

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？ —— (下)

荒 井 壽 夫

III 90年代における労働編成改革

90年代初頭のルノー公団における労働編成の改革は、80年代後半の日本的な生産組織の創出の基礎の上に、80年代前半までの労働編成の公団固有の様々な試みを連結する形で行われるがゆえに、日本的なチーム制作業組織の模倣ではない独自の形態をとって現れる。それを以下、さしあたり二つの企業協定に即して明らかにしよう。

1. 生産の自動化のもとでの格付けの修正

まず、89年11月に締結された公団の労使協定「自動化された環境における格¹⁾付け」は、自動化された製造現場における製造要員と職制にチーム制作業組織への統合のインセンティブを与えるべく、84年の格付けを修正し、新しい「昇格コース」(filière)を設定する。それは、製造要員についての「自動化設備活用要員」(AEUA)、職制についての「自動化製造区分長」(CSFA)と「自動化製造設備責任者」(RUFA)である。これらの新しい昇格コースは、自動化された生産設備のもとに配置されている現場要員にのみ限定されるとはいえ、89年の公団の定員約7万人のうち約1万人に適用されることになる。

製造要員については、84年の格付けにおける生産要員実習生(係数165)から生産要員・専門工第3級(係数215)までの職位の七つの階梯(échelle)が、研

1) Régie Renault, Classification en milieu automatisé, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No. 6318, 1989.

修過程専門工第1級 (P1S, 係数180) →専門工第1級上位カテゴリー (P1CS, 係数185) →専門工第2級 (P2, 係数195) →専門工第3級 (P3, 係数215) の昇格コース「自動化設備活用要員」に統合され、それぞれの昇格は、運転する設備に関する理論的実践的試験の通過を条件とする。

こうした新たな昇格コースの設定は、「複数の専門分野をもったチーム内部での継続的進歩」「職務遂行能力の相互補完」「装備のより適切な利用」を要請する自動化設備のもとで、製造要員に「生産の職務の他に、設備のメンテナンスと製品の品質に関する新しい責任」の引き受けとそして保全などの伝統的職種「昇格コースとの間の横断的移動」を可能にすることによって、「専門工意識の高揚」のインセンティブを与えることを目的とする。

職制については、以前の格付けにおける班長 (CE, 係数240・215)、職長 (CM, 係数285・305・340)、作業場長 (CA, 係数365) という階層的構成が、自動化製造区分長 (第1等級・係数260, 第2等級・係数285, 第3等級・係数305) と自動化設備責任者 (係数365・400 [クラス外]) という二つの昇格コースに統合され、それぞれの昇格は、上司の心理学的な査定 (examen) および査定委員会の結果に左右される。

製造の職制におけるこうした職階制ラインの短縮化は、前者の昇格コースにおいて「技術的指導、生産手段管理そして場合によってはありうる異なった職種を行使する専門要員と生産要員とのチームの職階制上の責任」の引き受け、後者においては「自動化製造区分長によって指揮されるいくつかの分野から構成される製造設備の責任 (人員、技術的資金調達的手段、製品)」の引き受けとそれによる「より適切な反応性」の確保を目指す。

以上のような改革は、このようにして一方では、製造要員の職位数の削減すなわち格付けの簡素化を進めることによって、作業チーム内の複数職務の担当や品質検査、初歩的メンテナンスへの関与したがつて製造要員の柔軟な配置と多能工化を一層、促進するとともに、他方では、職制組織のフラット化を進め、作業管理と人事労務管理の双方にわたる機能をさらに広範に担当させ、現場職制にいわばより広い権限を与えることによって、チーム制作業組織の相対的自

律性の強化を指向するものと言えよう。

2. チーム制作業組織の公認

同じく89年末に締結された公団の新しい協定「生存するための協定」(Accord à vivre)²⁾は、企業協定として人事管理(「職務の予測にもとづく管理」)・訓練・労働時間の新しい方向を示すとともに、前述の格付けの修正に対応する新たな労働編成の方向を「基礎単位方式の労働編成」(L'organisation du travail en unité de base)と呼び、「作業グループとそのメンバーの自律性と企業のパフォーマンスとを増大させることを共に使命」とし「設備の最適利用と完全な品質の獲得」を目指す「従業員の職務遂行能力評価・参画・責任にもとづく」公団独自のチーム制作業組織として、次のような公式的定義を与える。

「こうして特に新技術の導入の際に企業のなかに徐々に設定されることになる、これらの新しい労働編成は、生産またはサービスのある均質的活動をめぐって構成される限られた大きさの基礎単位の形態をとるであろう(例：統合製造ライン、組立ライン区間、チェーンストア方式の小規模自律単位、工程管理のためのプロジェクトチーム、サービス部門のなかの区分、等)。

これらの新しい組織形態は、製造における例として、第1レベルのメンテナンス・品質保証または流れの管理のような、より技能資格を要する諸機能の単位メンバーの活動への統合による彼らの専門工意識の発展と彼らの多能性とによって特徴づけられるであろう。

これらの基礎単位は、職階制ラインの簡素化の文脈において、中間役職者の最初のレベルによって指導され、彼の職務遂行能力と手段は強化されるであろう(指導と訓練の役割、権限移譲される運営指標)。彼は、単位の内部で、特にパフォーマンスの目標と区分の結果に関する情報と意思疎通を発展させるように注意するであろう。彼は、グループメンバーの自発的

2) Régie Renault, Accord à vivre, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No. 6327, 1990.

行動を支え、創造性の表現を促進するであろう。彼はまた、障壁除去の意思をもって、彼の単位を顧客・供給者のパートナーシップ関係のなかに組み込むのに専念するであろう」。

ルノー社（ルノー公団は90年4月に株式会社化）は、企業協定における以上の定義を踏まえ、91年にこの新しい労働編成方式に対して、「基礎作業単位」（Unités Élémentaires de Travail : UET）という統一の名称と具体的組織内容を与える³⁾。

公式的文書・発言⁴⁾によって製造における UET を示しておけば、それは、ある装置やあるサブ・アッシー品の組立といった均質的活動を担当する20人以内で構成される作業集団であり、構成メンバーの志願制による訓練の基礎上的「多能性」、品質検査や初歩的保全などの周辺の活動を担当しうる「多機能性」などを通じての個別的集团的「職務遂行能力」の発展に立脚する。作業チームに対して職階制上の責任をもつ単位長は、各メンバーの職務遂行能力を管理すること、単位の会合・個別的面談・行動計画などの単位指導計画を策定し実行すること、品質・予算・安全・作業時間などの管理図表を作成すること、隣接する UET・間接業務部局・外部部品メーカーとの「顧客・供給者のパートナー的契約関係」を確立し調整すること、といった多様な責務を引き受ける（第1図、参照）。

こうして UET は、「企業が品質・コスト・納期の点において顧客を満足させるために、プロセスの統制と従業員の参画とによって、すべてを活用する恒常的進歩のキャンペーン」である「完全な品質」（Qualité Totale）すなわち日本での全社的品質管理（TQC）を企業の各現場において遂行する労働編成の一般⁵⁾的形態として公認されるのである。

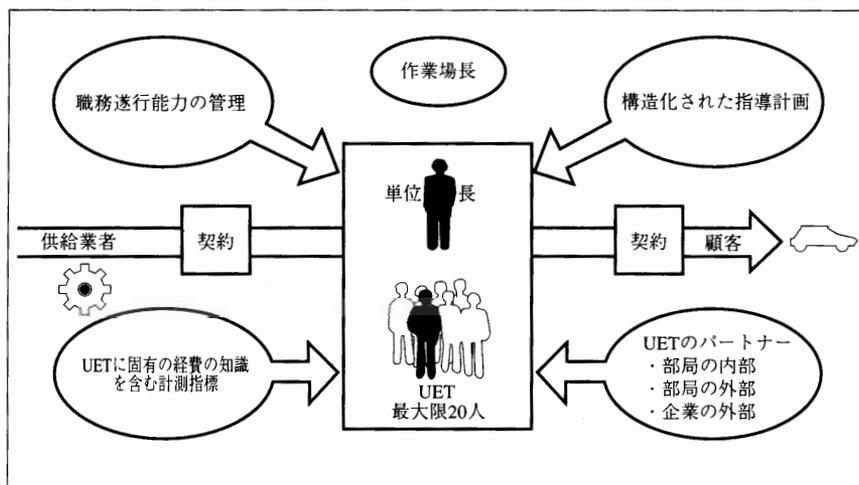
3) M. Freyssenet, *op. cit.* (rapport du GERPISA).

4) R. Tijou, Le développement des Unités Élémentaires de Travail (UET) chez Renault, in *Changer les organisations du travail*, INSEP Editions, 1993.

Renault, Direction des Fabrications, Les U.E.T. in *Progrès*, No. 1, 1993.

5) R. Tijou, La chaîne de montage, in *Annales des Mines*, octobre 1991.

第1図 製造における UET



(出所) Renault, Direction des Fabrications,
Progrès, dossier No. 1, 1993.

3. 二大労働組合の対照的見解

「生存するための協定」に基づく以上のようなルノーの新しい労働編成の一般化に対して、労働組合は、いかなる見解と対応を示してきたのであろうか。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」は、いずれも CFDT, CGC, CFTC, FO, CSL の五つの組合の署名と CGT の署名拒否とによって成立している。ここでは、二大組合である CGT と CFDT の対照的見解を明らかにすることにしよう。

新しい労働編成に関して特集を組んでいる CGT の技術関係職員層の組織「技術者・幹部職員・技術職員総連合」(UGICT) の機関誌『オプション』において、J. ロジキーヌ氏は、職務充実、権限共有、管理という三つの基準から UET を事実上、分析し批判する⁶⁾。それによれば、新しい労働編成は、労働者に多能性を付与するとはいえ「間に合わせ」にすぎず、その作業リズムは機械の

6) J. Lojkine, Organisation ou poudre aux yeux? in *Special Options*, No. 38, 1992.

リズムに従属したままであり、これまで職制以上の層が担ってきた管理的諸機能も含むような「真の多機能性」を付与するものではないこと、「自動化設備活用要員」という労働者は、初歩的保全や品質検査などの周辺の諸機能を担うとされるが、設備と製品の技術的管理の責任と権限は職制に担保されたままであり、周辺の諸機能の担当が格付け・賃金表上の変化の社会的承認をもたらす保証はないこと、結局のところ従来の職制が担ってきた管理的諸機能は、新しい労働編成においても労働者に何ら権限移譲されないこと、等の問題点を持つのである。しかも、新しい労働編成におけるそうした労働の多機能性は、ルノー・ビヤンクール工場の UGICT の責任者である J. パルブ氏⁷⁾によれば、「完全な品質」を目指す「緊張した流れ」(flux tendu) または「ジャスト・イン・タイム」のシステムのなかに組み込まれているがゆえに、市場の変動や納期厳守、輸送上のトラブルやストライキなどに対応しての労働のフレキシビリティ、すなわち土曜(日曜)出勤、休暇取得の困難化、勤務時間の繁忙化・不規則化、労働強化、勤務時間外訓練、さらには作業チームにおける納期・品質などの面からの職務遂行能力の計測による労働者間競争の激化、総じて「生活の質の破壊」をもたらすとともに、システムの安定的作動のために、従業員のコンセンサスと統合の追求そして労働組合運動の排除、社会的既得権の切り崩しを帰結するのである。

他方、協定に署名した CFDT の見解は、ルノーの CFDT 組合代表である D. リシュテール氏⁸⁾によれば、競争の激化と市場のグローバル化のもとで、企業が採用せざるをえない拘束と賃労働者たちの欲求とが交差しうる領域が存在し、新しい労働編成がその領域に含まれるがゆえに、労働組合は現場において積極的に関与し、獲得される生産性への「首尾一貫した代償の戦略」を提起し、賃労働者たちに最も有利な妥協を実現すべきであり、またそれなしには、継続的な人員削減とテーラー主義的構造の残存そして個人主義、労使協調主義、組合

7) J. Barbe, *Qualité totale contre qualité de vie*, *ibid.*

8) D. Richter, *Ne pas rater le coche*, rapport pour le symposium international du PROSPECTA (Université d'Evry), janvier 1994.

代表制空洞化といった労働組合運動の危機を克服することは困難である、というものである。

すなわち氏によれば、企業は、競争力の向上と品質・コスト・納期に関する目標達成のためには、伝統的労働分割とは異なる従業員の企業目標への能動的参加と個別的集团的知性を必要としているのであり、他方、その具体的提起としての新しい労働編成は、「職務充実」「明瞭に定義された追加的な職務遂行能力の獲得に応じての継続的な職業的变化」「労働時間短縮とワーク・シェアリング」などの特に生産労働者の欲求を充足させる可能性をもっている以上、組合は、特に現場の活動家が、チーム制組織のもとでの職務に積極的に関与し、職制と労働者との個別面談の結果を集約し、行動を組織することによって、労働者間の個人主義的競争や低技能資格者の排除を抑制しつつ、実現される生産性の成果に対して、代償としての労働時間短縮とワーク・シェアリングを集团的に獲得する戦略を採るべきである、ということになる。

以上、二大組合である CGT と CFDT との見解の相違は明瞭であり、相互に「経営者の代弁者」「労働組合運動の化石化・孤立化・疎外の招来者」という非難合戦は、フランスの複数組合主義の弱点を浮かび上がらせ、特に職務細分化を事実上、前提したままでの雇用確保を要求し、UET の階級的性格を批判する CGT のいわば企業横断的ジョブコントロール指向は、双方の組合がともに克服の対象としている企業のテーラー主義的階層構造の存続、少なくとも現場労働者レベルでの旧来的構造を前提とする権利要求を助長せざるをえないように思われる。新しい作業チームが公式上、チームと構成メンバーの自律性の拡大を謳い、チーム長が人事労務管理と作業管理の広範な権限をもって従業員と意思疎通をいかに推進しようとしても、それが日本の内部昇進型職制とは異なって労働組合機能を代替し空洞化しえない外部採用型末端管理職のままであり、他方、チーム内の労働のフレキシビリティに批判的なジョブ・コントロール・ユニオンズ指向の組合が依然として強い影響力を持っていることは、何らかのきっかけがあれば、チーム制作業組織の企業への統合機能を制約し麻痺させることになるであろう。新しい労働編成が緒に就いたばかりのクレオンなどの工

場におけるストライキは、その典型的表現と言えよう。

4. その後の展開

91年秋に繰り上げられたクレオン、ルマン両工場の労働争議は、「生存するための協定」に明示されたチーム制作業組織と「作業工の専門工化プログラム」（協定第14条）による訓練が何らの賃金増加も部署変更ももたらしていないこと、そして「利益分配制奨励金」（prime d'intéressement）が前年に比して三分の一に減少していること、への抗議を発端としている。クレオンにおいて10月中旬から約3週間、ルマンで同様に約10日間のストライキの後、政府介入を通じての労使交渉のもとでの妥結の内容は、従業員の賃金引き上げ要求の受容（月間基本給の224フランの引き上げ、「奨励金」として1000フランの支給）そして経営陣による職階制構造短縮化・訓練・指導を伴う UET の一層の展開、⁹⁾ というものであった。この争議は、当初から CGT の主導権のもとに展開され、CFDT もまた積極的に支援するに至ったにもかかわらず、総額で1500フランの賃金引き上げという当初の要求が結局のところ充足されないという組合側にとっては不本意な結果に終わったのである。

この闘争については、企業協定が依然として文字通り公式的定義にとどまっておき、製造要員の「専門工化」と「職階制ラインの簡素化」「障壁除去の意思」に基づく「自律的」で「技能資格付与的」な労働編成というその謳い文句の実現が、製造現場においてはいかに困難であるかを示したものと見えよう。この点に関しては、次のような分析が妥当であるように思われる。すなわち、一方においては、訓練を受けた製造専門工でもチーム内のすべての職務を担当するのではなく、保全または生産技術との「階層組織上の分業」に組み込まれ、現実には格付け上の昇格も限られていること、他方においては、彼らは今後、人員削減の対象になるのか、あるいは強制的移動によって昇格見込みのない新しい職務に配置されるのかが判らないという企業による「職務の予測にもとづく管理」の強化によって「将来の不確実性」のもとに置かれていること、これら

9) *Liaisons sociales : Revue de press*, No. 11066, 1991. *Ibid.*, No. 11075, 1991.

の事情こそが、クレオン工場などの労働者を、「多能的」職務への積極関与よりも限定的職務の現状のもとでの賃金引き上げという旧来的要求に走らせた、という分析がそれである。¹⁰⁾

以上のような状況を前にして、企業は、生産の自動化が進んでいない職場の労働者も含む従業員全体の労働意欲を高めるために、賃金の個別化を一層、推進しようとする。92年7月にCGTを除く組合と締結された企業協定「報酬的部分的個別化に関する協定」¹¹⁾がそれである。それは、「職務遂行能力・参画・責任分担に基づく基礎作業単位による企業の漸次的組織化」をさらに進めるために、従業員の「職業的経験・職務遂行能力活用・進歩への貢献を特に高く承認し、この承認の手段を中間役職者に与えようとする」意図を持っている。ここでは、生産労働者（APR：製造要員＋伝統的専門工＝3万2千人）の84年5月の協定に比しての変化について確認しておこう。

第3表から明らかなように、製造要員の賃金計算表の構成については変化はないが、伝統的専門工のそれについては、「採用賃金率」が二つの指数、「職位賃金率」が三つの指数であったものが、前者は一つ、後者は二つに減っており、その限りでルノーにおける同一係数についての複数賃金率の個人別適用という従来の賃金個別化の範囲は狭められていると見ることもできるが、他方、双方の категорияについて、84年5月の段階では具体化されなかった「補足的 basic 給」の代わりに、職制の査定を通ずる「補足的キャリア給」(complément de carrière) が各係数の「採用賃金率」の4%以上の加算額をもって設定され、しかも製造要員が「職位賃金率」、伝統的専門工が「職位賃金率2」に到達する度ごとに、査定を受けてより大きな「補足的キャリア給」が付与されるのである。その際、職制は、「職位の実践、各人によって獲得された職務遂行能力と発

10) J.P. Durand, Mutations resistances et significations, in *L'après fordisme*. [前掲, 拙訳『アフター・フォーディズム』第9章]

D. Linhart & P. Rozenblatt, La construction d'une nouvelle maîtrise aux usines Renault, in rapport GIP *Mutations industrielles*, 1991.

11) Renault, Accord sur une individualisation partielle des rémunérations, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No. 6716, 1992.

第3表 賃金の個別化の展開

ルノー公団の1984年5月18日付の協定

製造要員の賃金計算表

係数	採用賃金率		職位賃金率	補足的基本給
APS 165	100		102~103	104
AP 170	100a		102a~103a	104a
APQ 175	100b		104b~105b	104b
P1 180	100c		104c~105c	104c
	採用賃金率	適応賃金率	職位賃金率	補足的基本給
P1CS 185	100d		108d~109d	104d
P2 195	100e		108e~109e	104e
P3 215	100f		108f~109f	104f

(注) $1 < a < b < c < d < e < f$

伝統的専門工の賃金計算表

係数	採用賃金率		職位賃金率		
	1	2	3	4	特例
P1 185	100	102	105	109	113
P2 195	100m	102m	105m	109m	113m
P3 215	100n	102n	105n	109n	113n

(注) $1 < m < n$

ルノー社の1992年7月24日付の協定

製造要員の賃金計算表

係数	採用賃金率		職位賃金率	補足的キャリア給
APS 165	100		102~103	104 以上
AP 170	100a'		102a'~103a'	104a' 以上
APQ 175	100b'		104b'~105b'	104b' 以上
P1 180	100c'		104c'~105c'	104c' 以上
	採用賃金率	適応賃金率	職位賃金率	補足的キャリア給
P1CS 185	100d'		108d'~109d'	104d' 以上
P2 195	100e'		108e'~109e'	104e' 以上
P3 215	100f'		108f'~109f'	104f' 以上

(注) $1 < a' < b' < c' < d' < e' < f'$

伝統的専門工の賃金計算表

係数	採用賃金率	職位賃金率		補足的キャリア給
		1	2	
P1 185	100	106	109	104 以上
P2 195	100m'	106m'	109m'	104m' 以上
P3 215	100n'	106n'	109n'	104n' 以上

(注) $1 < m' < n'$

揮された経験的手腕との活用に結びついた誰からも認められる諸基準」——但し、それは、活動と労働編成のタイプを異にする事業所または部局ごとに「署名している組合諸組織とのやり取り (échanges) の後に明確にされる」——に応じて従業員個人を査定し、当該給与の有無を決定し、かつ個人に「その理由を示す」。

それゆえ、ここでの賃金の個別化は、今までの公開された複数賃金率の個人別適用に、従業員個人の能力・業績査定を通じての賃金加算の差異化という日本の方式を部分的に加えたものと言えよう。とはいえ、それによる従業員間競争の刺激の程度は限定的であろう。なぜなら、ある係数をもつ従業員が5年間にわたって「補足的キャリア給」を享受しえなかった場合には、その時点で上司による査定が行われ、しかも査定の結果、受給資格を認められなかった場合にも、当該従業員にはキャリア継続のために訓練と職業指導が与えられる、という手順が協定に明示されているからである。総じて、この新しい個人査定給の導入は、労働組合が賃金を集団的に規制しえない領域を広げるものであり、しかもその上限が協定に明示されていないがゆえに、その領域の今後の拡大が予想されるとはいえ、その査定基準は、組合との事実上の協議事項であり明示的なものであると理解されるのであり、しかもそこには、最終的な受給条件として勤続年数5年が承認されている以上、従来の社会職業的カテゴリー別の企業横断的協約賃金システムを弾力化する効果は依然として限定的であろう。¹²⁾

以上のような労働争議とその解決そして賃金の個別化=弾力化の提起は、新しい労働編成への従業員の統合を強め、作業チームの相対的自律性を高めてきたのであろうか。最近の調査報告(ルノー・サンドゥヴィル工場)¹³⁾によれば、新しい労働編成 UET は諸困難に遭遇しており、その公式的定義から外れた様相を呈している。

UET はまず、一つの装置やサブ・アッシー品の組立といったまとまりのある

12) なお、フランスにおける賃金の個別化の一般的状況については、下山房雄『現代世界と労働運動』御茶の水書房、1997年、参照。

13) M. Freyssenet, *op. cit.* (rapport du GERPISA).

均質的活動の担い手として想定されているが、現実には活動のまとまりを可能にする生産工程や作業部署の再区分は行われていない¹⁴⁾。また、製品の種類や生産量が変化した場合の諸部署間への作業の配分は、UET内または川上・川下のUET間で決定されるのではなく、生産技術部と職長たちによって決定されている。

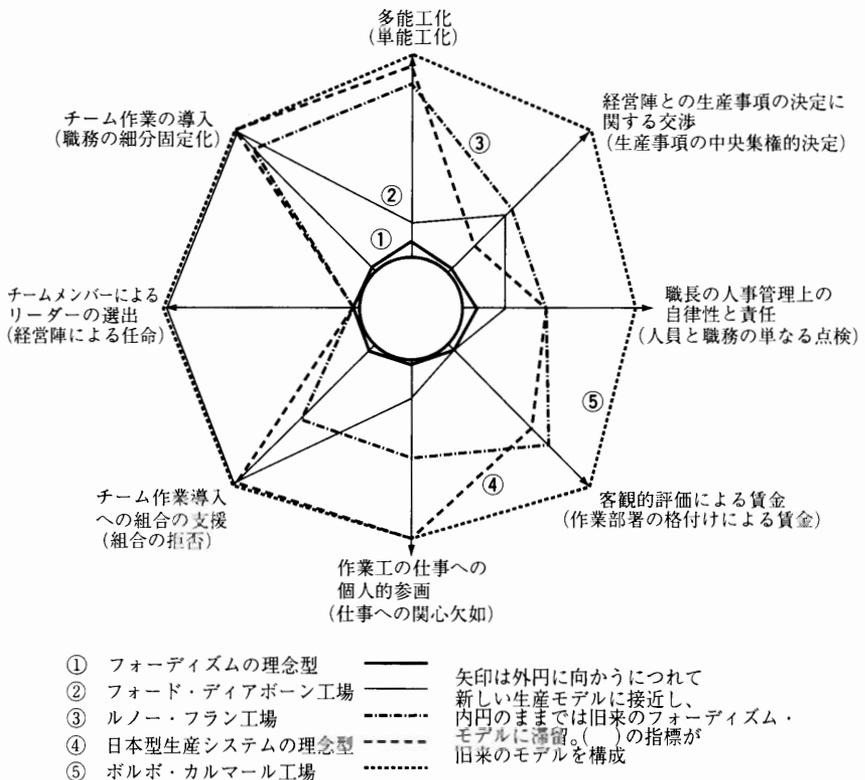
作業工についていえば、協定は、彼らが複数の作業部署を担当しうる多能性を獲得するために志願制に基づく訓練を推奨しているが、彼らは往々にして訓練に消極的であり「増大する個人主義」を示している。その理由として、慣れない複数の部署を担当した場合にありうる品質不良や作業ミスへの恐れが挙げられている。彼らはまた公式上、自己検査の他に、第1レベルの保全や軽度の故障修理といった周辺の職務も担当することになっているが、自己検査によって製品や設備の欠陥を見つけた場合、特に組立ライン上の作業工は、短いサイクルタイムの拘束もあって、自らは担当することができず、「単位技術補佐」(Assistant Technique d'Unité : ATU)を呼ぶのであり、このATUが作業チームの品質管理・工具製作・多能工養成・保全との関係、等の周辺の緒機能を確認している。但し、機械加工の工程において部品の搬入と搬出が自動化されている場合には、作業工が第1レベルの保全・修理を担当している。因みに、第2レベルと第3レベルの保全に関しては、製造部局から明白に区別された独自の保全要員チームが組織されている。組立ラインの作業工についての格付けは、P1, P1CS, P2という三つの階梯を含んでおり、P1として承認されるためにはチーム内の6作業部署の経験、P1CSのためにはチーム内の16作業部署の経験、P2のためにはチーム内で16部署そしてチーム外で10部署の経験、がそれぞれ必要であり、そのうえで試験によって正式認定される。

14) トヨタにおける最近の工程・作業編成の新しいコンセプトである「完結工程」=「一つの工程で一つの機能を仕上げ、その機能を一つのチームで仕上げること」は、この点に関連する新しい実践であるように思われる。この点については、藤田栄史、山下東彦、野原光、浅生卯一、猿田正機「社会環境の変化と職場組織の再編」(愛知教育大学『社会科学論集』第34号、1995年)、野原光「T自動車M工場第二組立工場の実態調査」(『広島法学』第20巻4号、1997年)等、参照。

作業チームの監督者である UET 長は、作業工の能力の管理と評価、チームの指導計画の策定と実行、自己のチームと川上・川下の緒チームとの関係の調整、などに専念するが、予算上の目標や配分には関与していない。それは、作業場長の権限に属している。

なお、クレオン争議後の事態として、「利益分配制奨励金」の各工場ごとの計算と配分は、毎年の労使賃金交渉の対象となっている。

第2図 チーム制作業の国際比較



(出所) J.P. Durand, *L'évolution de la relation salariale*, rapport pour 3ème colloque international du GERPISA, 1995 [前掲, 拙訳『アフター・フォーディズム』206ページ]。

見られるように、特に組立ライン上の作業工の UET への統合と多能性・多機能性獲得は、公式的定義どおりには現実化していないし、生産技術部や保全部局との関係も組織的障壁のもとに置かれているように思われる。UET 長も、作業管理にはほとんど関与せず、予算に関する権限を持たないこともあり、UET の相対的自律性は公式どおりには進んでいないと言えよう。

総じて、90年代（前半）におけるルノーの労働編成改革は、公式上、作業チームおよび構成メンバーの自律性と企業のパフォーマンスの増大とを両立させることを謳いつつも、チーム長が、構成メンバー出身の内部昇進者ではなく、当初から職制層として外部採用された末端管理職のままである、という独自のチーム制作業組織として、労使の交渉を通じて構想され、企業協定に明示されたものである。しかも、企業横断的ジョブコントロール指向をもった労働組合の最大勢力の CGT が反対していることもあって、この新しい労働編成による従業員の統合は、テーラー主義的企业組織構造と相互補完的な賃労働者各階層による社会職業的カテゴリー別の権利要求と行動様式によって影響を被り、制約を受けやすいのであり、日本のチーム制作業組織とは明らかに出自と性格を異にしている（なお、第2図「チーム制作業の国際比較」参照）。以上のように、この新しい労働編成はいわば断層的職階序列を残したままチームの自律性を高めようとするという独自性をもつと言えるが、それだけにフランス型ここではルノー型の柔軟労働編成の行方は不明瞭であるように思われる。

IV 生産組織の転換と雇用管理の新しい方向

ここでは、フランスのメーカー（ルノー）・部品メーカー間の生産組織の転換における特に90年代初頭以降のプロセスを、生産システムすなわち経営原則、生産組織、労働編成、雇用人事管理、労使関係、等の諸制度の整合的關係という観点から見た場合に、「ジャパナイゼーション」すなわち日本型生産システムへの収斂と言えるかどうかを検討しよう。以下では主として、ルノーによる日本の生産管理・外注管理方式の導入による生産組織の転換とそれに対応するトップレベルの部品メーカーであるエキブモンティエのもとでの新しい雇用人

事管理・労使関係の展開について明らかにすることにしよう。

1. メーカー・部品メーカー間の生産組織の転換

80年代後半のフランスの自動車産業における生産組織の転換については、すでに中央大学経済研究所編の前掲書によって詳細に明らかにされているので、ここでは特に90年代に入ってからルノーによる転換の深化過程を簡潔に示しておくことにしよう。

当該テーマに関する最近の諸研究¹⁵⁾によれば、そのプロセスは以下のように示されよう。

フランス自動車産業における80年代後半以降の生産組織の転換は、メーカー（ここでは完成車メーカーの意味）と部品メーカーまたはサプライヤーとの「パートナーシップ」的諸関係の成立であるとされる。それは通常、メーカーによる直接取引部品メーカーの選別、共通の経営管理方式の教示、代償としての長期的取引を伴う責任移転、といった一連の共存共栄的購買政策ないし外注管理方式として理解される。そして、そうしたパートナーシップの成立を推進したのは、メーカーによる部品メーカーの納入製品の品質保証の諸制度であり、資材調達管理方式または生産管理方式としてのジャスト・イン・タイム（JIT）のシステムの普及である。それはまず何よりも、部品の納入方式として現れる。

そこで、ルノーによる部品メーカーに対する品質保証の諸制度とそれを通じての後者の選別と階層組織化から見よう。そうした諸制度が確立されるのは、80年代後半とくに87年以降であり、その年にルノーは、ブジョーとともに「サプライヤー品質保証」（Assurance Qualité Fournisseurs : AQF）という統一的文書を作成し、選別方式を具体化する。それは、第一に、「品質適性評価」と

15) A. Gorgeu & R. Mathieu, Les liens de Renault avec ses fournisseurs, in *Les relations constructeurs-fournisseurs*, GERPISA, 1995.

A. Gorgeu & R. Mathieu, Dix ans de relations de sous-traitance dans l'industrie française, in *Travail*, No. 28, 1993.

M.B. de La Serre, Bertrand Faure, in *Annales des Mines*, op. cit.

Y. Blanc, La stratégie industrielle et financière d'un équipementier, *ibid.*

呼ばれる、サプライヤーの事業所における品質保証措置の評価、第二に、生産工程の検査、第三に、新しい製品サンプルの生産、第四に、品質検査の委託、第五に、品質パフォーマンスの計測と欠陥処理、という五つの段階にわたって進められる。それは特に、「品質適性評価」において、サプライヤーをAランクからDランクまでの4等級に分類し、AとBに評価されたもののみをメーカーの固定調査対象として採用することによって、「品質保証」契約を有力サプライヤー（エキブモンティエ）に限定し選別することを可能にする。したがってまた、それは、メーカーとの直接取引を担う部品メーカー数を減少させることになる。こうして、第4表によれば、ルノーの取引サプライヤー数は、88年から89年にかけて200社も減少しているのである。80年代末の好景気において、ルノーはこのようにして、同一構成部品について2社の有力サプライヤーを固定調査対象として採用したうえで、同一組立工場の一つの部品については1社との直接取引という原則のもとに、「パートナーシップ」を実践する。

だが92年には、このAQFの新版が作成される。それは、サプライヤーの評価にかかわる「品質適性評価」、生産工程・新しい製品サンプル・品質検査委託などにかかわる「製品品質保証」、選別されたサプライヤーの各局面での品質評価

第4表 ルノーとプジョーの直接取引サプライヤー数の推移

年度	ルノー	プジョー(SOGEDAC)
1980	—	2000
1984	1800	1750
1985	1400	1450
1986	—	1229
1987	—	1080
1988	1100	1000
1989	900	950
1990	—	780
1992～1993	800	650

(出所) A. Gorgeu & R. Mathieu, Les liens de Renault avec ses fournisseurs, *op. cit.*

と欠陥処理にかかわる「品質パフォーマンス計測」という三つの部分に集約される。そこで、「品質適性評価」においては、固定調査対象が従来のA、B両ランクからAランクのみに限定されることになる。こうした修正による直接取引対象の厳格化は、すでに選別されたトップレベルの有力サプライヤー自身に第二の選別すなわち二次的レベルのサプライヤー創出を企てるよう促すのであり、事実、87年版の文書においては、メーカーの優先的目標が「品質、信頼性、生産性、在庫削減、緊張した流れにおける資材調達」であり、そのもとで、サプライヤーによる「品質保証の手順の厳格な適用」が要求されていたのに対し、92年版においては、メーカーの目標は、「生産性、開発期間短縮、品質向上」であり、そのもとで選別されたサプライヤーは、手順の「主要な行為者かつ推進力」になるべきことが強調されている。

メーカーによる部品メーカーに対するこうした階層組織化の要請は、93年1月のルノーとボルボとの共同購買合意(GIE：経済利益団体)における共同取引サプライヤーの認可要件として概括されている。それは、「製品開発能力、マネジメントの資質、財務状況、緊張した流れ方式による部品調達能力、国際競争力」という選別のための評価基準とそして「共同開発に参加する能力、システムを開発し管理する能力、野心的生産性水準を伴い目標価格によって操業する適性、メーカーの海外施設を追跡支援する可能性」という補完的基準である。ペルトラン・フォール社やヴァレオ社のようなヨーロッパ・レベルで活動し完結的機能部品の製品開発者である国際的エキブモンティエとの直接取引とそして後者による二次的レベルのサプライヤーの創出を促すこのようなルノーの購買政策の変化は、90年代に入っの景気後退とそして93年1月1日のヨーロッパ単一市場の成立による競争の激化、コスト削減への圧力と資材調達の国際化の要請に対応するものと言えよう。事実、ルノーはプジョーとともに、93年初頭から部品メーカーに対して「3年間にわたって毎年5%の生産性向上」を要請するのである。80年代の品質保証政策から90年代の生産性キャンペーンへのこのような変化は、サプライヤー間の統合による経営規模拡大＝資本集中を促進する一方で、弱小サプライヤーに旧来的な短期競争の低価格の誘発と経営危

機をもたらし、少なくとも二次的レベル以下のサプライヤーとの「パートナーシップ」の洗い直しを導くことになる（例えば、ヴァレオ社によるサプライヤーにたいする93年2月1日からの納入製品「価格の5%削減の厳命」）。

以上のような部品メーカーの納入製品の品質保証制度の展開は同時に、資材調達管理方式または生産管理方式としてのJITシステムの発展に他ならない。

フランスにおいてJIT方式は、製品差別化競争の激化のもとで、さしあたり自動車の組立時間を短縮することによって顧客への納期も短縮し、在庫費用を削減するために導入され、それは、88年にルノー・ドゥーエ工場とソテキスコ社（当時のルノー公団とベルトラン・フォール社との共同子会社）との間のR19のシートについての「同期化流れ方式納入」（*livraison en flux synchrone*）または「同期化方式納入」（*livraison en synchrone*）を最初の実験として以後、大きく普及することになる。すなわちそれは、最終組立ラインを流れる完成車の組立と同じ順序で諸部品を小包装で頻繁に納入することを意味するのであり、また、均一なロットごとに納入され、より多様性の小さい製品に適合的な緊張のより小さい別の納入方式であるとされる「カンバン方式納入」（*livraison en kanban*）から区別されるという点で、日本の方式とニュアンスを異にしている。こうして、例えば、ルノーの高級車R25の組立時間はかつて約30時間であったのが、92年春にフルモデルチェンジされたサフラヌのそれは約22時間に短縮されている。

ルノーは80年代末以降、この「同期化方式納入」を部品メーカーに要請するが、それに対応しうるものこそ「品質適性評価」においてAランクに分類され品質検査を完全に委託された有力サプライヤー＝エキブモンティエである。そして、その生産施設には、ルノーの組立工場から遠隔情報伝送（GALIA：自動車産業通信連絡改善団体）によって毎日発注されるようになる。こうしたフランス型JIT納入の普及は、配送拠点よりも生産拠点として、メーカーの組立工場の近くへのエキブモンティエによる新しい事業所の創設を促すのであり、例えば、ルノーの新モデル、サフラヌの組立を唯一担当するサンドゥヴィル工場の近辺には、93年初頭までに六つの新しい事業所が建設されている。また、

ルノーは、エキブモンティエによる製品の少量多頻度納入の経費負担を軽くするために、以前から予備用在庫を義務づけず、また91年以降、日本の方式とは逆に輸送費の運送会社への下請けによる自己負担を行っている。このようにして、ルノーは、部品生産の分散化＝外注化を進め、自動車1台の製造原価に占める外部購入品の割合を80年初頭の約50%から90年初頭の約75%へと増加させている。ルノーにおける生産組織の転換は以上のようにして進むが、それは同時に、エキブモンティエによる新しい雇用人事管理・労使関係の展開過程に他ならない。

2. エキブモンティエによる新しい雇用人事管理・労使関係の展開

以上のような JIT 方式の普及は、もとより単に納入のみにかかわるだけでなく、日本方式の無在庫を追求する「同期化方式製造」(fabrication en synchrone)を要請し、フランスのメーカーはとりわけ、車両のフルモデルチェンジないしマイナーチェンジの際に、エキブモンティエに対してそうした「緊張した流れ」を要求する。エキブモンティエは80年代末以降、すでに触れたメーカーの組立工場に近接した事業所の創設を行い、既設事業所におけるよりも製品の品質・コスト・納期の点で優れたパフォーマンスを可能にする新しい労働編成・雇用人事管理・労使関係、等のいわば新しい賃労働関係の創出を目指し、そこで実験し軌道にのせることによって、そのようなメーカーの要求に対応するのである。

この点に関して、北部フランス(特にノルマンディ地方とブルターニュ地方)におけるエキブモンティエの様々な事業所を調査した A. ゴルジュ氏と R. マチュー氏による最近の詳細な共同研究¹⁶⁾は、以下のような実態を明らかにしている。

JIT 方式の納入は、エキブモンティエの事業所に対して、メーカーの組立工場への地理的接近を要請するとともに、市場の変化に規定されるメーカーの組立

16) A. Gorgeu & R. Mathieu, *Recrutement et production au plus juste*, Centre d'Etudes de l'Emploi, 1995.

工場における生産の諸変動への柔軟な適応さらには即時的対応を要請する。それは、組立工場の稼働時間や稼働日・休業日の模倣だけでなく、様々な機能不全や不測の事態への緊急対処を要請するのであり、エキブモンティエの従業員における勤務時間の変更、ジョブ・ローテーション、一次帰休や土曜日出勤、等のフレキシブルな労働の受容を前提とする。それゆえ80年代末以降、エキブモンティエは、一方において、メーカーの組立工場から約30～40km以内で良好な投資環境（例えば、補助金の対象地域）を備え、職業経験をもたず学歴水準の高い豊富な若年労働力を抱えた産業的未開地域または産業的衰退地域であって、なおかつ道路網の整備された田園地帯に事業所を新設するとともに、他方において、従業員によるフレキシブルな労働の受容を可能にするために、採用時に多段階にわたる徹底的な選別を実施することになる。90年代初頭に高級車のモデルチェンジを継続させる（R25→サフラーヌ、R21→ラギーユナ）ルノー・サンドゥヴィル工場が位置し、相対的に失業率が高い（ほぼ18%）ノルマンディ地方、同様にシトロエンヌ・レンヌ工場が存在し、相対的に就学率が高い（17歳から19歳の就学率がフランス全体の63%に対して71%）ブルターニュ地方が、そうした事業所立地の典型となる。

そこでまず、新規事業所開設時の従業員採用方式に関する事例から始めよう。93年末に開設されたある事業所は、あるエキブモンティエ・グループの子会社として自律的な雇用人事管理方針のもとで、幹部職員5人を全国的レベルの募集またはグループ内配置転換によって採用した後、非幹部職員の各カテゴリーの採用については同じ手順を踏んで実施する。履歴書審査、事前面接、適性評価テストと心理学的面接、相当な期間の訓練そして最終的労働契約、というのがそれである。

最初の審査は、男性・CAPまたはBEPの技能資格保持者・36km以内の居住者を条件として、応募者3253人のうち半分を除外している。なおその際、人口密集地域居住者や重化学工業部門就業経験者、労働争議・組合関係者は、明白な除外対象となる。次の事前面接は、自己紹介、通勤可能性の確認、肉体的知的資質と行動様式の観察、JITシステムのもとでの労働条件の説明、を内容

として行われ、面接後に候補者の約20%を除外している。三番目はまず、「適応可能性、器用さ、記憶力、理論から応用への移行能力」などを測定する3～4時間の精神工学的テストによって残存候補者の約50%を除外した後、「労働意欲、感情的均衡とりわけJITと多能性とに起因するストレスに抵抗する能力、チームワークへの適性、責任感」を評価する心理学者との面接によって、さらに50%を除外している。生産労働者の候補者はこの後さらに、国立雇用局（ANPE）によって資金調達される訓練である「雇用アクセス実習」（stage d'accès à l'emploi）に7週間にわたって従事する。その後、健康診断を受けた後、「期間の定めのない契約」（CDI）としての採用条件、全産業一律スライド制最低賃金（SMIC）の初任給としての受容、事業所に固有の賃金・格付け制度の受容、を内容とする契約に署名して正式採用に至る。94年4月時点の採用結果は、平均年齢25歳の生産労働者が36人、実習生のままでいるのが17人、そして非生産労働者が33人、として報告されている。

伝統的な「技能資格」よりもむしろ「職務遂行能力」を基準とする一方、労働組合の影響力を徹底的に排除する、まさしく多段階で厳格な選別方式と言えよう。¹⁷⁾なおこの場合、他の新設事業所と同様、取引メーカーの組立工場の余剰従業員は全く採用の対象になっていないことが、日本との相違として注目される。

次いで、すでに稼働中の事業所における雇用のあり方を見よう。この点では、新規事業所の開設時には少数精鋭ながら安定的雇用形態（CDI）が求められるとはいえ、フランス自動車産業の90年代初頭以降の景気後退のもとで、すでに稼働中の事業所における従業員採用は、一方では、派遣労働という典型的な「期間の定めのある契約」（CDD）すなわち不安定雇用形態への依拠であり、他方では、「雇用アクセス実習」や「技能資格契約」（contrat de qualification）とい

17) この点では、日本の自動車メーカーのアメリカでのトランスプラント新設時の従業員採用に関する厳格な選別方式が想起されよう。この点は例えば、島崎美代子・野原光・山下東彦・浅生卯一・藤田栄史・猿田正機「在米日系自動車企業の実態」（日本福祉大学『経済論集』第3号、1991年）参照。

うそれ自体はCDDであるが、CDIとしての採用を条件として与えられる雇用と訓練に関する公的支援制度への依拠であることが確認される。

派遣労働については、ある地域における三つの事業所(XYZ)における利用状況が報告されている。それによれば、93年末時点でCDI者250人を抱えるX社は93年一年間に派遣労働契約として974件、同じくCDI者335人を抱えるY社は同年の前半期に358件、さらにCDI者17人を抱えるにすぎないZ社は同じ前半期に15件、という利用状況である。国立雇用局による派遣労働契約の把握は、契約1件が従業員1人につき1週間の労働という基準に依っているので、便宜的にZ社の半年間15週を派遣従業員1人と数えるとすれば、X社は1年間に約65人、Y社は半年間に約24人と契約していることになる。個々の派遣従業員の契約期間が不明なので、実際の人数も判っていないとはいえ、ある人事担当者を通じて、事業所はどこでも、最初の派遣契約はごく短期間に抑え、資質と能力を発揮した者に対しては契約を更新するかまたは再契約し、さらに業務の必要によっては「雇用アクセス実習」や「技能資格契約」を通じてCDI者としての採用の対象とする、という聴き取り事実が明らかにされている。

他方、公的支援制度は、事業所にとって「訓練コスト削減と評価期間延長の手段」として機能する。25歳までの若者の就職のための「技能資格契約」は、派遣従業員のような正規の職のない技能資格保持者の訓練にも利用されるとはいえ、通常は、全国商工業雇用連合会(UNEDIC)の支援のもとで、技能資格を持たない若者を対象とする。ある事業所は、93年に「カンバン方式納入」から「同期化方式納入」に変える際、数値制御機械を操作する専門工を確保するために、地元の技術高校とのパートナーシップを通じて、卒業予定の生徒に適用する。事業所の経営陣は、その高校で希望者を面接し、12人を選別した後、近辺の訓練機関で計200時間の理論的実践的訓練を施すとともに、企業グループの本社事業所において後見指導員の指導のもと数値制御機械の操作に従事させる。こうして、契約終了時に離脱した1人を除いて、11人がCDI者として採用されているが、この契約期間は、8ヶ月に及んだのである。因みに、この「技能資格契約」は、期間を6ヶ月から2年まで設定することが可能であり、事業

所が選別済みの求職者を長期間、CDIの決定を猶予して不安定な試用期間の状況におきつつ「資質と変化能力に関する不確実性を減らし、それ自体変化の過程にある種々の作業部署の知識をもたらず職務を彼らに最小のコストで教え込む」ための手段として機能しているのである。

労働編成についても、エキブモンティエの特に新設事業所は、新しい実践に着手している。それは、以上に見た従業員採用時の厳格な選別による経営目標に対する「個人の柔軟性と適応可能性」「相互親睦の精神」「作業集団のなかでの労働の受容」「私生活を侵食する勤務時間の受容」、そして雇用と訓練に関する公的支援制度への依拠による生産労働者の独力での「一つのサブ・アッシー品の組立」あるいは小さい「工程のすべての部署の精通」という多能性の獲得に基づいている。そこでの新しい労働編成は「モジュール方式作業」と規定される。

JITの要請に応えるための新しい労働編成の典型として示されるのは、乗用車の新モデル（ラグューナ、イグザンティア）向けの高品質のシート製造の諸事業所である。シートの製造は一般に、表皮裁断縫製、フレーム製作、クッション成形、組立という四つの工程から構成される。最初の裁断縫製の工程は、技能資格を要しない作業で、ほとんどが女性労働者によって担われるテーラー主義的編成に依拠する二次的レベルのサプライヤーにしばしば下請けされており、それゆえここでの問題は、残りの工程を統合した組立作業場である。94年時点で、北部フランスにおいて両メーカーの新モデルにかかわるエキブモンティエのシート製造の事業所はすべて、「同期化方式納入」を実現するために、表皮、フレーム、クッション等の材料一式の組立作業において、数人の取付工から構成される集団による協働（モジュール）を組織している。各人は、協力し合いながらも、順番に作業テーブルのうえで異なったシートをサイクル・タイム（例えば、15分）以内に組み立て、自己検査を行ったうえで、台車またはコンベアラインに戻さなければならないのであり、既設事業所の旧来の労働編成に比して、職務充実とより大きな自律性の可能性を持ちうるとはいえ、取付部品を選択も含めてコンピュータ管理された流れのなかで、15kgから30kgの重

さの完成シートラインへの戻し作業という大きな肉体的負担、猶予を与えられない迅速な動作の連鎖による神経的緊張を被る。ここでは、「職務遂行能力の向上」と「それでもなお反復的で肉体的に辛く高い作業テンポに服したままである労働の受容」との矛盾が見い出されている。

最後に、以上のような柔軟労働編成に対応した人事管理とりわけ格付けと賃金管理の実例を確認しておこう。

シート製造の事業所のうち、少数のものは裁断縫製の工程も併設しているが、そこで裁断装置の監視作業とミシンによる縫製作業を担当する労働者は、採用時の基本給はSMICであり、格付けも単能工(OS)のままであり、上限であるP1に到達しうるのは、経験豊富なごく少数の者だけである。シートの組立作業場においては、取付工が「多能工」として「モジュール方式作業」に従事するにもかかわらず、採用時の基本給は同様に金属産業の団体協約におけるSMIC(係数145)に決められ、彼らのキャリアは一般に、数年後のP1(係数170)で終了する。

とはいえ、従業員個人の賃金額は、もはや格付けのみによっては決定されず、個別的集团的「職務遂行能力」によっても決定される。まず、協約上の格付けによって承認された技能資格に依存する基本給、次いで、監督要員が品質・生産数量・出勤度などの基準に基づいて評価する各人の「職務遂行能力」によって決まる個別的な「補足的な基本給」、さらに事業所全体と同時に作業集団ごとの品質(不良品数によって計測)や生産性などを考慮することによって支払われる「集团的業績奨励金」(prime de performance collective)という三つの部分から構成されており、協約賃金に競争刺激のないわば個別的集团的能率給が付加されたものと言えよう。エキブモンティエは、新設事業所において労働組合が不在であるがゆえに容易に設定しうろうこうした賃金の個別化と作業集団間競争賃金を賃金管理上の実験として位置づけ、組合が存在する既設事業所にそれを普及させようと意図している。いずれにせよ、この場合、賃金増加は、各作業集団レベルのパフォーマンスにも部分的に依存するとはいえ、基本的には各個人の「職務遂行能力」による昇格すなわち係数の上昇に大きく左右される。

だが、生産労働者のために開かれている昇格の経路は上述のように、きわめて限定的である。

こうして、基本的に若者のみによる従業員構成を帰結する厳格な選別的採用とそして上述のような柔軟労働編成、企業内格付けは、メーカー特にルノーにおけるような「昇格コース」の設定や「職務の予測にもとづく管理」を伴わないのであり、少なくとも生産労働者に関しては「職務遂行能力」の向上に対応した昇進や昇格をもたらしていない。尤も、エキブモンティエのなかには、製造要員が専門工として採用され、製造専門工と伝統的専門工との間のキャリアの変化に差異がなく、事業所間移動を条件として原則上、技術職員または監督要員に昇進しうる例、あるいは、技能資格不要の部署とより高い技能資格を要する調整工の部署とを廃止したうえで、「多能的生産要員」(agent de production polyvalent) という呼称の機械運転工に調整・品質・ロジスティックス・保全を担当させ、彼らの事業所間移動を制度化している例、が調査事実として指摘されているが、他方、これらの事業所が、技術的担当部局間の統合も含めて階層組織的構造の簡素化、職階制上の等級数の削減を進めていることも指摘されており、それゆえ、そうした例もキャリア展開上の限界を持つと言えよう。

以上、見たように、ルノー・サンドゥヴィル工場のようなメーカーの組立工場の近辺にエキブモンティエの事業所、二次的レベルのサプライヤー、運送会社、従業員派遣会社、等を集結させ、それらの間の技術的組織的協力さえ促進することによって、新しい「地域集中的産業システム」を創り出すフランス型JITたる「同期化方式納入」の実践は、特に90年代初頭以降、多段階で徹底的な選別による従業員採用方式、事業所稼働後における派遣労働者および雇用・訓練に関する公的支援制度への依拠、新しい労働編成としての「モジュール方式作業」の導入、そして従業員の個別的集团的「職務遂行能力」の評価による企業内格付けと賃金管理、という一連の雇用人事管理方式を伴っている。これらの方式は、一方では、従業員に高品質、高生産性、経営参加を要求しながら、他方では、「短期的雇用政策」を基本とすることによって昇進昇格や賃金増加などの代償を十分には与えてはいない。それゆえ、これら一連の方式は、「代償な

き参画の増大」または「強制による参画」という特徴づけが可能であろう。こうした方式が可能になっているのは、経営陣が「労働組合の出現をできるだけ長く遅らせるために、労働組合に加わる傾向がほとんどない若者を選別するように努めた」からであり、「企業のなかでの労使関係の否定」を追求しているからである。そうであるとすれば、エキブモンティエによって追求されている以上のような不安定雇用形態と労使関係のノン・ユニオン化の基礎上的のフランス型 JIT の実践を、フランスのメーカー・部品メーカー間の生産組織の日本化すなわち日本型生産システムへの収斂ないし模倣であると見るのは、そこに公式的発言であれ、形式的スローガンであれ、「長期雇用」や「企業別」労働組合の断片さえ見出しされない以上、困難であり、少なくとも早計であると言えよう。

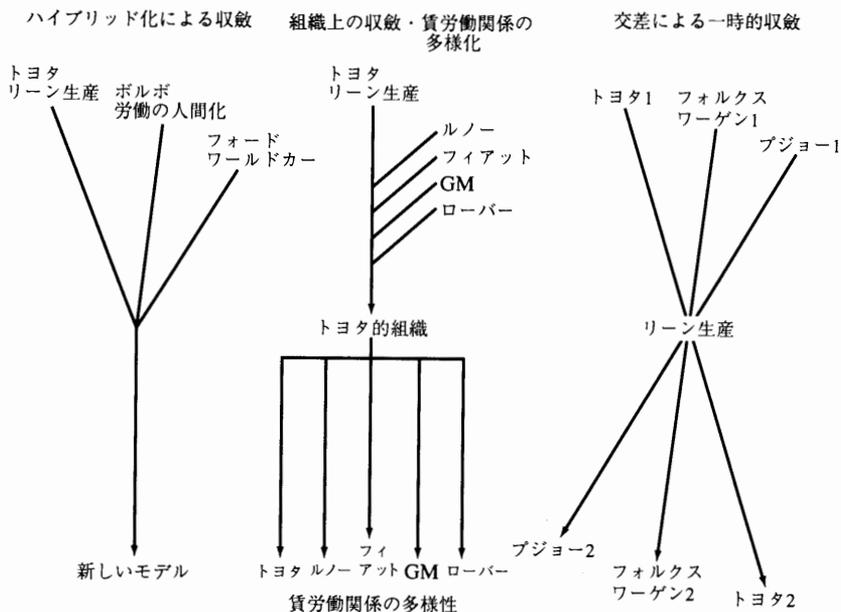
V おわりに

本稿は、最初に触れた中央大学グループの優れた調査研究によって触発されたフランス自動車産業の構造転換に関する若干の論点を検討してきた。フランス自動車メーカーにおける80年代後半以降の労働編成改革は日本の経営参加的マネジメントの導入を起源とするものであるかどうか、90年代の改革も引き続き日本型編成への接近を進めているかどうか、メーカー・部品メーカー間の生産組織改革も日本型組織への収斂と言えるのかどうか、総じてフランス自動車産業における構造改革は、その構造を経営原則、生産組織、労働編成、雇用人事管理、労使関係、等の諸制度の整合的關係としての生産システムとして把握した場合、日本型生産システムに収斂していると言えるのかどうか、という点がそれである。

その検討の結果は総じて、フランス自動車産業の90年代における構造転換は、

18) この点に関しても、アメリカにおけるビッグスリーとりわけGMの「南部戦略」の一環としての「未組織工場」創設あるいは日本メーカーのトランスプラントの産業的未開地域「グリーン・フィールド」への新設が想起されよう。M. Parker & J. Slaughter, *Choosing Sides*, A Labor Notes Book, South South End Press, 1988. [戸塚秀夫監訳「米国自動車工場の変貌」緑風出版, 1995年] 等, 参照。

第3図 様々な発展軌道と産業モデル



(出所) R. Boyer & M. Freyssenet, *Emergence de nouveaux modèles industriels*, 3ème version, GERPISA, 1994 [前掲, 拙訳「アフター・フォーディズム」191ページ]。

日本の生産管理・資材調達方式である JIT の実践を可能にする日本的な生産組織をメーカー主導で創出し発展させてきたとはいえ、労働編成や雇用人事管理、労使関係、等の賃労働関係については、フランスの社会的歴史的伝統に適合的な制度またはそれと折衷的な新たな制度に依拠せざるをえないのである。それゆえ、すでに中央大学グループが明らかにしたようなメーカーによるエキブモンティエ同士のグループ化方針やメーカー・部品メーカー間の対等な資本関係の維持傾向、等の日本企業と異なる経営原則も考慮すれば、フランス自動車産業の90年代の改革方向は、日本型生産システムに一路、収斂するといったものではなく、生産組織上の「ジャパナイゼーション」が伝統的賃労働関係によって制約される方向か、または日本型生産システムから抽出された理念型として

の「リーン生産」に一時的に収斂しつつも、独自の軌道を再展開する方向を採る公算が強いように思われる（第3図「様々な発展軌道と産業モデル」参照）。

Réformes de l'organisation de la production et du travail dans l'industrie automobile en France (suite)

Hisao Arai

En ce qui concerne l'organisation de la production entre constructeur et fournisseurs en France, on parle également de la "japonisation" en soulignant le fait d'une généralisation de la livraison en synchrone (JAT à la française) à la fin des années 80.

Toutefois, il s'agit de trouver des institutions spécifiques telles que gestion du personnel, relations professionnelles qui fondent cette organisation-là de façon cohérente. L'équipementier, fournisseur au premier niveau, recourt aux intérim et aux systèmes publics de l'aide à l'emploi et à la formation sur la base d'une sélection très sévère du personnel nouveau et introduit la classification s'appuyant sur l'évaluation de la compétence individuelle et collective sans perspective de carrière en dépit d'une haute exigence d'implication envers le personnel avec nouvelle organisation flexible.

On peut facilement constater qu'il y a une poursuite conséquente des formes instables de l'emploi et de la négation du syndicat chez l'équipementier à la différence du cas japonais. On a donc du mal à convenir de manière simple de la japonisation de l'organisation de la production en France.