

# フランス自動車産業における 労働編成の柔軟化

— 脱テイラー主義の改革の諸段階 —<sup>\*</sup>

荒 井 壽 夫

## I はじめに

ルノーの戦後の企業活動のなかで、労働・雇用の弾力化が初めて追求されるのは、1970年代初頭である。それは、60年代末以降に頻発する労働争議に対して、各工場というよりもそのなかの一作業場レベルにおける労働編成改革の実験として行われる。このことは通常、特に第二次石油危機を契機とする環境変化に対する国家および企業の旧来的労働・雇用政策の見直しとしてのフレキシビリティ追求という70年代末から80年代初頭以降の欧米諸国・企業の一般的対応に対して、10年近く先行するものである。本論がこうして、ルノーにおける労働・雇用の弾力化の最初の形態として労働編成の弾力化・柔軟化を取り上げるのは、その歴史的先行性によるだけではない。その理由はすでに触れたように、当該企業におけるそうした弾力化を、整合性をもった「生産システム」を構成する主要な一制度としての賃労働関係のフレキシビリティとして把握する本論の立場からすれば、企業内の労働分割とそれへの異なる技能資格・能力・経験をもつ勤労者たちの配置方式・管理方法を問題とする「労働編成」(organisation du travail)<sup>1)</sup>は、賃労働関係のいわば骨格たる「労使妥協」(具体的には「フォード主義的労使妥協」)<sup>2)</sup>を成立させる一方の要因であり、その弾力化

\* 本稿は、拙稿「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(上)」(『彦根論叢』第305号、1997年)の相当部分を下敷きにしつつ、より明瞭な観点のもとに若干の新知見を加えて再構成したものである。

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

・柔軟化はそれゆえ、賃労働関係の性格を大きく左右するからである。すなわち、労働編成の弾力化・柔軟化〔以下では柔軟化の用語のみ使用〕の具体的態様は、70年代初頭に始まるルノーの労働・雇用の弾力化が、大局的見地からすれば、当該企業における賃労働関係の「守りのフレキシビリティ」（テイラー主義温存の労使妥協）あるいは「攻めのフレキシビリティ」（テイラー主義克服指向の労使妥協）のいずれを主として帰結するのかを左右する決定的一要因であり、問題の根源たる企業にビルトインされた管理原則ないし組織原則であるテイラー主義そのものの危機の克服方向を具体的に規定するからである<sup>3)</sup>。以上のような観点はしたがってまた、ルノーにおける労働編成の柔軟化が、80年代中期以降の日本的生産方式の導入の一環として初めて実現したという中央大学経済研究所グループに代表されるような推論に対する批判を構成しよう。

## II 労働編成柔軟化の発端と継続

### 1. 70年代前半の労働編成柔軟化の実験

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<sup>4)</sup>ところである。しかしながら、そうしたチーム制作業がルノー公団の工場・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いくつかの実験として開始されていたことを諸研究は明らかにしている。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」<sup>5)</sup>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・

2) 「労使妥協」の概念についてはなお、花田昌宣「労資妥協と賃金決定」(山田鋭夫・R. ボワイエ共編『ラポール・サラリアール』藤原書店、1996年、所収)参照。

3) 労働編成に関する問題の所在についてはなお、野村正實『熟練と分業』御茶の水書房、1993年、同『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、1993年、参照。

4) J. P. Durand, *Le travail en groupe*, rapport pour ler colloque international du GERPISA, 1993.

5) M. Freyssenet, *Le travail en groupe en France : le cas Renault*, rapport du Colloque franco-allemand, Philipps-Universität, Marburg, 12-13 oct. 1994.

マン工場において、68年5月闘争とグルネル協定の直後の時期たる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。

それはまず、69年2月に車台組立の作業場において「作業部署による評価付け」（cotation par poste）にもとづく労働編成に反対する300名余りのストライキ、同年10月には熱処理の作業場において専門工にのみ与えられている炎熱手当を自分たちにも要求する約100名のストライキ、また70年2月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4月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約80名の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、直ちにピランクール、クレオン、フラン、サンドゥヴィル、ショワジール・ロワ、といった他の主要組立工場における単能工たち約5万人の工場占拠を誘発するのである。<sup>6)</sup>

「尊厳のストライキ」と呼ばれたこれらの単能工たちの抵抗が、ほぼ最底辺の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現場職制による個別的権威的監視というテイ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。単能工たちのこうした抵抗運動がしばしばテイラー主義の危機を体現すると言われるのは、彼らの抵抗の中心に「作業部署による評価付け」の廃止という要求が据えられているからである。一貫して廃止対象にされたそれは、細分化された作業部署による賃金率決定システムであり、製

6) こうしたストライキ闘争の経過については、M.Freyssenet, *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre*, CSU, 1979, C.Poperen, *Renault : regards de l'interieur*, Editions Sociales, 1983, 等を参照。

造部門と保全・工具製作等の部門との職務の障壁化はもとより、製造の同一の組立ライン上でさえも部品組立と検査や手直しなどに作業部署が細分化され、それに応じて賃金率が自動的に差異化されるシステムである（60年代末、組立ラインには170の作業部署とそれに対応する57の異なる賃金率が設定されていたとされる<sup>7)</sup>）。単能工たちによるこうした賃金等級格付けシステム批判は、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、製品手直しの増加、等として現象する。そこで単能工の抵抗運動を鎮静化するとともに製造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、労働への自律性付与または労働の人間化すなわち「職務の構造改革」(restructuration des tâches)の試みを実施される。

同じル・マン工場の車台組立の作業場において、72年1月に第一段の実験として、組立工13名、隣接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させ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73年2月には第二段の実験として、コンベアーラインの廃止とそれに代わる作業台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完遂し、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の試み（サイクルタイム：1分→15分→25分）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）。

7) 「作業部署による評価付け」に関しては、P.Naville et al., *L'Etat entrepreneur : le cas de la Régie Renault*, Editions Anthropos, 1971, J.P.Bardou et al., *La révolution automobile*, Editions Albin Michel, 1977, J.Merchiers, *Genèse d'une classification dans l'industrie automobile*, in *Formation emploi*, No.8-1984, 等を参照。

第1表 ル・マン工場の車台組立における職務の構造改革（70年代前半）

	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
一日の生産総数	450	450	268
各人一日分生産数	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.

また、ドゥーエ工場は73年春に、艤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るのであり、各作業チームは、ライン外のサブアセンブリーと準備作業そして組立・検査・手直しの責任を負うことによって、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という柔軟生産体制の実験を行う。

その他に、モジュール方式の実験については、同じ年に導入されたショワジュール・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。<sup>8)</sup>

以上のような脱テイラー主義的な方向を目指す労働編成の柔軟化の試みは、明らかに一定の生産性向上を達成しつつも、作業場レベルに限定された文字通り局地的実験（労組CFDTによれば、動員されたのは労働者の僅か2%のみ）にとどまり、工場レベルましてや公団中央レベルで公認され拡張されることはなかった。それに代わって後者のレベルで公認されたのは、単能工の格付けの変更であった。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

8) 以上のような実験については、H.Savall, *Enrichir le travail humain*, Dunod, 1975, CFDT, *Les dégats du progrès*, Editions du Seuil, 1977, O.Bertrand & A.Bonnet, *L'évolution des emplois et main-d'oeuvre dans l'industrie automobile*, La Documentation Française, 1977, B.Coriat, La recomposition de la ligne montage et son enjeu, in *Sociologie du travail*, No.1-1979, M.Freyssenet, *op.cit.*, 等を参照。

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より高い格付けである。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1月から2月にかけて今度は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闘争が発生し，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四等級化・部分的係数引き上げおよび専門工の「専門要員」（AP）への名称変更と同じく四等級構成・係数引き上げという点を主要内容とする73年6月以降適用の新しい格付けである（第2表・第3表，参照）。

こうした格付け制度の変更は，限られた範囲であるとはいえ，一部の単能工の企業内昇格・昇給を可能にし，それゆえ単能工の「生産要員」と「製造専門工」＝「専門要員」への分断を通じて企業内への統合の進展を目指すものであった。労働編成の柔軟化の観点から言えば，製造と保全等との間の分業はもとより，製造内部の職務細分化と大部分の単能工のそれへの配置固定化も変化したわけではない。技能資格欠如ながら検査や手直しの職務をも引き受ける一部の

第2表 単能工についての新しい格付け表（73年6月）

以前の名称	以前の係数	新しい名称	新しい係数
OS2 M2	165	AP・Q	165
	：	AP・C	160
	145	AP・B	155
	141	AP・A	150

第3表 専門工についての新しい格付け表（73年6月）

以前の名称	以前の係数	新しい名称	新しい係数
P3	215	ATP	235
	195	AP・3	210
P2	：		
	175	AP・2	190
P1	168	AP・1B	180
P1F	162	AP・1A	170

（出所）M.Freyssenet, *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre*, CSU, 1979.

単能工が、保全等に属する有資格者の専門工と単に同じ名称を与えられたにすぎない。とはいえ、以上の実験は、局地的ながら製造内部に職務の細分固定化を撤廃する単能工たちの集団内協働とそれによる彼らの「単純な複能性」(polyvalence simple)を、コンベアラインの廃止と作業台方式作業＝「モジュール方式作業」の創設によって初めて可能にした脱テイラー主義的かつ脱フォード主義的な柔軟労働編成の端緒を開くものであった。また、単能工全体を対象として、賃金等級の引き上げと月給化[この点に関しては後述]が承認されたのである。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・マン工場の拠点ストライキ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柔軟化の発端を見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という点において、その後のチーム制作業編成と異なっている。

## 2. 80年代における労働編成の柔軟化

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、生産の自動化の推進という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(但し、マニピュレーター・固定シーケンス・可変シーケンスのロボットまで含めると、81年3月の時点での公団の自動車部門の総計は4600台)。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。例えば、自動化の最も進んだ溶接工程について見れば、78年の乗用車R14のマルチ溶接機による自動化率78%・ロボット溶接率5%から81年には自動化率80%・ロボット溶接率38%へとロボット化が急上昇している<sup>9)</sup>。それは、石油危機後の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〔スローン主義的〕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200万台突破)。

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」(L I F)<sup>10)</sup>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、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ことになる。

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、従前の労働編成柔軟化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編成の試みである<sup>11)</sup>。すなわち、75年の車台の組立における8名の作業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名の作業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

9) M. Defaux, Renault facilite le travail de ses robots, in *L'Usine nouvelle*, No.48-1981, D. Richter, L'automatisation à la Régie Renault, in Notice 3 de *Cahiers Français*, No.209, 1983, B. Coriat, *La robotique*, Editions La Découverte, 1984.

10) J. P. Durand et al., *L'enjeu informatique*, Méridiens Klincksieck, 1986.

11) G. de Bonnafos, *op.cit.*, M. Freyssenet, La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation, in *Sociologie du travail*, No.4-1984, M. Freyssenet, Les conducteurs confirmés d'unités automatisées, in *Travail et automatisation dans l'industrie automobile*, IREP, 1986.

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、等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81年に、新車R9の投入に必要な機械装置の加工設備を自動化する際、公団トップとく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」(CCUA)を導入し、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・三交替制8時間労働・新しい諸職務の遂行・チーム労働、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ヶ月の訓練を経た旧単能工に、専門工第2級(P2, 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。

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個別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4表、参照)。

第4表に明らかなように、クレオン工場の従来型の労働編成とは異なって、ル・マン工場のそれは、製造の複数職務の統合を選別・訓練された旧単能工のチーム編成によって可能にしている。労働編成のこうした柔軟化の成果は、十分には報告されていないが、少なくとも、当初予定されていた追加の二つの自動化装置のうち一つは導入する必要がなくなるほどに高い設備稼働率と低い部品不良率を達成したこと、そして改善提案数が増加したこと(第5表)が報告されている。

第4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（80年代初頭）

職務のレベル	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・生産技術部従業員	職長，中央保全・生産技術部従業員
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，部品投入・取り外し，穿孔作業，パレット運搬，錆びり除去		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.  
なおここで，第1レベルの故障修理とは，削りくずによる機能障害等の初歩的故障，第2レベルのそれは，機械的・電気機械的・空気の・油圧的故障，第3レベルのそれは，電子工学的・精密機械工学的・精密電気機械工学的故障をそれぞれ対象とするものと規定されている。

第5表 ル・マン工場における改善提案数の変化

1979年	1980年	1981年	1982年	1983年9月
274	255	231	336	600

（出所）G.de Bonnafos, *op. cit.*

こうした工場レベルの改革は，公団トップの意思から全く独立しているわけではない。公団の経営陣は，81年12月に全労組との間で「生産要員とP1のキャリアに関する協定書」<sup>12)</sup>に署名しており，それによって単能工の企業内格付けを修正して専門工への内部昇進を可能にしているからである。83年から適用されるこの協定の基本的な内容は，単能工＝「生産要員」から専門工への昇進の条件を，5年の勤続年数による「複能性」(polyvalence)の獲得または対象となるべき格付けに対応する職務内容の遂行という二つの様式によって明示するとともに，かつてのP1FであるP1相当者の上位に正式のP1であるP1Cを

12) Protocole d'accord du 29 décembre 1981 sur la carrière des AP et P1, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.5153, 1982, J.Merchiers, *op. cit.*

第6表 83年の生産労働者の格付け

名 称	係 数
A T P	285
A T P	260
A T P	240
等級外調整工	230
上級カテゴリー調整工	220
技能をもった調整工	200
P 3	215
P 2 および相当者	195
正式 P 1	185
P 1 相当者	180
A P ・ Q	175
A P ・ C	170
A P ・ B	165

(出所) M. Freyssenet, Les conducteurs confirmés d'unités automatisées, in *Travail et automatisation dans l'industrie automobile*, IREP, 1986.

設定し、さらにその後、P 2 相当者をも承認することによって、単能工の昇格・昇進経路の一層の拡張を可能にしている点である（83年時点の格付けは第6表、参照）。

労働編成柔軟化のより進んだ形態は、84年の新車シュペール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車体組付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（A T P、係数285）、電気機械専門工（P 3、係数215）、ライン長、各1名と運転工3名から構成される自律的チームによって担当されるが、これらの運転工たちは、旧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＝P 2 担当者、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 P 3 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

13) Ch. du Tertre, *Technologie flexibilité emploi*, L'Harmattan, 1989.

ムの編成が見い出される。この形態のチーム制作業編成の成果は明白であり、1年間の無断欠勤2%減少、手直し回数37%減少、不良品43%減少が報告されている。こうした成果は、製造、保全あるいは生産技術という異職種間の職務統合を後者の部門に属する技術要員・専門工と製造の選別・訓練された旧単能工との一時的チーム編成、したがってその基礎上的旧単能工の文字通りの職務充実＝「多能性」(polyvalence)によって可能にしたという事実によるものであり、それゆえ、この形態は、「断然、独創的であり、潜在的に最も生産性が高い方式」<sup>14)</sup>であると言えよう。しかし、この形態もまた、限定的な実験であった。別の調査が、フランの車体組付の自動化された一作業場の製造労働者600名のうちC C I Aは10%未満であり、また僅か15名の移民労働者がこの運転工に到達するために訓練中にあることを伝えている通りである。<sup>15)</sup>と同時に、以上に見たような生産の自動化の進展は、当時の公団経営陣のどちらかといえばテイラー主義温存の姿勢により、労働編成改革を限定的なものにし、自動化設備運転職務への「多能工」配置と非自動化部門手作業職務への単能工配置との分断を存続させるとはいえ、他方において、旧来的な調整工や検査工の不要化、必要な直接生産労働者数の減少、逆に設備保全等に関わる本来の専門工の増加をもたらすことになる(第7表、参照)<sup>16)</sup>。

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る措置である。実際、以上のような80年代前半における労働編成改革の継続は、81年の公団の経営赤字転

14) M. Freyssenet, Les transformations du travail en groupe chez Renault, in J.P. Durand, P. Stewart, J.J. castillo (dir.), *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998.

15) O. Merckling, Transformation des emplois et substitution travailleurs français-travailleurs immigrés, in *Sociologie du travail*, No.1-1986.

16) なお公団の従業員構成の80年代前半までの変容については、D. Anquetil, Automatisation et organisation du travail dans l'automobile, in *Critiques de l'économie politique*, No.22, 1983, M. Freyssenet, Les conducteurs confirmés d'unités automatisées, *op. cit.*, 等を参照。

第7表 フランの車体組付作業場の従業員構成の変化

名 称	係 数	シュベール5
直接的労働力 (MOD)	1431	1050
間接的労働力 (MOI)	135	87
手当受給労働力 (MOP)	363	460
うち機械工	18	46
電気機械工	92	157
工具製作工	61	61
専門的技術要員	31	57
検査工	161	139
現場監督・幹部職員	134	182
総 計	2063	1779

(出所) Ch.de Tertre, *Technologie flexibilité emploi*, L'Harmattan, 1989. なおここで、間接的労働力は調整工を指している。

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「産業変動と社会的ダイナミクス」(MIDES)の組織化を通じて再評価されるのであり、<sup>17)</sup>それを踏まえての84年5月の労使協定「格付けの改革」において「労働内容の明示的な充実と提供される職務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」を体現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(第8表・第9表、参照)。

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、旧単能工である生産要員(AP)、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(PF)、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、選別されて企業内訓練を受けることによって

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

18) Réforme des classifications à compter du 1er mai 1984, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.5542, 1984, M.Carrière & Ph.Zarifian, *La réforme des classifications à la Régie Renault*, Document de travail, No.20, CEREQ, 1986. この協定についてはなお、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。

専門工として処遇される生産関連専門工（PP）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、複能性・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旧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（P3）の上に75年7月の金属産業全国協約〔これに関しては後述〕における格付け「作業場技術職員」（TA，係数240）に起源を持つ「専門的技術要員」（ATP）が係数240・260・285の三等級をもって格付けされていたが、上位の二つの等級を新たに「作業場内技術職員」（TenA）と名称変更（TenA260・TenA285）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、製造現場の業務の再評価とそして専門工たちの技術職員への昇進可能化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、旧単能工の製造専門工第1級（P1F）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なかったことが確認される。それは、製造要員に調整の業務を担当させ、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（CA，係数365）のもとに職長（CM，係数285・305・335）と作業班長（CE，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を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に引き上げたこと、工具製作・保全部門においては班長の伝統的機能を廃止し、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を目指し、名称も「区分長」（CS）に変更し、係数も引き上げた（305）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

第8表 84年協定以前の格付け表

職種 系列	1	2	3	4	5	職制		8	9	10	
	生産要員	製造 専門工	生産関連 専門工	調整工	伝統的 職種の 専門工	製造	保全・工具	技術職員 製図工	事務職員	幹部職員	
昇 格 コ ロ ス						*CAHC400 CA 365 *CMHC350	*CAHC400 CA 365 *CMHC350 CM 340	*400 365	*400 365		
					ATP 285	CM 335 CM 305	*CEHC305 CE 285	335 305	335 305		
					ATP 260	*CEHC275 CE 260	CE 285 CE 260	285 260	285 260	CAD IP	
				*RGHC230	ATP 240	CE 240		240	240	CAD HC	
				RGCS220				225 220	225 220	CAD HA	
			P3 215		P3 215					CAD 3C	
				RGQ200	P2 195			200	200	CAD 3B	
			P2 195							CAD 3A	
	*PIC 185 *P1 180 APQ175 APC170 APB165	*PIC 185 P1 180 APQ PRE P1 175	*PIC 185 P1 180		*PIC 185 P1 180					190 180 170 160	CAD 2 CAD 1 STA

(出所) M. Carrière & Ph. Zarifian, *La réforme des classifications à La Régie Renault*, Document de travail, No.20, CEREQ, 1986.

なおここで、\*は金属産業全国協約の格付け表にはないルノー独自の「等級外」(HC)を示す。また関連企業・事業所 (réseaux) 従業員の格付けは除外している。

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を「技術的調整役」(CT)として指名し、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大転換を意図する。

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

第9表 84年の協定にもとづく格付け表

職種 系列	1	2	3-4	5	6		7
	生産従業員	調整工	保全・工具製作 等の専門工・ 技術職員	事務職員	職 制		
					製 造	保全・工具製作等	技術職員
昇 格 コ ロ ス				*400	*CAHC 400	*CAHC 400	*400
				365	CA 365	CA 365	365
					*CMHC350	*CMHC350	
					CMPrin340	CMPrin340	
				335		*CSHC320	335
				305	CM QUAL305	CS QUAL305	305
			*TP2HC300				
			TP2 285	285	CMenFORM285	CSenFORM285	285
					*CEHC 275		
			*TP1HC270				
			TP1 260	260	CE QUAL260		260
			*ATPHC250				
			ATP 240	240	CEenFORM240		240
			*RGHC230				
			RGCS220		225		225
	P3 215		P3 215	220			
		RGQ200		210			
	P2 195		P2 195	200			
	P1CS185		P1 185	190			
	P1enFORM180			180			
	P1 180			170			
	APQ 175			160			
	AP 170			(STAG)			
	AP STAG165						

(出所) M.Carrière & Ph.Zarifian, *op. cit.* なお、協定の新しい格付けTenA (作業場内技術職員) が、ここではTP (Technicien Productif : 生産技術職員?) という略号に変えられている。

のル・マン工場やフラン工場の多能的・多機能的従業員集団に依拠するチーム制作業編成の方向と矛盾しないし、むしろ合致することは明らかであろう。とはいえ、以上の格付け制度改革が逆に、テイラー主義的労働編成の改革・柔軟化と70年代の実験に見られた労働条件改善・作業自律性回復を制度的に保証するものではないこともまた明らかである。この点は、労組CFDTが、格付け

変更は賃金等級引き上げへの道を開くとはいえ、旧単能工の分断と作業テンポ上昇の強制をもたらす一方、真の職務充実・労働内容変更のためのいかなる制度的保証をももたらさないという一貫した立場から、今回の協定に署名しなかった事実にも示されよう。<sup>19)</sup>

なお、84年のこの格付け制度の改革は、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すなわち賃金の「個別化」をも提起しているが、この点は後述に譲ることにする。

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柔軟化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、日本とりわけトヨタにおけるチーム制作業のあり方と異なっていることは明白である。この点について一言、確認しておきたい。

周知のように、80年代の日本の自動車メーカーにおけるチーム制作業のあり方は、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半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（労働生活の質）を向上させる諸要素を含みつつも、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、コンペアー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」の担い手に他ならない。これに対し、フラ

19) D.Linhart, R.Linhart, A.Malan, Syndicats et organisation du travail, in *Travail et Emploi*, No.80, 1999.

20) トヨタ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』前掲書、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）、猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、等参照。

ンスのルノー公団におけるチーム制作業編成は、同じくコンベアライン作業に起因する労働疎外を、労働者集団の作業に対する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出発点および推進の動機の一つとしてきたのであり、日本のものと出自と動機を明らかに異にしている。

因みに、そうしたチーム制作業のあり方に対応した日本の職能的資格制度は、これまた周知のように、基本的には、製造要員から管理職まで一本化された各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＝個人間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産業別労使交渉・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）——各カテゴリー内部での統合とカテゴリー間の障壁除去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、企業協定により賃金の個別化が導入され、労働組合の賃金に対する集団的規制が部分的に崩れることになるとはいえ、それは、公開された複数賃金率の適用にとどまり、職制と人事部長の従業員個人とくに製造要員に対する成績査定のみならず役割は依然として無いに等しいこと [これらの点の詳細は後述]、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。

### 3. 日本的生産方式の導入と労働編成改革

ルノー公団への日本的な生産方式の導入の直接的契機は、1984年の公団の「経営危機」(crise financière)である。81年の赤字転落以来、この年の経営赤字額は約126億フランに達し、銀行利子率の高騰と相俟って、負債額も売上高の4割を越えるとともに、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。こうした破産的状况に対して、公団経営陣は、不採算部門や電子工学・自転車などの小会社の売却、投資規模の縮小などの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の放棄、労組とりわけCG

Tとの対決姿勢への転換，自動車への事業の再集約化と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」（*dégraissage*）の追求が同時に，大幅で急激な人員削減とそして部品・製品の在庫削減とりわけ供給業者の納入部品の品質・コスト・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，この後者こそ，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方式の導入に他ならない。

そうした日本的な生産方式の導入が労働編成の改革に結びつくのは，ほぼ次のようなプロセスを通じてである<sup>21)</sup> [詳細は後述]。

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85年には，購買部が，機械装置と鑄造製品の供給業者の団体と「パートナーシップ協定」を結び，業者の選別，JIT納入方式の教示，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，「全社品質管理」のキャンペーンを開始するとともに，「供給業者品質保証」（AQF）の制度をブジョー社と一緒に開設し，供給業者が納入する部品の品質を評価するシステムを始動させ，業者の選別を本格化させる。こうして，JIT納入方式を可能にする日本的な対供給業者関係が，いわば上から創られてゆくとともに，公団の工場レベルでは，それに対応する特に品質向上を前面に押し出したキャンペーンと組織改革，その一環としての労働編成改革が実施されることになる。

ここでの特徴は，80年代前半におけるような自動化部門を対象にするだけでなく，非自動化部門の手作業職務をも含めて全工場を対象として改革が行われていることである。その典型はサンドゥヴィル工場の事例である<sup>22)</sup>。この工場で

21) M. Freyssenet, rapport du GERPISA, *op. cit.*

22) D. Fauconnier, Mobilisation générale autour de la R21, in *L'Usine nouvelle*, No.5-1986, O. Ortsman, *Quel travail pour demain?* Dunod, 1994.

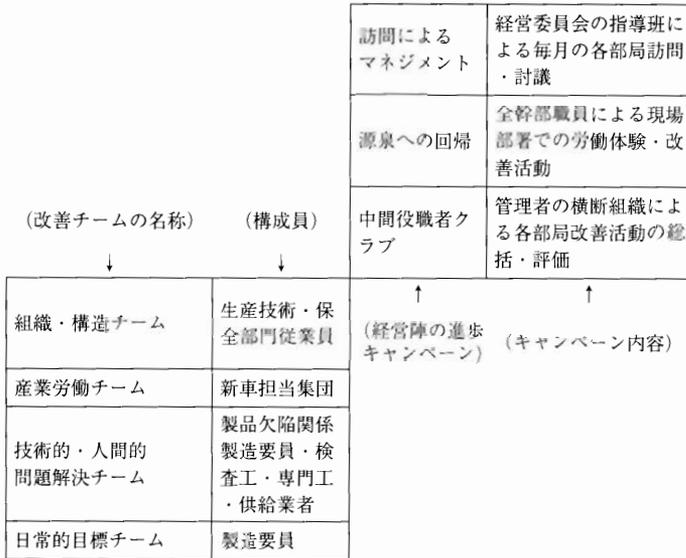
はずで、83年の新車R25の投入の機会に「改善チーム」が初めて設置されるとともに、広範な従業員対象の品質向上の広報・教育キャンペーン「虹」が組織されていたが、公団再建途上の86年初頭における新車R21の投入の機会には、より徹底したチーム制作業編成と職業訓練活動が組織される。

工場全体の低い稼働率の状況を利用して、そこではまず、全従業員約9000人を対象として品質向上に関する新たな広報・教育キャンペーン「共鳴」が3ヶ月の間、二段階に分けて組織され、各部門ごとの20人前後の従業員集団に対するR21の品質向上に向けた視聴覚広報と質疑討論機会の設定、次いで各仕事の現場での作業チームごとの会合と討議・提案活動が実施される。これと平行して、工場全体にわたって、一方では、製造要員から生産技術部従業員まで四つのレベルにおける「改善チーム」すなわち「日常的目標チーム」、「技術的人間的問題解決チーム」、「産業労働チーム」、「組織・構造チーム」が組織されるとともに、他方では、経営委員会から中間役職者まで三つのレベルにおける経営管理者層内部の「進歩キャンペーン」の組織化すなわち「訪問によるマネジメント」、「源泉への回帰」、「中間役職者クラブ」が発動される（第10表、参照）。だが、こうした組織改革とくに全製造要員を対象とする改善チームの組織化の前提として、次のような訓練活動がR25の投入後から2年間かけて先行実施される。すなわち、まず約100人の高度技能資格所持の専門工が、ルーユなどの研究センターで3ヶ月近くの訓練を受けた後に工場に戻り、各専門工が今度は工場内で製造要員20人の作業チームの訓練を担当し、組立ラインでは、各要員に対して四つの作業部署に相当する組立の下位機能を教育するのである。

以上のような品質向上キャンペーンおよび訓練活動の基礎上的改善チーム組織化は、R25投入時と比べて新車の組立時間短縮（42h→29h）、直行率上昇（20%→80%）、デリバリー率向上（3年→1年）、等の形で生産性と品質の向上をもたらした<sup>23)</sup>が、この成果は、経営陣を先頭にして製造要員まで巻き込んだ日本的な改善活動に負っていると言えよう。ここには、労働編成の柔軟化の観点からは、製品欠陥が見つかった場合の関係製造要員・検査工・専門工そし

23) 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』中央大学出版部、1994年。

第10表 86年のサンドゥヴィル工場における組織改革



(出所) D. Fauconnier, Mobilisation générale autour de la R21, in *L'Usine nouvelle*, No. 5-1986. O. Ortsman, *Quel travail pour demain?* Dunod, 1994.

て供給業者、等から暫定的に構成される「問題解決チーム」を別にすれば、以前の実験と比べて際立った変化はない。それは、それゆえ公団の経営再建途上という事情と相俟って格付け制度にも変更をもたらさないものの、品質向上に向けての全従業員の作業チームへの組織化と経営管理者まで含めた全工場の組織改革・意思疎通増大という点において、すぐ後の企業レベルの「完全な品質」キャンペーンと「基礎作業組織」の設置の先取りと言えるものであった。

[未完]

## Flexibilisation de l'organisation du travail dans l'industrie automobile en France

Hisao Arai

A la différence de l'argument qui affirme que la flexibilisation de l'organisation du travail dans l'industrie automobile en France ait été apportée par l'implantation du système de production à la japonaise dans la deuxième moitié des années 80, tel que l'ouvrage du groupe des études à l'Université Chuo, chez Renault, un des constructeurs principaux français, on a déjà abordé aux expériences diverses du travail en groupe depuis la première moitié des années 70 au niveau de l'atelier dans les usines pour faire face aux résistances des ouvriers spécialisés contre l'organisation taylorienne du travail qui était typiquement incarné par la cotation par poste et on a les continué dans le début des années 80, cette fois-ci, au niveau de l'usine en vue du fonctionnement en continu des installations automatisées. Ce sont le groupe d'amélioration dans tous les niveaux du personnel y compris les ex-OS qui est apparu avec l'introduction du système de livraison Juste A Temps dans la deuxième moitié des années 80.