

# フランス自動車産業における賃金の弾力化 —ルノーにおける賃金の個別化に向けた制度改革—

荒 井 壽 夫

## I はじめに

周知のように、ルノー公団は、第二次大戦後のフランスの経済成長の過程において、常に賃金・労働条件の向上と労使関係の改革の先導者として現れ、事実上、フランス最初の企業協定である 1955 年の「ルノー協定」における賃金昇給保障をもって、その嚆矢としたのである。公団はその後も、70 年代初頭以降の物価スライド制賃金、単能工の月給化と企業内格付け改革と賃金制度面でもフランスの「社会的ショーウインドー」を担ってきた。それは、すでに触れたように、テイラー主義的労働編成を基盤とする継続的生産拡張と社会平和の代償としての賃金昇給保障・物価スライド制賃金あるいは企業独自の付加給付の労使協定による確保という、まさに「フォード主義的労使妥協」を典型的に体现するものであった。

だが、80 年代初頭以降の公団における経営赤字の転落と経営危機への逢着は、以上の「労使妥協」の洗い直しを必然化する。一方では、すでに触れた 70 年代前半の「労働の危機」への対応、80 年代初頭の生産の自動化への対応に引き続く、80 年代中期の経営危機と日本の生産方式導入に対応した労働編成の柔軟化・脱テイラー主義化であり、他方では、ここで問題となる 80 年代中期以降の企業内格付け制度の改革による賃金の個別化であり、賃金昇給保障・物価スライド制賃金の洗い直しである。

そうした賃金の弾力化が、経営危機克服を目指す「減量経営」に照応した賃金総額抑制の追求であり、企業の競争力向上への従業員の賃金

面からの動機づけを目指すものであることは明らかである。とはいえ、そうした弾力化を帰結する賃金制度改革は、日本の生産方式の導入に対応した賃金制度の「ジャパナイゼーション」（日本化）を指向する「フォード主義賃金モデルの克服であるのか、あるいはその単なる応急修理であるのか」<sup>1)</sup> が問われることになる。本稿はこうして、ルノーにおける戦後の賃金制度とりわけ基本給の決定方式を概観した後、80 年代と 90 年代における賃金の弾力化をすぐれて個別化の展開として制度的側面から明らかにし、その意味を考察しようとするものである<sup>2)</sup>

## II 賃金決定の基本的枠組み

フランスにおける賃金の決定の仕方は一般に、各企業が属する産業部門労使間の団体協約における社会職業的カテゴリー別の「格付け表」(grille de classifications) とそれに基づき地域レベルの労使によって定期的に交渉・締結される地域協定のカテゴリー別の「賃金計算表」(barème des salaires)、さらには労働組合が一定

1) B.Reynaud & V.Najman, Les formules salariales actuelles : bricolage ou transformation radicale du fordisme ? in *Travail et Emploi*, No.51, 1992.

2) フランスにおける賃金制度に関する日本人の詳細な研究としては、自動車メーカー、プジョー社の具体的な賃金明細書の分析の観点からの実証研究である花田昌宣・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。

の組織力を持つ企業であれば、産業別協約を踏まえた企業の労使協定による独自の格付け表・賃金表によって制度的に規定される——後者の企業協定を欠く当該産業の諸企業においても、産業別協約および地域協定が拡張適用 (extension) され、賃金決定の枠組みとして機能する。個別の賃労働者の賃金は、法定最低賃金のうえに、このような労働協約・協定の賃金基準を上回ることを条件として、企業主との労働契約によって具体的に決定されるのである<sup>3)</sup>。

自動車メーカーであるルノーの従業員の賃金決定について言えば、そうした基本的枠組みは、幹部職員、非幹部職員の双方とも金属産業における格付けに関する全国協約であり、それを踏まえて締結されるルノー協定とそこに定められる独自の格付け表・賃金表である。非幹部職員に限れば、金属産業の全国協約を前提として各事業所が立地する地域または県 (例えば、本社ビランクール工場やフラン工場はパリ地域) において交渉・締結される地域協定による賃金表が、その賃金決定の枠組みとして機能する。

賃金項目の面から言えば、従業員の「基本給」(salaire de base) は、産業別協約の格付け表とその基礎上的な地域協定の賃金表によって規定されるのに対し、能率手当、超過勤務手当、勤続手当、疾病労災手当、等の多様な「諸手当」(primes, indemnités) については、しばしば労働時間や福利厚生に関する産業別協約・地域協定あるいは独自の企業協定によって規定される。その際、基本給は、往々にして能率手当や勤続手当の算定基準として機能する。ところで、主

として 80 年代中期以降に問題となる賃金の弾力化の対象は、賃金総額の相対的抑制と従業員個人々人へのインセンティブ効果の観点から、本質的に前者であると言えよう。それゆえ、以下における考察は、基本的にこれを基本給に限定することにする。

したがってここで、ルノーに限らずフランスにおいて格付けに関する産業別協約が拡張適用される企業における基本給決定の枠組みを最も単純化して定式化すれば、次のようになる。

$$\text{基本給} = \text{カテゴリー別係数 (coefficient)} \times \text{係数単価 (valeur de point)}$$

ところで、この定式によって導き出される基本給は、個別企業の特定従業員に支払われる「実収賃金」(salaires réels) の一部としての基本給ではもとよりなく、当該産業に属する企業が経営規模の大小に関わらず、それを下回って支払ってはならないカテゴリー別最低賃金を意味することは言うまでもない。それは事実上、当該産業の限界の企業の支払い能力を考慮に入れて決定される以上、競争力のある企業において企業独自の格付け表・賃金表が交渉・締結されない場合には、実際の基本給の決定に関する経営陣の裁量の余地は極めて大きいことになる——但し、基本給と諸手当等からなる実収賃金を法定最低賃金を下回って設定することはできない。逆に、企業独自の賃金交渉が妥結した場合には、経営陣の裁量はある程度、制約されることになる。

いずれにせよ、この定式において、「カテゴリー別係数」は産業別協約の格付け表によって明示される数値であり、「係数単位」は文字通り係数 1 あたりの時間給であり、地域レベルでの定期的な労使交渉によって決定され、地域協定に明示される金額である。そこでまず考察すべきは、格付けに関する金属産業全国協約によるカテゴリー別係数の決定についてである。

因みに、以上のような賃金決定の基本的枠組

3) このような説明は、賃金や労使関係の文献に一般的に見い出される。例えば、C.Vernaz & M.F. Moran, *Le salaire, Liaisons sociales*, 1988, F.Weiss, *Les relations du travail en France*, Editions Cujas, 1988. 日本の研究としては例えば、今村肇「フランスの賃金決定機構の変容」(『日本労働研究雑誌』第 413 号, 1994 年), 三谷直紀「内部労働市場と賃金構造: 日仏比較」(『国民経済雑誌』第 171 巻 5 号, 1995 年) 等, 参照。

みを可能にしているフランスの労使関係の法制について必要な限りで要約しておけば、次のようになろう<sup>4)</sup>。

いわゆる人民戦線時のマティニヨン協定（1936年6月7日付）における「最も代表的な労働組合」との団体交渉・協約制度及び協約拡張適用制度を前提とする戦後フランスの労使交渉制度は、戦後直後、最大労組CGTの方針に沿って、産業別協約における地域・地区レベルの締結に対する全国レベルの締結の先行ないし協約・協定の階層的序列が義務づけられる（46年12月23日法）のに対し、3年余りの後には、「労働組合の代表性」の定義を伴って、事業所レベルの承認を加えた労使交渉・協約自由の原則への復帰が、パリ地域基準の地域減額制度、農業保障最低賃金別立て、政府の強い裁量権という特徴をもつ最初の法定最低賃金である「全産業一律保障最低賃金」（SMIG）とともに実現される（50年2月11日法）という経過を辿る。その後、68年のいわゆる五月闘争の渦中でのグルネル議定書（68年5月27日付）にもとづき、従業員50人以上の企業での組合支部と組合代表の設置すなわち企業内組合権が承認される（68年12月27日法）とともに、全国一律・全産業対象、自動的物価スライド制という特徴をもつ「全産業一律経済成長スライド制最低賃金」（SMIC）への改訂が実現され（70年1月2日法）、さらには労働条件と社会保障の全体に関する団体交渉権の再確認・明文化と企業協定に対する労働協約としての性格と効力の承認が実現される（71年7月13日法）。とはいえ、70年代末まで企業内労使交渉は公式的には制度化されず、それは、81年左翼政権下のいわゆるオール労働法制改革のなかで公式的に承認され、企業レベルでの賃金労

働時間（年1回）・格付け（5年毎）に関する交渉義務化として実現されるに至る（82年11月13日法）。

以上のような労使関係の法制の展開が、特に80年代までの賃金決定の基本的枠組みを規定していることは明白である。

### 1. 金属産業における格付け表の構造

戦後フランスの金属産業における格付け表は1975年の全国協定によって確立するが、その前史ないし基盤として、1936年のパリ金属産業団体協約さらには1919年の金属産業協定を源泉としつつ、第二次大戦後に設定された「パロディ命令」（Arrêtés Parodi）（1945年4月11日付）による金属産業の格付け表が存在する。そこで、このパロディ型格付け表について要約しておこう<sup>5)</sup>

戦時体制の継続である賃金交渉停止の代償として提示されたパロディ型格付け表の特徴は、端的に言えば、「職務」（emplois）または「仕事部署」（postes de travail）は基本的に「熟練職種」（métiers）と同等視されるがゆえに、そうした具体的職種の分類リストを作成するとともに、各職種を構成する仕事または勤労者を「熟練」（métiers）によって等級化する、すなわち具体的職種についていわゆる熟練工・半熟練工・不熟練工の序列化を行うという点にある。例えば、車大工、車体、車塗装、機械装置鋳型、等の職種分類とそのなかの組立工、仕上げ工、旋盤工、工具製作工、等のカテゴリー別序列化である。パロディ命令は、生産労働者とそれ以外の事務職員、技術職員、製図工、監督要員との格付け表を別々に記載しているが、生産労働者につい

4) この点については例えば、盛誠吾「フランス」（蓼沼謙一編『企業レベルの労使関係と法』勁草書房、1986年、所収）、佐藤香『フランスの労働運動』新青出版、1995年、等参照。

5) *Journal Officiel*, le 12 avril 1945, R. de Villelongue, Les relations de la rémunération du travail et de la hiérarchie professionnelle, in *Droit social*, mai 1950, J.Saglio, Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles, in *Travail et Emploi*, no.38, 1988, G.Donnadieu & P.Denmal, *Classification qualification*, 2e édition, Edition Liaisons, 1994

ては職種分類・序列化を総括して、三つのカテゴリー（不熟練工・半熟練工・熟練工に対応する単純工・単能工・専門工）、七つの「等級」（*échelons*）（M 1, M 2, O S 1, O S 2, O P 1, O P 2, O P 3）そしてそれに対応する七つの「係数」（1 0 0, 1 0 8, 1 2 1,

1 2 7, 1 4 0, 1 5 3, 1 7 0）として示している（第1表、参照）。それは、実際には戦後の混乱期で厳格な適用は困難であったとされるものの、形のうえでは、いわば企業横断的な職種別・熟練度別賃金体系そのものであった。

第1表：金属産業のパロディ型格付け表：生産労働者

カテゴリー	等級	係数	職務・職種内容
専門工第3級	O P 3	1 7 0	精密なまたは工芸的技能を要する分野。例：高品質作業成型工、複雑部品鍛造工
専門工第2級	O P 2	1 5 3	職業適性証書（CAP）の取得者で通常の職業試験の合格者。例：工具製作、自動機械調整
専門工第1級	O P 1	1 4 0	同上の熟練労働者。例：仕上げ工、旋盤工
単能工第2級	O S 2	1 2 7	職業適性証書によって認可される熟練を要しない機械と電気以外の職務。職務精通のため1週間以上の訓練必要。例：圧延工、プレス運転工
単能工第1級	O S 1	1 2 1	同上の職務内容。但し精通のため1週間未満の訓練。例：剪断工、バリ取り工、コイル巻き工
重労働単純工	M 2	1 0 8	いかなる訓練も不要だが、特殊な肉体力必要または製造サイクル内職務。例：単能工の助手としての荷物積み
一般単純工	M 1	1 0 0	製造サイクル外の初歩的作業。例：清掃、運搬

（出所）*Journal officiel*, le 12 avril 1945. R. de Villelongue, Les relations de la rémunération du travail et de la hiérarchie professionnelle, in *Droit social*, mai 1950.

だが、以上のようなパロディ型格付け表は、60年代以降の大量生産と新しい生産設備の発展に伴う旧来的「熟練職種」の解体および新たな「職務」の創出とそれによって構成される新規の職種の出現、設備の効率的利用のために従業員に一定の「複能性」したがって仕事上のある種の裁量や責任を要請する新しい労働編成の不可欠性という状況に不適合となる。旧来のテイラー主義的労働編成に抵抗する68年の単能工の大規模闘争を契機として、格付けに関する金属産業労使間の交渉が開始され、途中に、時間給従業員である生産労働者と月給従業員であるそれ以外のカテゴリーとの地位の統一を目標に掲げた、勤続年数を条件とする「月給化」（*mensualisation*）すなわち毎月の労働日変動とは無関係に法定週労働時間に基づいて月間賃金と

そして「勤続手当」（*prime d'ancienneté*）が同じく勤続年数に応じて設定される「月給化協定」（70年7月10日付）<sup>6)</sup>の締結を経由して、75年に新たな格付け協定が締結されることになる。

そこで次に、現在なお有効である75年の金属産業格付け表（75年7月21日付）について、パロディ型格付け表との比較の観点から簡潔に考察しておこう<sup>7)</sup>。

最初に、この格付け協定に署名したのは、CGC, FO, CFTCの三労組のみで、有力労組のCGTとCFDTは、「幹部職員も含めた統一的格付け表、資格免状（*diplômes*）の

6) Accord du 10 juillet 1970 relatif à la mensualisation du personnel ouvrier, in *Liaisons sociales*, Numéro spécial, Métallurgie, No.9128, 1983.

重視、格付けと賃金の間の厳格な結合、全国的な唯一の係数単価」という彼らの権利要求の核心が充足されなかったがゆえに、署名しなかったことを確認しておこう。

75年の格付け表の特徴は、パロディ型のそれと比較して、まず第一に、格付けされるのが具体的な「職種」ではなく抽象的な「職務」(emploi または fonction)にあるという点である。これは、上に触れた60年代以降の経済成長の過程での旧来的「職種」の解体と新たな「職務」の創出さらにはその基礎上的新規職種の出現という現実の動向を反映した格付け対象の転換に他ならない。

第二に、「職務」格付けの基準として、もはや「熟練」ではなく、新たに「自律性」(autonomie)、「責任」(responsabilité)、「業務タイプ」(type d'activité)、「必要知識」(connaissances requises)という四つの基準が設定され、それに基づいて当該産業の職務がⅠからⅤまでの「水準」(niveaux)に序列化されるという点である。のみならず、各水準は、「遂行すべき仕事の複雑性と困難性」と「技能資格(qualification)の性質」という下位基準によって第1級から第3級までの「等級」に序列化され、各等級には従来同様、一つの「係数」が付与される。

第三に、そうした職務を担当するに足る従業員について、生産労働者とそれ以外のカテゴ

リーとの格付けが別個に行われていたのに対して、今回の改訂においては、幹部職員を除いて、諸カテゴリーが生産労働者、事務職員および技術職員、監督要員という三グループに概括され、しかもそれらがすべて単一の格付け表に記載されるという点である。

第四に、新しい格付け表はしたがって、「諸係数の統一かつ連続的な階梯のうえに序列化される様々な職業的カテゴリーによって行使される諸職務間の単純で論理的な対応」を打ち立てるという点である。これは、各カテゴリー内部での「職業的昇格コース」(filieres professionnelles)における上昇とそして職務の同じ「水準」間でのカテゴリー変更すなわち昇進・昇格と異動を可能にするという意味において「キャリアの展開を容易にする」ものと言えよう（第2表、第3表、第4表、参照）。

第2表：金属産業の格付け表（1975年）

水準	カテゴリー別等級			係数
	生産労働者	監督要員	事務職員・技術職員	
Ⅴ	—	AM 7	3	3 6 5
	—	AM 6	2	3 3 5
	—	AM 5	1	3 0 5
Ⅳ	TA 4	AM 4	3	2 8 5
	TA 3	—	2	2 7 0
	TA 2	AM 3	1	2 5 5
Ⅲ	TA	AM 2	3	2 4 0
	—	—	2	2 2 5
	P 3	AM 1	1	2 1 5
Ⅱ	P 2	—	3	1 9 0
	—	—	2	1 8 0
	P 1	—	1	1 7 0
Ⅰ	O 3	—	3	1 5 5
	O 2	—	2	1 4 5
	O 1	—	1	1 4 0

（出所）Métallurgie classification, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.4295, 1975. 但し、生産労働者の水準Ⅳの TA2. TA3. TA4 は 80 年の補則に由来。Avenant du 30 janvier 1980, *ibid.*, Numéro spécial, Métallurgie, No.9128, 1983.

7) Métallurgie classification, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.4295, 1975, F.Eyraud, La fin des classifications Parodi, in *Sociologie du travail*, No.3-1978, même auteur, La négociation salariale dans la métallurgie, *ibid.*, No.3-1983, M.Carrière & P. Zarifian, Technicien d'atelier dans la classification de la métallurgie, in *Formation emploi*, No.9, 1985, G.Donnadieu & P.Denimal, *op.cit.*, 金属産業の格付け表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』東大出版会, 1993 年, 所収）, 花田昌宣・中西洋, 前掲書, 参照。

第3表：職務格付けの分類基準：生産労働者の例

	自律性	責任	業務タイプ	必要知識
Ⅳ	活用手段の選択と工程に関して一定のイニシアティブを持つとともに、全般的に上位技能資格レベル者の統制下におかれる	専門工または下位の作業場技術職員のチームの技術的責任または技術的支援を担当しうる	周知のまたは指示された方法を対象とする一般的性格の指示書により、複雑な運営、最も進んだ関与プロセスの組合せに依拠する部分的な研究開発、高度な技能資格を要する関連活動のいずれかの仕事を行う	国民教育のレベルⅣ：学校教育、職業教育または職業経験による獲得
Ⅲ	実行方法と作業手順を選択する。全般的に上位技能資格レベル者の統制下におかれるが、状況により自律性をもって働きかける	—	行動領域と利用可能手段を明示する指示書により、達成すべき目標に応じて組合せなければならぬ作業を含んでいる高い技能資格を要する仕事を行う	国民教育のレベルⅤとⅣ b：同上
Ⅱ	全般的に上位技能資格レベル者の統制下におかれる	—	遂行すべき行動、利用すべき方法、利用可能手段を明示する作業指示書により、達成すべき成果に応じて整合的に連結させるべき作業、多様または複雑な作業を行う	国民教育のレベルⅤとⅤ b：同上
Ⅰ	上位技能資格レベル者の直接的統制下におかれる	—	作業の性質と適用すべき作業方法とを決定する単純詳細な指令により、示された手順に応じて、単純・反復・類似の諸課業を実行する	学歴・資格なし

(出所) *Métallurgie classification, op.cit.* 但し、水準Ⅳについては80年の補則から引用。  
*Avenant du 30 janvier 1980, op.cit.*

第4表：等級序列化の基準：生産労働者の例

等級	係数	仕事の複雑性と困難性
T A	2 4 0	特定職種において技術的困難ゆえに、微妙で複雑な作業を含む非常に高い技能資格を要するひとまとまりの仕事。関連する専門分野に属する諸作業と専門分野の非ルーチン作業
P 3	2 1 5	技術的困難ゆえに微妙で複雑な作業の一部分を担当。非常に高い技能資格必要。作業の実行手段の調整と作業結果の点検
P 2	1 9 0	達成すべき成果に応じて連結させるべき特定職種の諸作業の実行。諸作業の手順の準備、作業の実行手段の決定と作業結果の点検

第4表：等級序列化の基準：生産労働者の例

P 1	1 7 0	技術的要請に応じての特定職種の伝統的諸作業。作業様式の多様性ゆえに困難を呈しているひとままとりの諸課業の実行。予想外の状況に対処するための注意深い点検と適切な関与。作業の実行手段の準備・調整と作業結果の点検
O 3	1 5 5	性質または多様性により注意を要するひとままとりの諸課業の実行。詳細な指令による作業様式の決定。職場での適応期間は1ヶ月未満。
O 2	1 4 5	類似の単純な諸課業の実行。詳細な指令による作業様式の強制。職場での適応期間は1週間未満
O 1	1 4 0	製品の修正を引き起こさない初歩的諸課業の実行

(出所) *Métallurgie classification, op.cit.*

以上のように、75年の格付け表が、大量生産と技術革新に伴っての職務・職種構造の変化や労働編成柔軟化、従業員配置転換、等の必要性すなわち企業の要請に応じうる柔軟性を備えていることは明らかである。他方、そうであるがゆえに、それは、従来、有力労組が要求してきたCAP（職業適性証書）等の「資格免状」の重視したがって伝統的な職種・技能資格・賃金等級の厳格な結合を退け、それらの関連付けについては、以下のルノー公団の例に見るように、個別企業の裁量の委ねたと言える。

## 2. ルノーにおける格付け表

以上のような金属産業における格付け表の確立を受けて、ルノー公団において格付け表のいかなる改訂が行われたのかが、ここでの問題である。

まず予め、ルノー公団においては、70年代初頭に生産労働者とりわけ単能工の相次ぐ抵抗運動——その主要な目標としては「仕事部署による評価付け」の廃止と「月給化」の実現——に押される形で、金属産業の労使協定に数ヶ月先行して、時給従業員である生産労働者の月給化に関する企業協定（70年3月27日付）が締結され、それによって生産労働者その他のカテゴリとの統一的な格付けの条件が成立していることを確認しておこう（但し、生産労働者の月給化が協定化されたのは今回が初めてで

はなく、58年12月15日付「ルノー協定」において勤続年数30年以上の者の月給化が定められて以後、徐々に進められてきた）。

それは、勤続年数を条件として3年計画で生産労働者の完全月給化を達成しようとするものであり、大まかに言えば、専門工は1年の勤続年数、単能工は70年時点で15年の勤続年数、71年には10年の勤続、72年には5年の勤続、73年には3年の勤続、74年には全員が月給従業員化という内容である（第5表、参照）。

第5表：ルノーにおける生産労働者の月給化

カテゴリー	1970.6.1	1971.3.1	1972.3.1	1973.3.1
P 3	1	1	1	1
P 2	1	1	1	1
P 2 相当者	5/2	3	1	1
P 1 相当者	10/3	10	5	3
専門 P 1	15	10	5	3
O S	15	10	5	3
調整工 P 2	1	1	1	1

(出所) *Accord d'entreprise de la RNUR du 27 mars 1970, in Droit social, juin 1970.*

今回の協定は、これらの新しい月給従業員に一括して「ルノー生産要員」(A P R) という名称を与え、勤続手当、退職金、年次有給休暇、等の付加給付を他の月給従業員カテゴリーと同等に承認するのであり、それこそは、生産労働者とのカテゴリーとの統一的格付けの土台をなすものであった<sup>8)</sup>。

事実、公団における単能工の「仕事部署による評価付け」廃止要求闘争の継続は、こうした格付けの柔軟化を促進する。すでに見たように、公団においては、72年6月と73年6月に相次いで生産労働者の格付けがいずれも労使交渉の合意に至らないまま、経営陣によって一方的に変更されている<sup>9)</sup>。前者は、「製造専門工」(P 1 F, 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仕事、従業員と生産設備に対する責任、仕事部署における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より高い格付けである。後者は、前者の措置の直後の各工場専門工による P 1 F 創設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年初頭の各工場単能工による P 1 F 無条件承認要求のストライキという二類型の大規模闘争の結果として設定される「仕事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」(A P) 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」(A P) への名称変更と同じく四等級化・全体的係数引き上げという点を主要内容とする

新しい格付けである(第6表、参照)。

第6表：ルノーにおける生産労働者の新しい格付け(73年6月)

以前の名称	以前の係数	新しい名称	新しい係数
P 3 · ATP	215・225 195	ATP A P · 3	235 210
	⋮		
P 2	175	A P · 2	190
P 1	168	A P · 1 B	180
P 1 F	162	A P · 1 A	170
	⋮		
	165	A P · Q	165
	⋮	A P · C	160
O S 2	145	A P · B	155
M 2	141	A P · A	150

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

ルノー公団はこの時点で、単能工を「生産要員」と「専門要員」とに分断すると同時に、より複雑な仕事や責任、職業的経験・知識を条件として前者から後者への昇格を可能にすることによって、単能工の企業内統合とテイラー主義的労働編成改革の端緒すなわち「職務の構造改革」を目指したのであり、75年の金属産業格付け表の改革内容を取捨するものであった<sup>10)</sup>。それは、生産労働者カテゴリー内部での以上のような昇進・昇格経路の設定や金属産業の「作業場技術職員」(T A) と同等格付けである「専門的技術要員」(A T P) の設定にも現れている。

公団における格付けのこうした改革方向は、金属産業格付け表の成立を経過して一層、明瞭になる。すでに見たように、公団経営陣は、81年末に全労組との間で「生産要員と P 1 のキャリアに関する協定書」(81年12月29日付)<sup>11)</sup> に署名しており、それによって単能工の格付けを改訂して専門工への昇進を可能にしている

8) Accord d'entreprise de la RNUR du 27 mars 1970, in *Drout social*, juin 1970.

9) M.Freyssenet, *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre*, CSU, 1979, J.Mercier, Genèse d'une classification dans l'industrie automobile, in *Formation emploi*, No.8, 1984.

10) C.Maussion, Renault : l'inflation des classifications, in *L'Usine nouvelle*, le 15 1978.

11) Protocole d'accord du 29 décembre 1981 sur la carrière des AP et P1, in *Liaisons sociales : Legislation sociale*, No.5153, 1982.



からである。この協定の基本的な内容は、単能工＝「生産要員」から専門工および P 1 への昇進・昇格の条件を「当該格付けでの 5 年の勤続年数」または「複能性〔多能性〕(polyvalence) の実際の発揮あるいは訓練にも依拠の職業的能力の向上による優れた個別的職務遂行能力 (compétences) の獲得」という二つの様式によって明示するとともに、以前の P 1 F である P 1 相当者の上位に正式の P 1 である P 1 C を設定し、さらにその後、P 2 相当者をも再設定することによって、単能工の昇進・昇格経路の一層の拡張を可能にしている点である（この点、前掲第 6 表、参照）。

ここでの狙いは明瞭である。協定書の付則が、優れた個別的職務遂行能力の獲得の一般的基準として、「同レベルで作業様式の異なる複数職務または異なる活動部門の同類職務の担当、複数機械からなる設備の様々な関与を伴ったの運転確保、P 1 については同レベルの二つの技術の制御」を明示しているように、その狙いは、これまたすでに考察したように、80 年代初頭の生産設備の自動化への対応であり、生産労働者の「職務遂行能力」の向上または「複能性・多能性」の発揮を促す格付け改訂を行い、それによって複雑な自動的諸機能をもつ生産設備の効率の稼働を確保しようとする点にある。なお、ここで「職務遂行能力」とは、日本的用法とは異なり、各カテゴリーの職務遂行に必要な仕事上の能力、仕事の広がり・複雑性を意味することは言うまでもない。

### 3. 係数単価の動向の枠組み

次に、基本給決定のもう一つの要因である係数単価の動きを規定する枠組みについて考察を進めよう。

係数単価は、産業別協約に記載された格付け表の諸係数を前提として、各地域ごとの労使交渉によって決定され、カテゴリー別最低賃金を表示する賃金計算表に明示される。75 年の金属産業全国協定は、この点について改めて次のよ

うに明確に規定している。

「階層別の諸係数は、金属産業の各地域団体協定による階層別最低賃金 (rémunérations minimales hiérarchiques) の確定に役立つが、その理由は、この地域協定がその適用領域のなかで対象となる従業員についての統一的な係数単価を決定するからである」

だが、係数単価の金額やその引き上げ率がいかにして決定されるのかについては、75 年の全国協定には何の言及もない。間接的ながら、その言及が見い出されるのは、その後のパリ地域賃金補則においてであり、例えば 83 年のそれ (83 年 6 月 23 日付)<sup>12)</sup> のタイトルへの注においては、次のように記されている。

「SMIC (全産業一律経済成長スライド制最低賃金) の決定をもたらす法的措置の適用を条件として拡張される」

事実、同じ日付で署名された賃金計算表記載のパリ地域協定<sup>13)</sup> の前書きには、83 年 7 月 1 日からの係数単価が 23.15 フランに決定されたこととともに、SMIC について次のように言及されている。

「SMIC の現在の水準と次の 7 月 1 日に予想される引き上げを考慮すれば、水準 I の第 1・第 2・第 3 等級の実効保障賃金率 (taux effectifs garantis) は、報酬の最低限度を構成するであろう法定最低賃金 (次の 7 月 1 日に月額約 3700 フラン) を下回ることが判明する」

こうして、係数単価の金額とその変動を直接的ではないとしても間接的には規定しているのが、全産業一律の法定最低賃金であることが浮かび上がる（因みに、83 年度の法定最低賃金は週 39 時間で計算して時間給 23.46 フランとな

12) Avenants Salaires du 23 juin 1983, in *Convention collective régionale : industries métallurgiques*, Journal officiel de la République Française, 1984.

13) Métallurgie parisienne : Salaires minimaux à compter du 1er juillet 1983, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.5351, 1983.

り、時間賃金率としては金属産業バリ地域の係数単価を上回っている)。

なお、ここで「実効保障賃金率」は先の「階層別最低賃金」と同じであり、地域におけるカテゴリー別・等級別最低賃金を意味するが、それはその後、バリ地域では89年から係数単価が賃金計算表に直接には登場しない「年間保障賃金率」(taux garantis annuels)として現れることになる。これは、78年の「年間保障報酬」(RAG)に関する金属産業の全国協定(78年7月19日付)に立脚する新たなカテゴリー別・等級別最低賃金であり、勤続手当、利益分配制度の支払金、社会保障法対象外の経費払い戻し、超過勤務労働時間の手当、等を除く賃金明細書の記載全事項したがって社会保障法の提出対象になるすべての賃金額を考慮して決定される年間最低賃金であり、金属産業にとって一種の年間SMICである<sup>14)</sup>。企業経営者の年来の強い要求によって、カテゴリー別係数の表示とそれに基づく月間の階層別最低賃金は「基準」として残されるとはいえ、係数単価との掛け算に基づく賃金計算表が修正されることになる。

いずれにせよ、バリ地域では88年までカテゴリー別・等級別最低賃金の決定要因の一つであった係数単価とその変動を大枠において規定する法定最低賃金について、ここで簡単に要約しておこう<sup>15)</sup>。

14) *Convention collective : Métallurgie de région parisienne*, Editions de l'ibis, 1999. F. Eyraud, *op. cit.*

15) C. Vernaz & M.F. Moran, *op. cit.*, F. Weiss, *op. cit.*, なお、フランスの最低賃金制度を扱った文献は数多い。例えば、春闘共闘最賃対策委員会編『諸外国の最低賃金制度』水曜社、1975年、相澤興一『現代最低賃金制論』労働旬報社、1975年、等の文献。また、最近の研究として、川口美貴「フランスにおける賃金決定の法構造：法定最低賃金」(『法経研究』第40巻1号、1991年)、花田昌宣・中西洋、前掲書、等参照。なお、いわゆる不安定労働者の賃金と法定最低賃金との関係については、三富紀敬「フランスの不安定就業労働者と賃金」(『法経研究』第38巻3・4号、1989年)参照。

まず、1950年の法律によって、労使交渉による自由な賃金決定の原則とともに定められた「全産業一律保障最低賃金」(SMIG)は、国家によるいわば限界的賃労働者の最低生活費の保障、そのための政労使と家族組合との代表組織「団体協約高等委員会」による標準生計費の算定とそれを参考にしての政府による時間給としての最低賃金の独立的決定、バリ地域を基準として生活費の相違に応じた地域減額制度、農業部門に独自の「農業保障最低賃金」の設定、という特徴を備える。そしてそれは、その後、国立統計経済研究所の公表するバリ消費者物価指数の5%上昇さらには2ヶ月連続2%上昇の場合の賃金額の自動的な比例的引き上げ(52年7月18日法→57年6月26日法)という物価スライド制の性格を備えるに至る。それはこうして、賃労働者の購買力の保障という機能を果たすに至るとはいえ、60年代の高度成長期には、工業部門の高い生産性向上による平均賃金の昇給率への遅れと賃金額の格差拡大が明瞭となり、68年の労使紛争を経過して新たな制度に席を譲る。

それは、70年の法律によって制定された「全産業一律経済成長スライド制最低賃金」(SMIC)であり、賃労働者の購買力の保障とともに経済発展の成果享受の保障という新たな機能を果たす制度である。その特徴は、前回決定時に比しての消費者物価指数2%上昇の場合の翌月からの賃金額の自動的な比例的引き上げというより即時的な物価スライド制、毎年7月1日の新たな賃金額の決定すなわち昇給の政府への義務づけ、その際、政労使代表の新たな組織「団体交渉全国委員会」の答申に基づき、前年の平均時間賃金の購買力の上昇に対する半分以上の比率での新年度最低賃金の購買力確保の義務づけ、地域減額のない全国一律適用、農業部門も含めた全産業一律適用、という諸点にある。

ところで、ここでの問題は、産業別協約・協

定の適用を受けないいわば限界賃労働者の購買力保障とそして 70 年以降は経済発展の成果享受という二重の機能を果たす法定最低賃金が、産業別協約に基づくカテゴリー別・等級別最低賃金をいかに規定するのかである。だが、法律の規定は、協約上の最低賃金が物価または法定最低賃金の上昇に自動的に連動してはならないこと（1958 年 12 月 30 日付オールドナンス）、他方、実取賃金としての時間給が法定最低賃金を下回る時は、使用者がその差額を支払わねばならないこと（労働法典 D 第 141-2 条）、としているだけで、法定最低賃金と協約最低賃金との具体的関係、さらには法定最低賃金と実取賃金との比較の際の諸手当の算入の可否、等について明示していない<sup>16)</sup>。すでに触れたように、地域協定におけるカテゴリー別最低賃金が法定最低賃金を下回ることがありうるものであり、後者が前者を直接に規制するものではないと言える。そもそも両者は、一方は国家による最低生活費保障、他方は労使交渉による自主的賃金決定という基本的に異なる決定原則をもつことを考慮すれば、上記のような関係の明示化は、むしろ各産業別・地域別の労使交渉に委ねられていると理解しうるであろう。

この点に関して、花田昌宣・中西洋両氏の研究<sup>17)</sup>によれば、企業側は、協約最低賃金を法定最低賃金以下に抑制し、それを格付け表の係数から相対的に独立させて企業の自由裁量の余地を広げることを指向してきたのに対し、労組側は、たとえ協約最低賃金が法定最低賃金を下回っていようと、それを法定最低賃金の動向とある程度まで連動させるよう絶えず要求——特に C G T は法定最低賃金と産業別協約の最低格付けカテゴリーの賃金率との連結を要求——してゆくことによって、実質上、賃金格差の縮小、低賃金引き上げの獲得を目指してきたがゆえ

に、両者はほぼつかず離れずの関係にあるという「妥協」を実現してきたとされるのである。

#### 4. ルノーにおける基本給昇給の枠組み

以上のような法定最低賃金と協約上の最低賃金との間接的関係のなかで係数単価が決められ、そのうえで個別企業の基本給が決定されることになるが、ルノー公団は、戦後の高度成長過程において、基本給昇給の独自の枠組みを創り出して「社会的ショーウィンドー」の役割を果たしている。その最も著名な枠組みは、周知のように、事実上フランス最初の企業協定とされる 1955 年の「ルノー協定」（55 年 9 月 15 日付）<sup>18)</sup>である。この協定は、それ以前の伝統的な労使関係の法制とりわけ労働協約制度の観点からも、協定のなかに盛り込まれている内容の観点からも、戦後フランスの一画期をなす斬新的なものと評価される。

まず労使関係の法制から言えば、50 年の協約法は、労働協約として初めて事業所レベルの協定を承認したものの、その内容を全国的・地域的・地区的協約事項の事業所レベルへの適用または協約不在の場合、賃金事項のみの締結に限定しているのに対し、55 年のルノー協定は、その内容の広範性と先進性によって、この法律の制限を突破している。すなわちそれは、法律に従った「ルノー事業所協定」の名のもとに事実上の「企業協定」の実態を備えることによって、

18) Accord des établissements Renault du 15 septembre 1955, in *Droit social*, janvier 1956, R.Jaussaud, L'accord Renault du 15 septembre 1955, *ibid.*, P.Naville, L'accord Renault est-il un nouveau contrat social ? in *Esprit*, No.24, 1956, J.Roy, Les accords Renault ont posé des jalons importants dans la politique contractuelle, in *Le Monde*, le 24 mars 1970, C.Popren, *Renault : regards de l'intérieur*, Editions sociales, 1983. ルノー協定についてはなお、石橋主税「フランス労働協約制度と企業協定」（『日本労働法学会誌』第 32 号, 1968 年）、石崎政一郎他『フランスにおける労使関係』日本労働協会, 1969 年、松村文人「戦後フランス団体交渉の成立」（『日本労働協会雑誌』第 333 号, 1987 年）等、参照。

16) この点の法制度上の詳細な検討については、川口美貴、前掲論文、参照。

17) 花田昌宣・中西洋、前掲書、参照。

プジョー、ペシネー、SNECMA、等の様々な産業部門に属する大企業に類似内容の協定を波及させるとともに、その先進的内容、例えば年次有給休暇3週間の協定化を通じて、後に同じ法定年休期間の労働立法(56年3月20日法)を導くことになり、従来の産業別全国協約優先の制度を突き崩すからである。同じ関連は、7年後のルノー協定(62年12月29日付)における新たな年休4週間承認と68年の大規模な労使紛争を経過するものの69年の労働立法(69年5月16日法)での追認、そして同じ62年ルノー協定における月給従業員についての勤続手当(70年の協定で25年の勤続年数を上限とする現行方式に変更)の承認と70年の金属産業全国協定における同名手当の設定についても見い出されよう。しばしば「ルノータイプ」協定と呼ばれ、以上のようにして既存の労使関係の枠組みを変える一群の事業所協定の出発点となったのが、55年のルノー協定である。

次に協定の内容から言えば、それは、労使協調をやや抽象的に謳った全文、年休や超過勤務割増等の労働条件事項、退職金や疾病労災手当等の付加給付事項、そして賃金事項から構成される。その内容の独自性は、3週間の年休のみならず、生産労働者のための勤続年数に応じての退職金、病気労災時の追加的手当金、等に現れているが、ここで問題にすべきは賃金昇給保障である。

賃金昇給保障に関する事項は、「購買力の維持と改善」と題されており、二重の内容からなる。購買力の維持に関しては、賃金と物価の変化を検討する「生計費調査労使同数代表委員会」の毎月の開催が定められ、それを通じて購買力の維持を目指して行われる決定を「準備する」ことが謳われる。それはすなわち、物価スライド制による賃金決定の「準備」である。だが、この賃金改定のための生計費変化に関する署名者間の検討会合は、賃金事項のみに限定された文字通り最初の事業所協定である50年のルノー協

定(50年9月15日付)にすでに定められた内容であり、委員会の創設以外に目新しいものはない。それゆえ、ここにはSMIGの52年の改訂による物価スライド制の原則を適用しようとする意図が見い出されるにすぎない。

注目すべき新しい内容は、購買力の改善として謳われた条項であり、「今後2年間に於いて、十分に予測可能な技術的進歩に応じて、経営陣は、従業員全体の賃金を各年度について少なくとも4%に達する引き上げを行うことを約束する」という点にある。すなわちそれは、企業の生産性向上に少なくとも部分的に連動する毎年4%の事前的な賃金昇給保障というルノー公団とフランスの経済成長の幕開きを示すに足る斬新な措置である。しかもそれは、50年代と60年代を通じて協定の更新を通じて長期的かつ継続的に保障されることになる。

だが、ルノーにおける従業員のこのような基本給の昇給保障は、代償なしに実現されているわけではない。それは、最大労組CGTが当該協定の署名に拒否した理由に関連する。CGTの拒否の理由は、協定が前文において「階級協力」を強制していること、ストライキ予告期間の削除によって「ストライキ権を制限する目的」の条項を含んでいること、CGTの40フランの時間給引き上げ要求に比してはるかに低い基本給の昇給保障(時間給換算で約7.5フラン)を示しているにすぎないこと、という三点にある。

ところで、労使協調をやや抽象的に謳った協定前文の一部を示しておけば、それは次の通りである。

「契約当事者たちは、企業の効率とその発展と進歩の可能性を守ることによって、公団の従業員の境遇を改善するのに適切な諸手段を共同で検討することを決めた。……

公団が属している国民全体の前でその成功に責任を負っていることを自覚している」

この前文に関連して、ルノー協定における生

産性向上の部分的な分配としての基本給の昇給保障は、企業の効率と発展を可能にする「製造と労働編成に関するイニシアティブと完全な決定権限を経営陣に留保すること」の「代償」として与えられるという当時の P. ナヴェユの解説<sup>19)</sup>は適切であると言えよう。とはいえ、ルノーにおける労使協調ないし社会平和の代償としての購買力の維持・改善は、55 年の協定時点では不完全であり、名目賃金の引き上げを対象にしているにすぎない。実質的な購買力の引き上げをもたらす物価スライド制に関する明確な手順と数値が協定に謳われていないからである。

賃金の物価スライド制が明文化されるのは、15 年後の 70 年のルノー協定（70 年 3 月 27 日付）においてである。CGT も含めて全労組によって署名されたこの協定は、先に見た生産労働者の月給化条項とともに、賃金の賃金の物価スライド制については、次のような内容を示している<sup>20)</sup>。すなわち、消費者物価指数が 5 % 上昇するならば、賃金は 1 % 引き上げられ、その指数が 6 % 上昇するならば、さらに 1 % の賃金引き上げが追加され、そして消費者物価指数が 6 % を越えた場合には、労使の「生計費技術委員会」が状況を検討するために開催されるという数値設定と手順である。但し、指数上昇後、いつの時点で賃金が引き上げられるかは、協定に明示されていない。とはいえ、これは、法定最低賃金の決定原則の完全ではないとしても、その適用と言えよう。

ともかくもこうして、70 年代初頭のルノー公団において、労使協定を通じて、従業員と労組によるテイラー主義的労働編成を基盤とする継続的生産拡張と社会平和の事実上の受容とその代償としての基本給の生産性向上へのあ

る程度の連動および物価スライド制の措置による購買力の維持・改善の経営陣によっての保障という、いわゆるフォード主義的「労使妥協」ないし「賃金妥協」が確立することになる。

### Ⅲ ルノーにおける賃金の弾力化

#### 1. 84 年の格付け表における複数賃金率の設定

ルノー公団は、80 年代初頭に生産台数 200 万台突破という継続的生産拡張路線の頂点に立つにもかかわらず、81 年に経営赤字に転落する。これを契機として、83 年 2 月に労使代表による経営再建に向けた協議が組織され、その過程においてそれまでの各工場における労働編成改革の試みを踏まえた新しい格付けに関する労使協定が合意されることになる。それは、CFDT と CGC を除く労組の署名によって締結される 84 年の協定「格付けの改革」（84 年 5 月 18 日付）<sup>21)</sup>であり、内部昇進のさらなる保証と昇格コース間の障壁除去、労働編成の柔軟化の促進そして基本給の個別化の試みという特徴を持つ。

格付け表におけるカテゴリー区別の観点からの内容については、すでに考察したので、ここではその要点のみを確認しておけば、次のようになる（格付け表自体については前掲、第 8 表、第 9 表、参照）。

まず、旧単能工である製造要員の複能性・職務充実・内部異動・訓練の発展を条件とする専門工への企業内昇進経路の拡張。ここではもはや、これらの諸条件を満たせば、理論上は資格免状を持たない単能工でも、企業内の職務経験

19) P. Naville, *op.cit.*

20) Tous les syndicats ont signé un accord d'entreprise à la Régie Renault, in *Le Monde*, le 28 mars 1970, B. Mery, La pratique de l'indexation dans les conventions collectives, in *Droit social*, juin 1973.

21) Réforme des classifications à compter du 1er mai 1984, in *Liaisons sociales. Législation sociale*. No. 5542, 1984, M. Carrière & P. 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、前掲「フランス職務等級表の考察」参照。

と6ヶ月の訓練のうえでの選別的な職業試験によってP 3までの昇進の道が開かれることになる。それゆえ、旧単能工による伝統的専門工の保全等の職務の共有化が促進され、以前の調整工の職務の不要化が進められる。

次に、伝統的職種の専門工については、75年の金属産業全国協定の格付けに起源を持つ「専門的技術要員」の上位二つの等級が「作業場内技術職員」と名称変更されていること。それは、保全等の製造補助部門の要員である伝統的専門工に生産技術部門・研究部局の要員である技術職員の名称を導入することによる企業内の職種ないし昇格コース間の障壁除去、したがって両者間の異動と前者の昇進可能性を意味する。

監督要員については、特に作業班長のレベルにおいて、従業員の無断欠勤防止のような伝統的機能の廃止とそして生産設備や従業員の効率的運用・配置、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、部分的な名称変更と係数引き上げが行われていること。それは、生産の自動化設備の効率的利用とそのもとでの柔軟労働編成の促進に対する監督要員の一層の積極関与を要請する措置である。

総じて、それらは、80年代における生産設備の自動化の進展のもとで、各工場レベルで展開されてきた製品の品質向上・コスト削減を目指すチーム制作業の展開すなわち労働編成の柔軟化を企業レベルで一層、進展させるための格付け改革であると言えよう。そのためには、職種横断的な作業チームによる「集团的職務遂行能力」の発揮のみならず、チーム構成員各人の「個別的遂行能力」の向上を促す措置が不可欠となる。

こうした観点から84年の格付けにおいて初めて、生産労働者の賃金の「個別化」(individualisation)が提起される。

製造要員は、基本給が二つの部分に分割され、従来通りの従事する職務レベルと係数に合致する新規採用時の「採用賃金率」(taux d'embauche)と入職3年日以降の「職務賃金率」(base emploi)の他に、「経験から生ずる能率の増大のような個人差のある要素」にもとづく「補足的な基本給」(complément de base)が設定される。

伝統的専門工については、入職3年日以降の「職務賃金率」について賃金率3、賃金率4、賃金率特例の三種類が設定され、それらは、各専門工の仕事の成果に関する評価に基づき「職制の提案によって割り当てられる」。また、高級技能資格を持つ専門工である専門的技術要員(ATP 240)と作業場内技術職員(TenA 260・285)について、7年の職務経験の後、「等級外」(hors classe)という特別の係数引き上げが個別的な成果の評価に基づき「職制の提案によって個人的に与えられる」。

ここでの賃金の個別化について、協定の文面上、明らかな特徴が二つある。第一に、個別化の内容は、昇給率の明示された複数賃金率の職制の評価・提案を通じての各カテゴリー従業員への配分にすぎない(昇給率については第7表、参照)。個別化は、労使協定のなかに「ルール化」(codifier)されているのであり、基本給の決定における格付け表への準拠という点では何ら変わりがない。第二に、個別化の「適用様式は、各事業所の署名済み労組代表者との連係において、各々に固有な状況に応じて決定される」のである。これとの関連で、賃金計算表の実際の適用過程においては、製造要員の「補足的な基本給」の新設は行われず、入職2年目の「適応賃金率」(taux d'adaptation)が設定されたととどまる。総じて、84年の格付け改革による賃金の個別化は、専門工個人の労働成果に応じての職制による複数賃金率の割り当てにとどまり、事実上、有名無実のものと言えよう。

第7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		職務賃金率	補足的基本給
APS 165	100		102～103	4
AP 170	100a		102a～103a	4a
APQ 175	100b		104b～105b	4b
P1 180	100c		104c～105c	4c
	採用賃金率	適応賃金率	職務賃金率	補足的基本給
P1CS 185	100d		108d～109d	4d
P2 195	100e		108e～109e	4e
P3 215	100f		108f～109f	4f

伝統的専門工の賃金計算表

係数	採用賃金率		職務賃金率		
	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

(出所) Réforme des classifications à compter du 1er mai 1984, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.5542, 1984(注)  $1 < a < b < c < d < e < f$ 、 $1 < m < n$ 

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		職務賃金率	補足的キャリア給
APS 165	100		102～103	4 以上
AP 170	100a'		102a'～103a'	4a' 以上
APQ 175	100b'		104b'～105b'	4b' 以上
P1 180	100c'		104c'～105c'	4c' 以上
	採用賃金率	適応賃金率	職務賃金率	補足的キャリア給
P1CS 185	100d'		108d'～109d'	4d' 以上
P2 195	100e'		108e'～109e'	4e' 以上
P3 215	100f'		108f'～109f'	4f' 以上

伝統的専門工の賃金計算表

係数	採用賃金率	職務賃金率		補足的キャリア給
		1	2	
P1 185	100	106	109	4 以上
P2 195	100m'	106m'	109m'	4m' 以上
P3 215	100n'	106n'	109n'	4n' 以上

(出所) Renault, Accord sur une individualisation partielle des rémunérations, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.6716, 1992.(注)  $1 < a' < b' < c' < d' < e' < f'$ 、 $1 < m' < n'$

## 2. 92年の格付け表における個別的昇給格差の設定

ルノー公団は、すでに考察したように、89年末にCGTを除く労組の署名によって、新しい企業協定「生存するための協定」(Accord à vivre)を成立させる。それは、「基礎作業単位」(UET)という従業員20人以内から構成される新しいチーム制作業組織を、「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80年代中期以降の日本の生産方式の導入の基礎上的な全社的な全社的な品質管理(TQC)を企業の各現場において遂行する労働編成のルノー特有の形態として公認する。

90年4月に民営化を果たしたルノーは、このような全社的な労働編成の改革による「完全な品質」の一層の推進のために、生産の自動化が進んでいない職場の労働者を含む従業員全体の労働意欲を高めることを目指して、賃金の個別化を一層、進めようとする。92年にCGTを除く諸労組と締結された企業協定「報酬の部分的個別化に関する協定」(92年7月26日付)<sup>22)</sup>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(UET)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、生産労働者の個別化について、84年の協定との比較の観点から内容を要約しておこう。

第7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がないが、伝統的専門工のそれについては、「採用賃金率」が二種類、「職務賃金率」が三種類であったものが、前者は一つ、後者は二つに減っている。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、双方のカテゴリーについて、84年の段階では具体化されなかった「補足的基本給」の代わりに、職制(UET長)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「職務賃金率」、伝統的専門工が「職務賃金率2」に到達する度ごとに、すなわち基本給の「一般的昇給」(augmentation générale)が行われる年一度、査定を受けてより大きな「補足的キャリア給」が各人の「職務賃金率」に付加されるのである。例えば、係数170の製造要員について基本給の8%(470フラン)、係数215の専門工について26%(2030フラン)までの「個別的昇給」(augmentation individuelle)の実現の可能性が導き出されている。その際、職制は、「職務の実践、各人によって獲得された職務遂行能力と発揮された経験の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、それらは、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々人を査定し、当該給与の有無を決定し、かつ個人々人に「その理由を示す」のである。

なお、協定は、事務職員・技術職員・監督要員(ETAM)について、係数160から220までは25%、係数225から275までは30%、係数285から365までは35%の上限で上司の査定と年一度の面談によって基本給の個別的昇給の格差が設定される。また、係数400の従業員については、昇給格差の上限が撤廃される。

22) Renault, Accord sur une individualisation partielle des rémunérations, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.6716, 1992, C.Bommelaer, Le salaire au mérite entre chez Renault, in *L'Usine nouvelle*, No.2315, 1992.



以上のような賃金の個別化は、84年の公開された複数賃金率の個人別適用に、従業員個々人の能力・業績査定を通じての基本給の昇給格差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、生産労働者とETAMのいかなる従業員も5年間にわたって「補足的キャリア給」ないし個別的昇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。要するに、従業員は、5年の勤続の後には、事実上、誰もが4%の追加的昇給の権利を得るのである。

なお、この「補足的キャリア給」による個別的昇給の格差に対して、「業績給」(rémunération au mérite) それゆえ「顧客の頭数による昇給」の適用の始まりとCGTが批判していること、意見聴取の結果として関係従業員の75%が反対を表明していることが報告されている<sup>23)</sup>。

総じて、この新しい個人査定給の導入は、一方において、労働組合が基本給について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ケースも含むがゆえに、個人の能率へのインセンティブ効果とともに、従来の一律の一般的昇給への抑制効果のある程度持ちうるであろう。だが、それは他方において、その査定の基準は、労組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年が承認されており、また個別的昇給の比率も生産労働者の平均をとれば10数パーセントの理論的可能性にとどまる以上、従来のカテゴリー別の基本給決定方式あるいは企業横断的な協約賃金シ

ステムを弾力化する効果は依然として限定的であろう。いずれにせよ、ルノーにおける賃金の弾力化は、基本給の一般的昇給に個別的昇給を組み合わせる形態をとるに至るのである<sup>24)</sup>。

#### IV おわりに

以上、見たように、ルノーにおける弾力化は、すぐれて賃金の個別化として、90年代前半において基本給の一般的昇給と個別的昇給との組み合わせという形態をとるに至る。これは、もう少し視野を広げれば、産業別協約の格付け表によるカテゴリー別基本給の決定方式に依然として枠付けられたうえでの企業内労使交渉による一般的昇給の決定とそしてそれへの企業職制の能力・業績の査定にもとづく個別的昇給の組み入れである。これを全体として評価する場合には、一般的昇給の決定方式における80年代以降の変化を考慮する必要がある。すなわちそれは、もはや企業内労使交渉のみによって決定されず、昇給の「総額」と「水準」が政府による予測物価上昇率と企業の収益状況によって強く規定され抑制されるからである。

周知のように、80年代初頭のフランス経済の悪化は、インフレーション抑制を優先するために成立して間もない左翼政権をして、賃金の物価スライド制の解除を不可避的な政策として登場させる(82年7月30日法)。政府の物価抑制目標に沿った年間昇給率の事前的決定とそして労使交渉の対象の賃金の最低「水準」のみから企業収益を考慮する賃金「総額」重視への変更という内容の新しい賃金決定方式の政府による誘導<sup>25)</sup>は、81年以降、経営赤字に転落した公団経営陣によって容易に受け入れられ、

23) C.Bommelaer, *op.cit.*

24) 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、石井保雄「80年代フランスにおける『賃金の個別化』」(『労働法律旬報』No.1392, 1996年)、下山房雄『現代世界と労働運動』御茶の水書房, 1997年、参照。

特に経営危機の状況にあった 80 年代中期と後期は、賃金の「総額」も「水準」もゼロに近い 0.5%という状況を継続させるのである<sup>26)</sup>。それは、従来の「フォード主義的賃金妥協」における一方の要因である従業員の実質購買力向上の困難化であり、「妥協」の解体である。

ところで、B. レイノー、V. ナジュマン両氏は、フランス企業の 80 年代後半以降の賃金の弾力化について「フォード主義モデル」からの転換を評価する基準として、賃金「総額」の規定要因、基本給の決定基準としての仕事部署および産業別協約の作用の有無、個別的昇給の有無、「賃金の集団的弾力性」と規定する利益分配制ないしボーナス、の諸点を提起している<sup>27)</sup>。ルノーについて最後の基準について付け加えれば、利益分配制は、企業グループ・レベルで 88 年から、工場レベルで 84 年から存在する<sup>28)</sup>。両氏の基準に従って、ルノーにおける賃金の弾力化を総括すれば、第二基準を除いて、すべてフォード主義賃金モデルから転換を遂げていることになる。だが、両氏によれば、決定的な基準は、基本給を決定する仕事部署および産業別協約の作用の有無という第二の基準である。すでに見たように、ルノーにおいては、テイラー主義的な仕事部署のみに基づく賃金

率と基本給の決定方式は修正され、職務経験や職務遂行能力が決定要因に加えられているが、仕事部署は例えば製造要員の職務の複能性・多能性の分析基準として存続している。そのうえ、すでに見たように、基本給の決定における産業別協約の作用は依然として存在していると言えよう。それゆえ、ルノーにおける賃金の弾力化は、両氏の表現によれば、「フォード主義の応急修理」のままであり、上記の第二基準の排除である賃金制度の「ジャパナイゼーション」（日本化）を依然として意味しないと言えよう。

最後に、「労使妥協」の観点から言えば、テイラー主義的労働編成に取って代わるルノーの公式的な柔軟労働編成の形態である「基礎作業単位」の確立による企業の競争力向上の代償は、CFDT が主張する労働時間短縮とワークシェアリング以外に、賃金面で見れば、ここで考察した賃金の個別化であろうか。だが、それと「基礎作業単位」の集団的職務遂行能力の向上に応じた成果分配とは何ら関連づけられていない<sup>29)</sup>。この点に新たな「労使妥協」の土台の不安定性があるように思われる。

〔附記〕本稿の草稿仕上げの段階で、松村文人氏が上梓された労作『現代フランスの労使関係』（ミネルヴァ書房、2000 年）に目を通す機会を得た。氏の労作は、賃金の個別化についても、ルノー・プジョー両社の例を現地調査にもとづき詳細なデータをもって個別化の実態を明らかにしている。貴重な実証研究の成果と言えよう。それに比して、本稿は、賃金の制度に関する基礎的考察であることを改めて自覚せざるをえない。

25) J. Meilhaud, Salaire-indexe : le grand décrochage, in *L'Usine nouvelle*, le 30 avril 1981, J. M. Colombani, Le blocage des salaires, in *Le Monde*, le 18 juin 1982, この点についてはなお、葉山滉『現代フランス経済論』日本評論社、1991 年、参照。

26) J. Meilhaud, Salaires : Renault seul contre tous, in *L'Usine nouvelle*, le 12 novembre 1987.

27) B. Reynaud & V. Najman, *op.cit.*

28) Régie Renault, Intéressement aux résultats financiers, in *Liaisons sociales : Législation sociale*, No.6081, 1988, Régie Renault (Flins), Intéressement aux performances de l'établissement, *ibid.*, No.5530, 1984.

29) P. Constantin, Secteur automobile : des politiques salariales contrastées en Europe, in *La Lettre d'Entreprise & Personnel*, No.33, juin 1997.