

フランス自動車産業における格付けの簡素化

ルノーにおける職務遂行能力の認定による専門工(職)化

荒 井 壽 夫

I . はじめに

フランス自動車産業は、80年代中期における経営危機を経て、国際競争の激化のなかでの生き残りをかけて日本的生産システムを部分的に導入する一方、生産システムの一要素である労働編成については従来のテイラー主義的階層組織に代えて独自にチーム制組織や「複能工」養成等の改革すなわち労働編成の柔軟化（フレキシビリティ）を追求してきた。その際、企業の競争力と生産性を向上させるためには、現場従業員の「複能性」獲得や提案活動への参加が不可欠であり、それを動機づけるような賃金・人事管理（人的資源管理）制度の改革、特に賃金の弾力化（フレキシビリティ）もまた追求されてきた。

とはいえ、90年代以降の経済のグローバル化のもとでの国際競争の格段の激化は、フランスの自動車産業にもコスト・品質・納期の全範囲にわたる競争力の絶えざる向上を強いることになる。それは、賃金・人的資源管理〔90年代以降の用語〕の面から見れば、一方では、従業員の複数の部署の担当能力やライン作業以外の初歩的な保全や品質関係職務の担当能力の向上とそれを動機づけるような内部昇進・昇格制や賃金の個別化、他方では、コスト削減に結びつくような人件費ないし賃金総額の抑制を要請することになる。ルノーについて言えば、賃金・人的資源管理の基礎にある職の企業内格付け制度を80年代中期に一定程度改革した後、90年代初頭には格付け表を修正して個人別査定給の項目を導入して賃金の弾力化を実現してきたものの、金属産業レベルの労使協約に立脚する技能資格別・社会職業的カテゴリー別の格付け制度を企業レベルにおいて一層、簡素化して、上記の課題の実現に役立てることが要請されてきた。

そうした要請に応えたのが、2000年代初頭に締結された生産従業員の「職務遂行能力」の有効認定による内部昇進・昇格制度に関する企業協定である。以下、この協定の内容とその意義そして限度を順次、明らかにしよう。

Ⅱ．企業協定の内容、意義、限度

1．格付けの簡素化

ルノーにおける「生産作業工の職務遂行能力による専門工（職）化に関する協定」¹⁾は、2001年6月29日付で経営陣とFO、CGC、CFTCの三つの労働組合との署名によって成立した。CGTとCFDTの有力二労組は意思表示していない。その目的は、協定前文によれば、競争激化の文脈のもとで企業の「生産における労働編成のパフォーマンスの継続的改善を追求する」観点から、「作業工により大きな職業の見通しを与え、製造の諸職種の重視によって引き寄せ、動機づけ、キャリアの変化により大きなリズムとダイナミクスを与え、適用可能なルールをより読みやすい、それゆえより理解されるものにする」という目標を追求しつつ、討議の中心に「実際に行使される職務遂行能力の活用のダイナミクス」をおいてきた労使交渉の合意の結果として、「基礎作業単位（UET）の進化する欲求の枠組みのなかで製造の作業工全体に変化の動機となる見通しを与える」ことである。

それでは、協定のタイトルである生産の作業工の「職務遂行能力による専門工（職）化」とはどのような事態であるのか。協定の内容に立ち入ろう。

まず「職務遂行能力」(compétence)の定義である。それはすなわち、「一定の状況のなかで行使される一般的知識、技術的知識、経験的手腕(savoir-faire)、習得された実践という組み合わせから生ずるひとまとまりの能力」というのがそれである。

協定は、生産の職種に従事する従業員約17000人を対象として、実際に行使

1) Accord du 29 juin 2001 relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production de Renault, in *Liaisons sociales: Conventions et accords*, No. 187, le 12 octobre 2001.

された「職務遂行能力」の上司等による有効認定によって、キャリアの変化すなわち内部昇進・昇格を推進し、もって企業独自の労働編成である UET のパフォーマンスの継続的改善を実現しようとする。そのために協定は、生産従業員に関する企業の従来の格付け表 (grille de classification) を改訂する。その改訂は端的には、格付け制度に関する従来の企業協定 (1984年 5月18日付) が定めている生産従業員すなわち生産要員 (旧単能工) , 調整工, 保全・工具等専門工, 一部の構内技術職員といった諸カテゴリーに関連する「昇格コース (filière) 100」の含んでいる18の昇格コースを二つの昇格コースすなわち「産業活業者」(exploitant industriel) の昇格コースと「設備運転工」(conducteur d'installation) の昇格コースに簡素化することにある。新しい格付け表はそれゆえ、これら二つの新しいカテゴリーから構成され、それぞれのカテゴリーの内部の各レベル (等級) には、ただ一つの係数それゆえただ一つの報酬レベルが対応する。新しい格付け表を示しておけば、第 1 表のとおりである。

第 1 表 産業活業者と設備運転工の格付け表

名	称	略 称	係数
	専門的製造技術職員 3	TECHPRF3	260
	専門的製造技術職員 2	TECHPRF2	240
	専門的製造技術職員 1	TECHPRF1	225
産業活業者 P 3	設備運転工 3	EXPP3・CIP3	215
産業活業者 P 2	設備運転工 2	EXPP2・CIP2	195
正式専門産業活業者 P 1	正式専門設備運転工 1	EXPP1CS・CIP1CS	185 CS
産業活業者 P 1		EXPP1	185
製造要員 P 1		AFP1	180
製造要員 2		AF2	175
製造要員 1		AF1	170
製造要員		AF	165

(出所) Accord du 29 juin 2001 relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production de Renault, in *Liaisons sociales: Conventions collectives et accords*, No.187, le 12 octobre 2001.

新しい格付け表とその運用方法を従来の84年の表と比較すれば、次のような相違点が指摘される。まず第一に、指摘済みであるが、従来の生産要員, 調整

工、保全・工具等専門工、一部の構内技術職員の諸カテゴリーが「産業活用者」と「設備運転工」という二つのカテゴリーに集約されているという点である。すなわち、新しい表は、従来のフランスに特有の細分化された社会職業的カテゴリー（CPS）区分を形式的には廃止していると言えるが、実質的には従来の生産要員の昇格コースを「産業活用者」の昇格コースに名称変更し、従来の調整工の昇格コースについては完全廃止し、保全・工具等専門工と一部の構内技術職員の昇格コースを「設備運転工」の昇格コースに名称変更ないし統合していると言える。その限りで、新しい表は、UET というルノー独自のチーム制作業組織のなかでの従業員のよりフレキシブルな配置と移動を可能にすると言えよう。

第二は次の点である。すなわち、従来の格付けにおいては、ライン作業担当者である生産要員の下位レベルの者が専門工に昇格するためには、「複能性」（polyvalence）、職務充実、内部移動、「選別」による訓練という企業内条件が挙げられてはいたものの実際には金属産業レベルの協約に対応する技能資格の有無・高低が重きをなしていた。それに対して、新しい格付けにおいては、依然として金属産業レベルの協約の枠内にあるとはいえ企業内の「職務遂行能力」を行使した従業員に対する個別的な有効認定によって「専門工（職）化」（professionalisation）を可能にするルールが明示化され、その限りでは従業員誰もがそれぞれのレベルに必要とされる「職務遂行能力」の一定範囲を実際に行使したことが有効と認定されるならば、いわば自動的に昇格する道が開かれることになるという点である。

それゆえ、制度改革の焦点は、とりわけ「産業活用者」の「専門工化」であり、そのルールということになる。とはいえ、本協定は、「産業活用者」の格付けの序列における専門工第3級（P3）までの「昇格」すなわち「専門工化」のルールを定めるだけでなく、「設備運転工」の格付けの序列における専門的製造技術職員第3級（TECHPRF3）までの「昇進」すなわち設備保全等の専門工から設備・ラインや製品へのより専門的な対応を担当する技術職員への「専門職化」のルールをも定めていることを確認しておきたい。本稿が「専門工

(職)」への「昇格・昇進」ルールと表現する所以である。

この点を協定に立ち入って明らかにしよう。協定によれば、「従業員の昇格・昇進 (progression) は、必要な訓練と実際に行使された職務遂行能力の有効認定 (validation) の後に、空いている職に応じて、上司の提案にもとづいて行われる」のである。この有効認定は、従業員各個人の職務遂行能力の本年度の現状と次年度の見通しに関する UET 長との「毎年の面接」にもとづいて UET 長 (n + 1) と作業場長 (n + 2) とともに「必要な場合には職種 (プレス、車体組付、塗装、組立 引用者) の専門家」が加わって行われ、当該従業員も含めて「署名された文書」の形をとる。その際、一般的知識と技術的知識の獲得は、「個人の訓練を受ける権利」の行使の一環として従業員からの「提案」によって可能にされ、上司によって受容されないとしても訓練の「要求は翌年には優先権を持つ」ことになる。

実際に行使された「職務遂行能力」の有効認定による「産業活業者」の専門工への昇格は、第 2 表のようにルール化される。

第 2 表 産業活業者の昇格ルール

昇 格	昇 級		条 件
P3へのアクセス	係数195	215	+ 5 ブロックの職務遂行能力認定
P2へのアクセス	係数185	195	+ 3 ブロックの職務遂行能力認定
P1CS へのアクセス	係数185	185CS	+ 1 ブロックの職務遂行能力認定
	係数180	185	+ 1 ブロックの職務遂行能力認定
	係数175	180	+ 1 ブロックの職務遂行能力認定
P1へのアクセス	係数170	175	+ 1 ブロックの職務遂行能力認定
	係数165	170	1 ブロックの職務遂行能力認定

(出所) Accord de Renault, *Ibid.*,

ただし、これらの「職務遂行能力」の有効認定には、いくつかの条件がある。第一に、最も低いレベルの製造要員 (AF, 165) については、試用期間を含めて 6 ヶ月の期限後に有効認定の対象になるが、それ以外の従業員については、現行の係数のもとで少なくとも 5 年の勤続年数を持つ者のみが、一般的知識、技術的知識、習得された実践等のレベルに関して毎年、上司との面接を通じて

「テストを受ける可能性を提案される」のであり、その後少なくとも1年間かけて行われる有効認定の対象になることである。第二に、協定発効後の新規採用の条件として、最低限の技能資格と学歴すなわち「職業適正証書(CAP)または国民教育の最低限レベル」が定められていることである。

こうして協定は、「産業活用人」について「185P1CSのレベルへのアクセスは関連する全ての賃労働者によって到達されるように用意された目標である」ことを表明するのである。協定に従えば、従業員はこうして実際に行使し有効認定された「職務遂行能力」の諸ブロックを「職務遂行能力パスポート」(passport compétences)のなかに蓄積することによって、企業内でのキャリアを形成し変化させることができることになる。

「設備運転工」にも触れておけば、「職業的バカロレアまたは国民教育のレベル」が新規採用の条件とされる最初のレベル正式専門設備運転工(CIP1CS, 185)は採用後、少なくとも2年間かけて行われる有効認定の対象になるが、それ以外の従業員の有効認定の条件は「産業活用人」と同様である。実際に行使された「職務遂行能力」の有効認定による「設備運転工」の昇格・昇進ルールは、第3表のようにルール化される。

第3表 設備運転工の昇格・昇進ルール

昇格・昇進	昇級	
TECHPRF3へのアクセス	係数240 260	職種全体集合の職務遂行能力は係数260アクセスに要する職務遂行能力の30%
TECHPRF2へのアクセス	係数225 240	職種全体集合の職務遂行能力は係数260アクセスに要する職務遂行能力の20%
TECHPRF1へのアクセス	係数215 225	3年間で係数260へのアクセスに要する職務遂行能力の50%
CIP3へのアクセス	係数195 215	+ 5ブロック職務遂行能力認定
CIP2へのアクセス	係数185 195	3ブロックの職務遂行能力認定

(出所) Accord de Renault, *Ibid.*,

要するに、本協定は、生産従業員の従来の格付け表における依然として細分化されたカテゴリーを名称変更して集約するとともに、従来の企業外的な技能

資格の有無・高低に合致した従業員の細分化された各カテゴリー内部への事実上の固定的配置という運用方法を、最低限の技能資格所持を前提にするとはいえ企業内での「職務遂行能力」の有効認定によって集約された二つのカテゴリー内部での従業員の可能な上昇移動という運用方法に変えたと言える。言い換えれば、本協定は条文上、従来の依然としてテイラー主義的な労働編成に対応した細分化され固定化された格付けから、UETという独自の柔軟労働編成に立脚した企業内でのより弾力的な運用が可能な格付けに変更したと言えよう。それはさらに、この間のルノーにおける雇用戦略としての従業員の年齢ピラミッドの若返りの追求の一環として、新規採用を技能資格所持者の若者に限定して、彼らに昇格・昇進の機会を用意して求職・就労意欲を刺激しようとするものであることもまた明らかである。

2. 「ルノー生産システム」の要請への応答

以上のような内容を持つ本協定は、どのような背景のもとで締結され、どのような意義を持つのか。この点を次に考察しよう。

その背景は一般的に言えば、グローバル化した企業間競争の文脈のもとで、コスト・品質・納期に関して増大する顧客の要求を満足させうる製品を提供するために、企業が生産従業員に対して、作業部署でのライン作業のみならず品質検査、メンテナンスあるいは資材調達等の広範囲の職務さらには改善アイデアの提案による作業チームのパフォーマンスの目標への参画をも要請していることであろう。そして企業内での「職務遂行能力」の実際の行使とその有効認定による従業員への「専門工化」の見通しの提供こそ、そうした目標に応じて従業員個人の知識と経験の手腕の発揮を可能にするインセンティブになりうるものであり、本協定の一般的意義は、その点に求められよう²⁾。

以上の点をより具体的に考察しよう。すなわち、本協定が「職務遂行能力」の認定による生産従業員の専門工化のルール化を打ち出した背景には、2000年

2) I. Ghesquière, Question et évolution des compétences: le cas d'un constructeur automobile, *Dixième rencontre internationale du GERPISA*, 6 8 juin 2002.

代に入っのグローバル競争の激化のもとで、ルノーが競争力をさらに向上させるために、「ルノー生産システム」(Système Production Renault: SPR)という独自の生産システムを確立させてきた事実が存在する。「ルノー生産システム」は、ルノーの中級乗用車組立工場ドゥーエ工場において2000年8月に試行的に導入され、その後徐々にフランス国内の全組立工場に普及されてきた「聖なる三部作」(sacro-sain triptyque)すなわちコスト削減・品質向上・納期短縮を一体的に保証しようとする「作業部署における人間を中心に据えたマネジメントの方式」³⁾である。

それを決定づけたのは、次のような経営戦略である。すなわち、2000年9月に開始された上位中級乗用車組立工場サンドゥヴィル工場における共通車台3車種(ラグューナ、ヴェルサティス、エスパス)の2本の組立ライン上の混流生産の計画そしてそれを支える7社のエキブモンティエの工場周囲での生産拠点賃借とそこからのモジュール部品の同期化・小ロット納入という「供給業者産業集積所」(Parc Industriel de Fournisseurs: PIF)の導入による年産20万台から40万台以上への生産量倍加、あるいは前年度の中級車メガーヌ・セニックの年産40万台というヨーロッパ記録達成を受けて2001年2月に開始されたドゥーエ工場における同じ車種の次世代モデル(メガーヌ)の生産のための三交替制作業班の設置とそして資本提携した日産の車種アルメラとの初めての車台の共通化、さらには2001年中の企業の共通目標としての1台あたり8000フランのコスト削減、製造時間の15時間への短縮、生産車両半分の納期の3週間への短縮、等の提起である⁴⁾。

これらの点が周知のとおり、ルノーと日産の資本提携とその展開と関連していることは明白である。すなわち、1999年3月の資本提携後、同年6月の「ルノー・日産アライアンスボード」体制のもとでの10月「日産リバイバルプラン」

3) F. de Goldfiem, Leurs nouvelles méthodes pour plus d'efficacité, in *L'usine nouvelle*, No. 2878, le 29 mai 2003.

4) A. Remoué, Renault Sandouville au top pour la Laguna, in *L'usine nouvelle*, No. 2748, le 21 septembre 2000.

N. Joyaux, Coup d'accélérateur pour Renault Douai, *Ibid.*, le 15 février 2001.

開始を経て、両社の購買と供給業者選定を担当する共同会社「ルノー・日産パーチェシングオーガナイゼーション」の2001年4月の創設、共通戦略の決定と相乗作用の管理を目的とする統括会社「ルノー・日産BV」の2002年3月の創設、等の両社間の多面的な提携関係の展開である。とりわけ、1994年に打ち出され、顧客の要求するコスト・品質・納期の「同期生産」宣言として97年に一層明示化され、99年の「日産リバイバルプラン」のもとでの3工場閉鎖と残った4工場での多品種混流生産の展開によって確立された「日産生産方式」(Nissan Production Way: NPW⁵⁾)と強い相関関係にあることは明白である。

こうして「ルノー生産システム」(SPR)は、「日産生産方式」(NPW)を学習しつつ独自の諸要素から構成される。第一に、作業と工程の「標準化」(standardisation)の推進であり、この間150人の指導員を配置して移動や付加価値なき動作等の無駄を排斥して「標準作業」とその「割当て時間」を再確立したうえで、UET長に部品の組立順序、部品の配置などとともに、チーム内の従業員の作業部署の決定権限を与えたことである。第二に、品質と生産性の結果への従業員の責任を強化するために「総合的生産保全」(TPM)を導入し、とりわけ機械の自主保全そして機能不全の場合の即時的可視化と情報フィードバック(テレコマンド)を推進することである。第三に、無駄ないし不生産的時間の排斥と引き換えに「人間工学」(ergonomie)の活用によって労働条件の改善を推進することである。特にこの「人間工学」の活用は、上記の二つの要素を包括しており、ルノーはこの間、その基準を製品と工程の設計に組み込むために、3人の人間工学者の中央細胞と「社会技術プロジェクト」の責任者10人のチームを組織したうえで、年間4人の専門家を採用して各工場の労働条件改善を担当させている。その具体的な目的は、作業負荷が最も重い作業部署を廃止し過重な負荷がかかる新旧の作業部署の負荷の軽減化に取り組むことであり、すでに触れた無駄な移動時間等を排斥して従業員の動作上の疲労の軽減と安全を強化し併せて製造時間の短縮に貢献することである。以上のような製造現場

5) 日産自動車(株)NPW推進部編『実践日産生産方式キーワード25』日刊工業新聞社、2005年。

レベルのコスト・品質と生産性にかかわる独自の取り組みは当然ながら、PIFを始めとする川上の部品供給業者の「同期化された資材調達」(*approvisionnement synchrone*) による納期短縮の漸次的取り組みと連結されることになる⁶⁾。

本協定が定めている生産従業員の「職務遂行能力」の有効認定とそれによる「専門工化」のルール化が、上記のような「ルノー生産システム」の要請に応える人的資源管理の装置であることは、もはや明白である。すなわち、協定の言う「一定の状況のなかで行使される一般的知識、技術的知識、経験の手腕、習得された実践という組み合わせから生ずるひとまとまりの能力」こそ、従業員の作業部署における多様な作業(課業) = 「標準作業」の円滑遂行または作業部署とその作業内容・範囲のフレキシブルな変更、機械の自主保全、等を可能にするものであり、そうした能力の有効認定による専門工への昇格ルールの明示化こそ、「標準作業」の円滑遂行あるいは作業軽減、安全向上等の改善提案のインセンティブを与えることになるからである。

3. 昇格・昇進経路の狭隘化

それでは上記のような協定の意義は首尾よく達成されているのであろうか。この点は、協定が設定した人的資源管理の装置にも立脚するこの間の「ルノー生産システム」のパフォーマンスという間接的な面、そして人的資源管理装置の目的である生産従業員の専門工化の実態という直接的な面から検討することができよう。

前者の間接的な面から見れば、次のような事実が指摘されている。すなわち、協定発効後の2002年において「ルノー生産システム」発祥の地であるドゥーエ工場では、そのシステムの適用とりわけ無駄排除の標準作業によって新車メガーヌについて生産性が旧モデルに比べて24%向上したにもかかわらず、最終検査では完成車の40%が不合格であり、この年の夏以降、セニックも含めて約1万台が手直しのため待機していること、そしてシステムのもう一つの早期適用の地であるサンドゥヴィル工場でも、2本のライン上で共通車台に載る3

6) F. de Goldfiem, *Ibid.*,

車種が組み立てられることによって、車体組付と組立の部門の作業部署において諸作業の80%が実現され、生産性についてもラグジュナ が25%、エスパスが10%それぞれ旧モデルに比べて向上したにもかかわらず、エスパスの完成車の70%、ヴェルサティスのその50%が最終検査不合格であり、同じ時期に毎週4000台が手直しのために待機しているという事実である。そしてその原因としては、ルノーがこの間、国際競争力を強化するために、新車の開発から出荷までの期間をヴェルサティス、エスパス については27ヶ月、メガーヌについては17ヶ月に短縮したのに対して、それらの部品の開発・製造を担当するエキブモンティエが期間内に納入部品の品質水準を達成できていないこと、また急速な生産台数の増大のもとでドゥーエ工場ではサイクルタイムが1分、サンドゥヴィル工場では1 28分と短くなり、従業員が作業部署でサイクルタイム内で遂行すべき作業（課業）数が増加し、製品の良好な品質水準を達成できていないこと、それゆえ手直しのための作業と専門要員、作業空間の確保が追いつかず、駐車場への新車の待機と山積みをもたらしていることが報告されている⁷⁾。

次に後者の直接的な面については、まずこの間入手しえた小型乗用車主力工場のフラン工場における従業員の昇格・昇進に関する最近のデータを以下に示

第4表 生産従業員の昇格・昇進者数（フラン工場）

略称（旧）	2003年			2004年			2005年		
	男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性	計
TECPF	2	0	2	3	0	3	3	0	3
P2～P3～RG	36	2	38	31	1	32	55	5	60
P1～P1CS	152	25	177	223	42	265	242	44	286
AP～APQ	122	26	148	138	14	152	309	42	351
総数	312	53	365	395	57	452	609	91	700
実働人員	3223	314	3537	2895	287	3182	2758	276	3034
昇格昇進率	9.68	16.88	10.32	13.64	19.86	14.20	22.08	32.97	23.07

（出所）Bilan social Renault Flins 2005.

7) F. de Goldfiem, Renault essuir les plâtres de ses lancements, in *L'usine nouvelle*, No. 2844, le 24 octobre 2002.

しておこう(第4表)。

表は生産従業員の二つまたは三つのレベルごとの集計ではあるが、この表によってこの間の昇格・昇進者数の大まかな傾向を知ることができる。すなわち、男女ともに昇格・昇進者の総数および実働人員に占める比率は、この3年間でほぼ倍加しているが、従業員のレベルで見ると最も下位のAP, APQ(本協定ではAF, AF1, AF2)そしてその上のP1, P1CS(本協定ではAFP1, EXPP1)に集中していることである。本来の専門工のスタートレベルであるP1CS(本協定ではEXPP1, EXPP1CS, CIP1CS)の数自体は不明であり一定程度存在していると思われるが、P2(本協定ではEXPP2, CIP2)以上のレベルがごく少数であることから推測すれば、相対的に少数であるように思われる。要するに、生産従業員の「職務遂行能力」の認定による昇格・昇進(例外的とはいえ専門的製造技術職員への昇進も存在)は、実施されているものの、下位のレベルに集中し上位のレベルは限られている。言い換えれば、格付けの序列上の昇格・昇進経路は、上に行けば行くほど狭隘化していると言えよう。

事実、フラン工場の労働組合CGTとCFDTは、両労組が本協定に対して意思表示していない理由として、次のような点を明らかにしている。すなわち、84年の協定による格付けがAP係数170から出発し「複能性」の発揮や選別的訓練等によって早い者は18ヶ月後にはP1CS係数185に昇格すること、そして時間をかければP2係数195まで昇格することを可能にしていたのに、今回の協定による格付けは、AF係数165から出発し新規採用の条件を技能資格・学歴所持者に限定しつつ次のレベルへ昇格するのに5年の勤続年数を課するとともに、派遣工をこの間増加させて彼らをこの係数165で採用していること、その一方で、技能資格所持者であってもEXPP1係数185に昇格するのに最低3~4年、EXPP2係数195に昇格するには約15年も必要とする仕組みになっていること、そして昇格の基準として「複能性」を廃止してその代わりに一般的知識・技術的知識を重視しているがゆえに、下位レベルにある既存従業員で技能資格のない者の昇格を困難にしていること、さらには特に組立部門においてEXPP2係数195の部署(ポスト)が僅か10に削減されているがゆえに、かつてはこの

レベルまで可能であった昇格を困難にし例外的なものにしていること、さらにはまた、この間のサイクルタイムの短縮化によるパフォーマンスの要求の圧力、無駄排除のもとで、柔軟労働編成＝チーム制作業組織の基礎上的な従業員の「複能性」、経験の手腕、技能資格にもとづく生産のなかでの知的能力といったものの活用を困難にしており、それらを昇格・昇進に十分に結びつけることができていないこと、それゆえ、今回の協定は実態としては昇格・昇進の動機付けの機能を果たすことができていないこと、等を強調している⁸⁾。

こうして今回の協定は、「職務遂行能力」の有効認定による「専門工（職）化」への昇格・昇進のルール化を定めているものの、その実態は、専門工の下位レベルへの昇格のみを集中的に実現させ、上位レベルへの昇格を部署（ポスト）自体の限定という人的資源管理上の方針によって困難にしているということになる。すなわち、格付けの序列上の昇格・昇進経路は上方に行くにつれて狭隘化しているのである。ここには、格付けの最低レベルを係数165に下げ、しかも技能資格所持者に限定した新規採用者の昇格に勤続年数5年を課していることと相俟って、人件費の抑制によるコスト削減という企業の意図が作用していると言えよう。ここに今回の協定の限度ないし問題点があるように思われる。因みに、この点は、今回の協定にもとづく賃金計算表（barème de rémunération）を賃金の個別化が本格的に導入された92年の企業協定（1992年7月24日付）にもとづくものと比較することによって、補完される。今ここで同様に入所しえたルノーの2005年度の賃金計算表を以下に示しておこう（第5表）。

第5表 賃金計算表：産業活用人・設備運転工（単位ユーロ）

名 称	略 称	係数	基本給下限	基本給上限
専門的製造技術職員 3	TECHPRE 3	260	1693.66	2345.55
専門的製造技術職員 2	TECHPRE 2	240	1580.29	2188.54
専門的製造技術職員 1	TECHPRE 1	225	1520.97	2106.39

8) ルノー・フラン工場労働組合 CGT 支部幹部 F エダ, L エラフィキ両氏に対する2005年3月16日付のインタビューおよびルノー労働組合 CFDT 前代表 D. リシュテール氏に対するインタビューをまとめたもの。

名 称	略 称	係数	基本給	補足的キャリア給上限
設備運転工 3	CIP3	215	1633.20	411.24
産業活用人 P 3	EXPP3	215	1633.20	411.24
設備運転工 2	CIP2	195	1504.07	351.65
産業活用人 P 2	EXPP2	195	1504.07	351.65
正式専門設備運転工 1	CIP1CS	185	1439.53	294.82
正式専門産業活用人 P 1	EXPP1CS	185CS	1439.53	294.82
産業活用人 P 1	EXPP1	185	1407.33	294.82
製造要員 P 1	AFP1	180	1365.76	270.78
製造要員 2	AF2	175	1335.10	185.98
製造要員 1	AF1	170	1284.98	132.87
製造要員	AF	165	1254.89	

(出所) ルノー人的資源部資料(2005年10月1日付)

(注) 技術職員以外のカテゴリーの基本給のなかには「一律補足給」151.67ユーロと AF の 8.27ユーロから P 3 の 10.768ユーロまでの「勤続手当」とが含まれている。

今回の協定による賃金計算表は、92年の協定による表には存在していた格付けに応じて序列化される新規採用時の「採用賃金率」および勤続3年目以降支給という年功給的性格をもつ「職務賃金率」を廃止し、「基本給」の一項目だけに集約されている。それゆえ、従業員の賃金は、格付けの序列化に応じた支給および年功給的な支給という性格がさらに薄められ、職制たる UET 長による個人別査定給である「補足的キャリア給」の賃金額に占める割合が大きくなっていることが確認される。ここにも、賃金の個別化ないし弾力化の強化による賃金総額の相対的抑制の意図が作用していると言えよう。

なお、「補足的キャリア給」はフラン工場においては、UET 長によって超過勤務、土日出勤等の「主観的基準」によって従業員を査定して配分され、その配分原則は、チーム内従業員が20人とすれば、5人ずつの相対評価が行われ、第一グループが17ユーロ、第二グループが12ユーロ、第三グループが5ユーロ、第四グループが配分なしというものであり、賃金計算表の「補足的キャリア給」の上限との関係は従業員に明らかにされず UET 長の管理権限に属する事項とされている。すなわち、従業員に対する「補足的キャリア給」配分のための UET 長の個人別査定基準は、少なくとも1年間にわたる「職務遂行能力」の諸プロッ

クの有効認定の基準とは独立して専権的に決められており、その配分は定期的に毎月行われる（以上、CGT 労組支部の説明）。

いずれにせよ、今回の協定のもとでは、こうして格付けの序列上の昇格・昇進経路が上方に行くにつれ狭隘化されている一方、職制の査定によって決まる賃金項目の比率が大きくなり、賃金総額の相対的抑制と賃金の個別化、弾力化が強められたと言えよう。

Ⅲ．おわりに

本稿は、ルノーの2000年代初頭における新しい格付け制度に関する企業協定を対象として、その内容そしてその意義と限度について考察してきた。見られるように、その内容としては、生産従業員の実際に行使された「職務遂行能力」の有効認定によって「専門工（職）化」を推進するために、従来の格付け表の細分化されたカテゴリー別昇格コースを「産業活業者」と「設備運転工」という二つの昇格コースに簡素化してその昇格・昇進ルールを明示したこと、次いでその意義ないし背景としては、2000年代以降のグローバル競争の激化に対応するために、ルノーが99年に資本提携した日産の「日産生産方式」をも学習して打ち出したコスト削減・品質向上・納期短縮の一体的保証を目指す「ルノー生産システム」の要請に応え、混流生産のもとでの多様な作業の円滑遂行、機械の自主保全、改善提案、等のインセンティブを「職務遂行能力」の有効認定と昇格・昇進ルールの明示化によって生産従業員に与えることにあること、にもかかわらず最後にその限度ないし問題点としては、コスト削減に関連する人件費抑制の観点から、実際には格付けの序列上の昇格・昇進経路が上位部署（ポスト）の限定によって狭隘化されていること、賃金項目の「基本給」のみへの集約によって「補足的キャリア給」の比重の増大すなわち賃金の個別化、弾力化が強められていること、等が明らかにされた。

ルノーはその後、日産との資本提携をも活用して生産拠点の国際的展開を進め、例えば、東欧ルーマニアの自動車メーカー、ダチャを買収して5000ユーロという世界最低価格レベルの小型乗用車ロガンを2004年6月に投入している。

そこではフランス国内の生産拠点における上述の生産従業員の「職務遂行能力」の有効認定による昇格・昇進ルールの明示化という動機づけとは全く異なっており、数値制御のモデル設計と試作限定、より安価な既存部品の再利用のもとで低自動化ラインの構築とそれへの非常に安価な現地労働力を配置してより作業・操作の容易な単純作業を遂行させることによって、低価格率を実現している。今後、フランス国内における上述のような生産従業員の人的資源管理方式が、生産拠点の国際的展開のなかでどれほどの有効性を発揮することができるのか注目されよう。

* 本稿は、平成17年度滋賀大学経済学部学術後援基金による研究成果である。
記して感謝の意を表したい。