、さらには、賃金の個別化が導入され、労働組合の集团的規制が部分的に崩れてきているとはいえ、それは、公開された複数賃金率の適用にとどまり、職制と人事部局の従業員個人、特に製造要員に対する成績査定の果たす役割は依然としてゼロに等しいこと、等の点において、フランスの格付け・賃金制度が、日本のそれと大きく異なっていることは明白である。¹³⁾

3. 日本的な生産組織の導入と労働編成改革

ルノー公団への日本的な生産組織の導入の直接的契機は、1984年の公団の経営危機である。この年の公団の赤字額は約126億フランに達し、銀行利利率の高騰と相俟って、負債額も売上高の46%を越えるとともに、生産台数も前年の207万台から178万台へと大きく落下する。こうした危機的状況に対して、公団経営陣は、不採算部門や電子工学・自転車などの子会社の売却、投資規模の縮小、といった即効的な減量政策とともに、損益分岐点の低下に向けての生産拡張政策放棄、労働組合とりわけCGTとの対決姿勢への転換、自動車への事業の再集約化、自動車生産のヨーロッパ地域への集中、等の中長期的政策を実行に移す。そうした減量経営による損益分岐点の急速な低下の追求は、大幅で急激な人員削減とそして部品と製品の在庫削減とりわけサプライヤーの納入部品の価格・数量・納期に対する厳格な管理方式の導入をもたらすのである。そして、この後こそ、日本的な外注管理・下請けシステムしたがってまた日本的な生産組織の導入に他ならない。

そうした日本的な生産組織の導入が労働編成の改革と結びつくのは、ほぼ次のようなプロセスを通じてである。¹⁴⁾

ルノー公団の製造部は84年に、ジャスト・イン・タイム（JIT）納入方式の適用のために「産業管理プロジェクト」を策定し、マーケティング、製品開発から顧客への納入までの流れの分析を開始する。翌年85年には、購買部が、機械装置と鑄造製品のサプライヤーの団体と「パートナーシップ協定」を結び、

13) この点についてはなお、松村文人、前掲論文、花田昌宣・中西洋、前掲書、参照。

14) M. Freyssenet, op. cit. (rapport du GERPISA)。

業者の選別，J I Tの管理方式の教示，業者への責任分与，上流プロセスへの関与，等に着手する。また86年には，技術開発部が「虹の女神プロジェクト」を策定し，日本の諸メーカーと公団の工場間の生産性の比較研究に着手する。さらに87年には，海外販売・アフターサービスの責任者を品質部長に指名し，「全社的品質管理」（T Q C）のキャンペーンを開始するとともに，「サプライヤー品質保証」（A Q F）の制度をプジョー社と一緒に開始し，サプライヤーが納入する部品の品質を評価するシステムを始動させ，それらの選別を本格化させる。こうして，J I T納入方式を可能にする日本的な生産組織が，いわば上から創られてゆくことになる。

こうした生産組織の創出と同時に併行的に進められたのは，徹底的な人員削減と労使関係の転換である。¹⁵⁾

人員削減は，公団内部では，全国雇用基金（F N E）の協約に依拠しての55歳以上の従業員の定年前退職方式とそして子会社の売却によって行われ，公団の定員は，84年の98154名から86年の79191名に変化し，2年間で約19000名の削減が敢行されるとともに，ルノー・グループ全体としては同じ期間に213725名から182448名に変化し，約31000名の急激な減少を記録するのである。87年以降は，削減が続行されるとはいえ，小規模な人数になる（89年までに公団全体について約8500名の削減）。

しかも，こうした雇用量の削減は，労働組合とりわけC G Tとの交渉を拒否する形で進められ，経営陣と代表的諸組合との交渉を通じての企業定員計画（plan social）の策定と実行という従来の労使関係をご破算にしたうえで，職制による年齢の他の適性，行動などの基準にもとづく余剰人員のリスト作成，C G Tを除く諸組合への単なる意見聴取，「過剰経費センター」への配置，離職手当および法律・協約上の補償金と引き換えの自発的離職の個別的手続き・同意，というプロセスを通じて実現されたのである。

以上のような減量経営の結果，87年には経営黒字（約23億フラン）を達成するが，公団経営陣は，全社的品質管理（T Q C）と人的資源管理政策への従業

15) D. Labbé, Renault : les trois âges de la négociation, in *Travail*, No.26, 1992.

員の動員の観点から改めて、諸組合との協議を再開し、翌年88年から89年にかけて医療保険・共済制度や技能資格・労働編成、等のテーマに関する労使代表同数の作業グループを人事社会問題部のイニシアチブのもとに設置する。CGT以外の諸組合は、大量の人員削減の現実化によって失われた影響力と地位を回復し、労働編成の改革によって職務充実と従業員へのキャリアの一層の開放を目指すために、協議と交渉に肯定的な立場で参加する。ここでは、それまでの各工場における労働編成改革の様々な実験と活動が、とりわけTQCを推進しようとする経営陣から再評価され、諸組合もそれぞれの立場から受容し、再開された労使交渉の結果として、89年末に二つの企業協定「自動化された環境における格付け」と「生存するための協定」として結実することになる。それらの協定とくに後者は、多能的・多機能的な製造要員から構成されるチーム制作業組織こそが、公団の労働編成の基本的形態であり、品質向上とパフォーマンス改善の推進者となるべきことを公式に宣言するのである。(続く)

Réformes de l'organisation de la production et du travail dans l'industrie automobile en France.

Hisao Arai

On assiste récemment à un fort argument sur la transformation structurelle de l'industrie automobile en France qui consiste à l'implantation du système de production à la japonaise en tant que modèle avancée, dite "japonisation". L'ouvrage du groupe des études à l'Université Chuo est un cas typique de tel argument. Limitant ici au domaine de l'organisation du travail, selon lui, les constructeurs français n'ont introduit le travail en groupe que s'ils ont implanté de haut les relations hiérarchisées entre constructeur-fournisseurs permettant la livraison en juste-à-temps (JAT) dans la deuxième moitié des années 80.

Un tel raisonnement ne correspond pas au déroulement des réalités dans cette industrie française. Parce que, suivant les études et recherches en France, on a déjà abordé aux expériences diverses du travail en groupe depuis la première moitié des années 70 pour faire face aux résistances des ouvriers spécialisés contre l'organisation taylorisée du travail et dans le début des années 80 en vue du fonctionnement en continu des installations hautement automatisées.