

## 職務序列表の公示（1945年）による フランス企業内三階層の「国定化」 ——アメリカ・フランスにおける労務管理論の展開——

中川 洋一郎

今から四半世紀前に、筆者がフランスで実施した企業調査で印象的であったのが、「職務をまず決めて、その後に人を配置する」という、フランス企業内の分業形成であった。フランスには、かかる人員配置型という分業形成の核心的部分が残っていた。それは、1945年にパロディ省令が公布され、以後、国として、フランス全体の《学歴→職業資格→職務序列→賃金水準》という、不可逆的な因果関係を決めたからである。パロディ省令によって、不可逆的な人員配置型が「国定化」されたために、フランスにおいて、もはや個々の労働者の賃金水準は、各企業レベルでの係争対象から外れた。パロディ省令が公布されるまでの過程で、政府だけでなく、労使も参加して、執拗な議論が交わされていたので、その結果として、職務序列が、いわば国民的合意として成立した。国民的合意であったからこそ、今日まで、その裏付けとなった考え方がフランスの労務管理・職業教育・就業資格・職務序列の根幹的な制度として生き抜いてきた。かくて、フランスでパロディ省令が「国定化」したもののこそ、企業内における三階層構造であった。フランスでは、利潤極大化とか、合理化などという経営理念よりも、優先すべき事項として三階層構造の構築があった。本稿では、かかる三階層構造を国民的合意として成立させるには、組織編成原理に関する何らかの奥深い信念が彼らフランス人にはあったのではないかと提起していく。

### 1. はじめに——国民的合意としてのフランス企業内における三階層構造

今から四半世紀前に、筆者がフランスで実施した企業調査で印象的であったのが、「職務をまず決めて、その後に人を配置する」という、フランス企業内の分業形成であった。あるフランス人幹部は、この分業形成過程を attribuer（帰属させる）というフランス語を使って説明してくれた。彼の説明に大いに触発されて、「分業形成の方向性（ベクトル）がフランス企業と日本企業とでは正反対である。つまり、attribution（帰属化）が正反対である」と、当時発表した拙稿（中川洋一郎 1994a）に書いた。

ところで、今からおよそ百年前の1920年代アメリカで、企業が次々と大規模化するにつれて、労務管理論が盛んに議論され始めた。中でも、人事管理論 (*Personnel Management*) は、テイラーなどの科学的管理法の不備を補う形で、職務への人員配置を議論していた。人事管理論の思想的核心は、「職務をまず決めて、その後には人を配置するには、何をどうすべきか」という点で、上記の分業形成過程（帰属化）における方向性をしっかりと明示していた。つまり、現代フランスの企業内分業形成には、すでに百年前のアメリカで人事管理論が明示した人員配置型の核心的部分が保存されている。

しかし、アメリカでは、それ以来、労務管理論は様々に展開して、今では、人事管理論という学派はすでに存在しておらず、その後は、人間関係論から、人的資源論など、人材育成と職務再設計へと多様に展開して、今日まで続いている。

かくて、今日に至るまでのアメリカでの労務管理論の発展をよそに、その人員配置型という分業形成の核心的部分において、フランスでは、未だに古典的な人事管理論の思想と慣行が生き抜いているように思われる。なぜか。それは、1945年にパロディ省令が公布され、以後、国として、フランス全体の《学歴→職業資格→職務序列→賃金水準》という、不可逆的な因果関係を決めたからである。つまり、パロディ省令によって、不可逆的な人員配置型が「国定化」されたために、フランスにおいて、もはや個々の労働者の賃金水準は、各企業レベルでの係争対象から外れたのである。労働組合は、賃上げなどの給与改善闘争は行わず、むしろ、全国的規模での古典的な政治的階級闘争に関心を集中することになった。

アメリカ企業と対比して、フランス企業内組織の特徴は、全体の職務が明確な三機能に分かれており、その企業に属する社員たちが三階層構造になっていることである。なぜ、フランスでは三階層構造になり、アメリカでは現実的な三階層構造にはならず、観念的な機能三分割にとどまるのであろうか。

なぜなら、パロディ省令自体は、省令という下位の法令にすぎないが、しかし、これが公布されるまでの過程で、政府だけでなく、労使も参加して、執拗な議論が交わされていたので、その結果として、職務序列が、いわば国民的合意として成立したからである。国民的合意であったからこそ、今日まで、その裏付けとなった考え方がフランスの労務管理・職業教育・就業資格・職務序列の根幹的な制度として生き抜いてきた。かくて、フランスでパロディ省令が固定化したものこそ、企業内における三階層構造であった。フランスでは、利潤極大化とか、合理化などという経営理念よりも、優先すべき事項として三階層構造の構築があった。本稿では、かかる三階層構造を国民的合意として成立させるには、組織編成原理に関する何らかの奥深い信念 (*constitution*) が彼らフランス人にはあったのではないかと提起していく。

## 2. 実態調査に見るフランス企業の人事管理の仕組み

### 2-1 企業内外の分業における仕事（職務）の先行的確定

今から四半世紀前にフランスで企業幹部に対してヒアリング調査をした際に、筆者にとって、新鮮な「発見」であったことの 하나가、「フランス人は、分業を形成する際に、まず、仕事（つまり、職務）を先に決めて、その後で、（最適の）人を配置する」という、慣行（しきたり、習わし）であった。仕事の量的・質的变化が起きた時、企業内分業において何が生じるか。フランスでは職務・職能を創出してそれに対応していた<sup>1)</sup>。

フランス各地の商工会議所では、中小企業を経営指導している。ブルターニュ商工会議所は、地域の中小企業に対して、品質を向上させるためには品質管理の職務を創設すること、かつ、そのポストは管理職（cadres カードル<sup>2)</sup>）であることが望ましいと指導していた。

#### 〈事例 ブルターニュ商工会議所〉

品質の面であきらかな展開があったのかどうか、それを知るために客観的な指標がほしい。その点、われわれは、「品質管理の職務の創出」をその指標に選んだ。なぜならば、品質管理という職務が、その職務を付与された責任者を伴って存在しない限り、その企業は組織として永続的に存在できないからだ。だが、大事なことは、明確に職務が付与されて、職能が恒常化されることだ。われわれの役目は、品質管理のシステムを企業内につくるようアドバイスすることだ。品質の職務をつくらなければ、企業においてすべてが不安定になる。これがなければ、自立しているとはいえない。

過去4年間で、ブルターニュの中小企業において、220の品質の責任者の職務が創設された（つまり、cadres）。そのうち、117が社内昇進で、103が採用による。品質カードルを外部市場から採用した場合にのみ、公的資金の支援がある。社内昇進に対してはない。これによって、企業に「頭脳」を導入することを奨励している。なぜなら、中小

---

1) 一連の調査後、ヒアリングで得たささやかな知見をもとに、フランスの企業を取り巻く経営・労働組織・風土などについて、日本の生産システム・企業組織などとの比較を念頭に、いくつかの試論を活字にすることができた（本稿末尾の参考文献を参照）。本稿では、これらの旧稿から必要に応じて引用されている。

2) フランスでは、カードルは内部昇進による場合もあるが、基本的な採用方法は、外部市場からの調達である。その場合、経験と同様に（しばしばそれ以上に、学歴、特に出身校）が重要である。bac + 2（注3）参照）が、外部市場を通じる場合、カードルとして採用されるか、されないかの境界線であろう。この学歴では、カードルに採用されるかもしれないが、採用されても最下層のカードルである（内部昇進による場合を除く）。Cf. “Le salaire des cadres 1993”, *L'Expansion*, No. 452-453, 1993.

企業には職制 (encadrement) がないからだ。ディプロマを持った人々がないからだ。bac + 2<sup>3)</sup>以上で経験のあるカードルを採用した場合にのみ、補助金を出す。ただ、あまり現場の人と知的に差があるとまずいので、それ以上の学歴の人はあまり採用されない。一般に、bac + 2が最低限で、職業的経験を有することが条件。彼らは、カードルでなければならない。これは、われわれが強制している。そうでないと、補助金は支給しない。補助金は、品質カードル1人を採用すると、採用時に、10万フラン。職務(生産技術、品質、製造)が異なれば、3回補助金を受けられる。採用は付加価値のポテンシャルな増加につながるので、この点について補助金を出してインパクトを与える。

外部からの技能の導入が重要だ。これは、カードルを採用することにはほかならない。そのカードルが辞めても、職務は不可欠になり、組織は残るから、体制としてカードルが採用されていく。かかる補助金の諸条件(bac + 2, 経験あり, カードルの地位)は、重要で、これにより、組織の水準を上げ、カードルの責任の水準を上げ、結局は、企業の水準を上げることができるからだ(筆者とのインタビュー, 1993年7月20日)。

この商工会議所のディレクターの証言は、次のようにまとめられる。

- ① 品質管理の職務を独立させること,
- ② その職務はカードルであること,
- ③ そのカードルは外部市場から採用されること,
- ④ そのカードルは、bac + 2以上の学歴と、品質管理の経験を有すること,
- ⑤ 以上の条件が整えば、採用時に10万フランの公的補助金が与えられる。

この品質管理職務の創設の奨励政策は、ブルターニュという地域レベルで実施されていたのであり、フランス全国で実施されていたのではない。しかし、フランス人が仕事と人間との関係で何を理想としているのか、明瞭に表れているという点で興味深い。

これらは、企業内分業において、仕事が量的・質的に変化した時、どのように対応するのか(対応すべきと考えているのか)、その対応形態を示している。量的に仕事量が増大した時には、仕事を分割して、新しい職務をつくる。質的に新しい仕事が発生した時にも、明示的に新しい職務をつくる。新しい職務をつくるのは、そこ(その職務)に新しく人員を配置するためである。つまり、仕事を細分化して、新たに職務を形成し、独立させて、そこに人

---

3) バカロレア(大学入学資格)取得後、大学ないしは同等の高等教育機関での2カ年間の教育終了証書を所有する者。「あまり現場の人と知的に差があるとまずい」というすぐ次の発言にもあるように、カードルとしては下層に位置することがわかる。同時に、この社会では、学歴がその人の職業的能力も決定すると見られていることを示している。

を配置している。しかもこの場合には、カードルでなければ補助金は出さないのであるから、半ば「カードルである」ことを強制している。フランス企業ではしばしば「構造化する」(structurer) という表現を使うが、これは「枠組み」として統括するカードルの職務を創設して、そこに非カードルの部下を配置して、全体として部・課として独立させることを意味する。機能はできるかぎり明示的にして、職務として独立させることが原則になっている。明示的にして独立させるのは、当然、そこに人を配置する（人員配置型）ためである。

一般に、フランスの中小企業は、日本の中小企業に比べて品質管理の水準が低い。品質管理の水準を高めようとする、カードルが必要になる。カードルは作業者に比べてはるかに高額な給与を受け取る。従って、間接費が肥大化する。全体として、その会社の「分単価」<sup>4)</sup>が高くなり、コスト競争力を失ってしまう。フランスの中小企業の競争力欠如の大きな原因の一つである。もちろん、かかるコスト肥大化を防止するには、カードル職などを創設せずに、作業者レベルでの品質管理を向上させるほかない。

「人員配置型」の分業形成について、さらに、フランスの下請システムを取り上げて検討しよう<sup>5)</sup>。フランスでは、まず下請に出すべき仕事の内容が細かく規定され、決定される。仕事の内容が細部にわたって詳細かつ具体的に決定されていなければ、入札の「呼びかけ」（見積依頼）ができないからである。そのうえで、数社の下請業者に対して見積の提示を求め、価格その他の様々の条件を考慮して、業者を決定する。

自動車部品メーカーV社のデジジョン工場長（フランス人）は、価格を先に決めるかどうかという点で、日本方式とヨーロッパ方式には次のような大きな違いがあると述べている。

#### 〈事例 自動車部品メーカー〉

イギリスのT社〔日系〕と付き合いようになってから、日本のやり方を知った。それは、互いの信頼関係に基づいている。例えば、われわれのやり方では、価格を知らないで発注することはない。日本のやり方では、とにかく仕事を始め、ついで、価格を交渉する。発注はあっても、価格は書かれていない。このやり方は、ヨーロッパでは全く慣れていない。だから、このやり方を示された時には、われわれはヨーロッパ人として不安 (peur) を感じた。なぜなら、金型などを準備してから生産を開始して、最後に価格を交渉するとき、もし折り合いがつかなかったらどうなるのか。

私は、ヌヴェールの工場長だったとき、発注を受けずに5～6百万フラン〔約1億円〕の金型に投資したが、それはT社から「貴社が金型を発注することが許されました

4) 当該企業が製造を行う場合、その会社が稼動するための単位当たりのコスト。

5) フランスの下請システムについては、中川洋一郎（1994c；1995c）などで検討している。



(Vous êtes autorisé à commander l'outillage)。製品価格は後で交渉します」と手紙で知らされたからだ。これはヨーロッパのやり方ではない。ヨーロッパではまずわれわれが価格を提示し、もしも、金型に変更を加えるときは、金型の変更にかかるコストをわが社の設計部 (bureau d'étude) が計算し、その結果をお客の設計部に伝達し、「これでご了承なさいませるか」と聞く。その結果を、相手の購買が承知するかしないか、伝えてくる。まあ、われわれだって信頼関係で付き合い合っているから、最終的な発注が書面に書かれてくるまで待つてはいないが (事務処理は時間がかかるから)、しかし、相手が fax で金型変更に承知した旨の意志を示すことを求めている。つまり、事前の「承諾」を求めている。そうでないと、「おお、これは高いな」などと言われて発注を取り消されたり、価格を下げさせられたりする恐れがある。ヨーロッパでは、まず事前に議論して、価格を決める。確かに、長い付き合いのお客もいるが、しかし、価格は事前に決める (筆者とのインタビュー、1993年9月9日。なお、[ ] 内は筆者による。以下同様)。

この工場長は、価格をまず先に決めないとわれわれヨーロッパ人は仕事を始められないという意味のことを述べている。価格を厳密に決定するためには、言うまでもなく、仕事の内容が厳密に決定されていなければならない。寸法、精度、材料、機能など発注企業の要求が厳密に確定されていて、それに対して、いかなる製造手段でいかなる工数で何時間で製造できるかなどを受注企業が厳密に確定して初めて値段を決定できる。そうだとすると、発注する前に値段を決定するというこの方式には、まず、仕事の分割過程 (つまり、分業) を厳密に確定し、その後、その担当者 (下請企業) を決定するという特有の時間性が存在する<sup>6)</sup>。

## 2-2 分業形成における正反対の *attribution* (帰属化)<sup>7)</sup>

組織の中で、人は何らかの仕事をしている。「人が仕事をする」という最終的な形態に至るには、人と仕事がいわば合体する。その合体過程には、実は、二通りの仕方がある。人が先に決まってからその人に仕事が割り振られるやり方と、その逆に、仕事を決めてから、その仕事に人を割り振るやり方である。つまり、企業の内外で、人々が組織をつくって何らかの仕事を実施するためには、最終的に、各自に仕事 (職務) が割り充てられて、帰属されな

6) 事前に価格を決めるかどうかは、日本と欧米の下請システムの決定的な違いである。この焦眉の点をめぐって、清响一郎が「曖昧さ」という、独自の切り口から検討して発表した論稿は、後続の諸研究のために新鮮な問題提起となった (清 1990a; 1990b)。

7) この節の記述は、基本的に、図も含めて、中川洋一郎 (2014, 103-107ページ) から引用されている。

なければならない。そこで、人と仕事との「合体」過程を、1994年に発表した拙稿（1994a）で、*attribution* と呼んだ<sup>8)</sup>。本稿では、それを、「人員配置・職務付与という帰属化」として改めて検討しよう。

「仕事←人」（左から右へ、「あらかじめ仕事を確定してから、その仕事に人を配置する」と読む）という《帰属化》は、まず仕事を決めてから、その仕事に対して人を採用して配置する仕方である。先ほどから見ているフランス企業における分業形成の仕方は、職務をまず限定してから、その職務に最も適切な人を外部市場から連れてくるのであるから、図2-1の最下段に示されているまさしく「仕事←人」という配置である。この欧米型の派生型組織<sup>9)</sup>において行われている *attribution*（帰属化）を、人員配置型と呼んでおこう。ブルターニュ商工会議所の事例における品質管理職務の創設は、上記の「人員配置型」の *attribution*（帰属化）の鮮やかな事例であった。

日本型の雇用形態では、今なお基本的に、新卒一括採用、企業内訓練、年功序列、企業内組合などが特徴である。まず、「新卒一括採用」において、就業未経験の学卒者を一度にまとめて採用する際の選定基準は、彼（女）らの「今、何ができるか」という固有技術・技能だけではない。現状で持っている能力はもとより重要だが、もっと重視されるのが、潜在能力あるいは将来性・適性（将来、何ができるか）である。

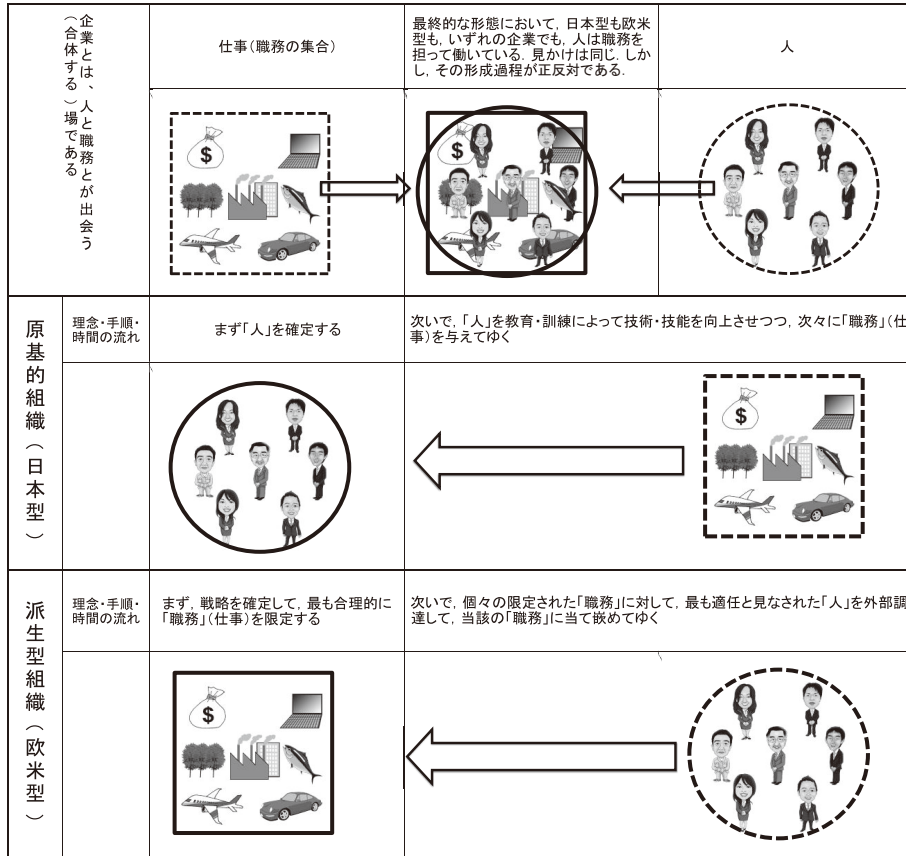
「やる気はあるのか」、「新規のプロジェクトに参加して、他の社員と一緒にやっていけるのか」などと人事面接では探りを入れられる。つまり、日本企業における採用人事で、選定基準が「現在」以上に「将来」に重きを置いていることは明らかである。

潜在能力・やる気で選定した人々に対して、企業内で教育訓練を施して技能・技術を高めていく。もちろん、この企業内訓練は闇雲に実施するのではなく、企業で必要とされている持ち場にふさわしい技能・技術である。固有技能とともに、管理技術も修得を目指す。技能・技術が修得されれば、それによって上位の持ち場へと昇進する。このように社内研修・教育と人事評価・内部昇進がセットになっている。

8) フランス語で、例えば、「人に職務を付与する」(On attribue une tâche à quelqu'un.) とか、「企業に仕事を割り充てる」(On attribue le travail à une entreprise.) という表現が普通に使われる。所作を表す *attribuer*（帰属させる・割り充てる）(仏語) という言葉は、視覚的に巧みな、おもしろい表現であり、分業形成過程、つまり、欧米と日本における働き方の違いを説明するのに、有益な言葉である。

9) ヨーロッパ文明が世界的規模で拡散して普遍的な存在となった現代において、欧米型企業を派生型組織と呼ぶことは違和感を感じさせるかもしれない。しかし、人の歴史において、その大部分の期間は「人に仕事（職務）を充てはめる」という帰属化が行われていたのだから、職務付与型が、人間の歴史では、本源的である。「欧米型組織は、6千年前の遊牧を起源とする人員配置型なので、派生型組織である」というのが、本稿の立場である。詳しくは、拙著（中川洋一郎 2017a）をご参照いただけると幸いである。

図 2-1 分業形成における正反対の attribution (帰属化)  
 ——人員配置と職務付与——



(出所) 中川洋一郎 (2014)「なぜ、『新卒一括採用』は外国人には理解されないのか—それは組織編成原理が真逆だからだ—」(『中央評論(中央大学)』66(2), 104ページ)。なお、イラストは、中央大学広報室の五十嵐星汝・副課長(当時)に作成していただいた。

年功序列も、「歳を重ねれば闇雲に昇進する」のではなく、社内で過ごした期間と修得した技能・技術と管理能力が一致するというのが大前提である。「人は誰でも訓練を受ければ、その分だけ技術能力が上がる」という信念が共有されている。これはある種の「性善説」であり、人間みな能力的にはそんなには変わらないという「人間みな兄弟・姉妹だ」という信念の発露である。

このように見てくると、日本企業では、新卒一括採用によって、まず人を確定して、その人々に対して、企業内研修・訓練を施すことによって、徐々に高難度の職務を与えていって



いる<sup>10)</sup>。従って、本稿で言う《帰属化》仮説を援用すると、まず人を確定してから、その後仕事を与えていくという、「人←仕事」（左から右へ、「まず人を確定してから、その確定された人に対して、仕事を与えていく」と読む）という《帰属化》が行われている。この原基的組織において行われている *attribution* を職務付与型と呼んでおこう。すなわち、欧米企業（人員配置型）と日本企業（職務付与型）とでは、《帰属化》の方向が正反対なのである。

### 3. アメリカ経営学界における人事管理論から人的資源管理論への展開

「職務を決めてから人を割り充てる」という、筆者が四半世紀前にフランスで実態調査から感得した慣行は、単なる例外的事象だろうか、それとも、幻にすぎないのだろうか。確かに、上記のような「職務←人」か、あるいは、「人←職務」かという、*attribution*（人員配置・職務付与という帰属化）の議論では、これまでの労務管理研究史では、見慣れない用語を使用している。しかも、事例が少なすぎる<sup>11)</sup>。しかし、この奇を衒ったようにも見えるかもしれない本稿での議論は、研究史における従前からの議論のごく基本的な筋道を追隨しているにすぎない。なぜなら、かかる「職務←人」という人員配置型の分業形成方式は、ほぼ百年前のアメリカで生成した人事管理論（*Personnel Management*）の思想の大前提だからである。

#### 3-1 人事管理論による人員配置型の《帰属化》（*attribution*）の確立

アメリカ労務管理論の展開に関する定説的な理解では、大きな流れとして、20世紀初頭の科学的管理論（テイラー主義）→1920年代からの人事管理論→1930年代からの人間関係管理論→戦後1950年代からの行動科学的管理論→1960年代からの人的資源管理論→さらに、1980年代からの戦略的人的資源管理論という、発展経路が想定されている<sup>12)</sup>。最初の三潮流が好

---

10) 堀・川野・白瀬（2010）では、熟練職人が高齢化した時に、職務内容そのものを変更して対応している金型産業の事例を挙げている。まさに、「人←職務」という職務付与型の《帰属化》の好例である。

11) なお、中川洋一郎（1994a；1994b）などに追加的な事例を掲げているので、ご参照いただければ幸いです。

12) ここでは森川譯雄の議論（森川 2010, 323ページ）を参考にして、定説としているが、浪江巖（2003）などは、人間関係論から人的資源論への発展を別様に捉えている。他にも、かかる発展経路は、基本的には、ピーター・ドラッカーを始めとして、アメリカ学界の考えが敷衍されており、その考えは、日本の学界でも、ほぼ踏襲されている。その他に、DRUCKER（1955, 241-245ページ）；倉田（2014, 8ページ）；副田（1977, 8-10, 256-257ページ）；ドラッカー（2006, 128-153ページ）；中川誠士（2005, 361ページ）などを参照。

んで依拠した学問は、科学的管理法は産業工学 (industrial engineering)、人事管理学派は、産業心理学 (industrial psychology)、そして、人間関係学派は産業社会学 (industrial sociology) であった。

テイラー主義とも呼ばれている科学的管理法が1880年代にテイラーによって開発され、20世紀初頭から実際の工場で適用され、書物として公表されるに連れて、アメリカの工業発展に寄与して、その興隆の重要な一因となった。かくて、20世紀初頭から現実に適用され始めた科学的管理法が、一連の労務管理論の出発点となったことは間違いない。しかし、その一方で、当時から科学性の不十分さ、あるいは、人間性の欠如などという側面から、科学的管理法は強い批判に晒されていた。「科学的管理論は活きた人間労働の行きすぎた機械的合理化のゆえに世の非難をまねいたが、とくに当時の労働組合によって『狡猾に仕組まれた苦汁制度』としてはげしく非難攻撃された」(副田 1977, 9ページ) というように、特に労働組合側から激しい批判を受けた。

かくて、1920年代から、科学的管理法の欠陥を克服する議論・対策として人事管理論が台頭した。人事管理論は、科学的管理法の欠陥を補いつつ、労働力の有効利用を図るという目的で、適材の発見と適所への配置管理を中心的な課題としていた。その体系的な議論として代表的な著作がティード&メトカーフの書物であった<sup>13)</sup>。

ティード&メトカーフは、科学的管理法の欠陥への対応として、彼らの人事管理論において、「科学的管理の『科学』の不十分さと人間的側面への配慮の欠如といった批判を端緒とした人事管理研究にあって、彼らは労働者を人間的存在と捉え、パーソナリティ概念に基づいた制度を導入することによって、当時の企業が直面していた生産効率向上と労使対立緩和といった課題を克服しようとしており、その意味で近代的人事管理研究の基礎を確立した最初の体系的理論として位置づけられている」(岡田 2006, 103ページ)。

人事管理論は、科学的管理法を出発点として、それへの批判の克服を目指して展開された管理論である。このような目的を持っていたために、人事管理学論が採用した手法は、まず仕事と人とを分離すること、次いで、仕事と人それぞれについて精査すること、そのうえで、分離していた職務と人とを合体することであった。人事管理論の組織観について、副田満輝が、次のようにすこぶる明快に説明していた。

人事管理派の中心課題は、労働力の有効利用のためのその科学的調達と保全である。  
(これはテイラーの科学的管理の第二原則である労働者の科学的選択の継承と発展に外

---

13) TEAD & METCALF (1933)。その邦訳は、参照できたのは上巻だけだが、ティード&メトカルフ (1950)。

ならない。)そしてそのために仕事(職務)を人から分離して、仕事については職務分析と職務評価の技術を、人については心理テストと人事考課の技術を展開適用した。しかる後、一旦分離された職務と人とを結合する。そのばあい飽くまでも職務が中心であって、分析確定された職務の要件に応じて人が選択され配置される。このばあい人はまた飽くまで労働能力としてとらえられている。このように人事管理派においては、その課題と手法とからみると、まず単なる機構としての職務の体系なるものがあって、これに労働能力の配置されたものが組織であると見られているといえよう。つまり、それに見合うところの労働能力によって肉付けされた職務の体系、このように人事管理派の組織観を規定することができるであろう(副田 1960, 70-71ページ)。

ここで副田満輝は、人事管理論の手法とは、職務をまず決めて、次いで、適切な人を選択して、人をその職務に配置することだと、見事に説明している。「その〔職務と人とが合体する〕ばあい飽くまでも職務が中心であって、分析確定された職務の要件に応じて人が選択され配置される」のであるから、人事管理論に関する副田満輝の説明が正しければ、人事管理論が目指すところは、まさに先ほど本稿でフランス的であると考えた「職務←人」(あらかじめ職務を限定して、その後人を配置する)という人員配置型の《帰属化》(*attribution*)にはかならない。

先ほどからの「職務が先か、人が先か」という、本稿での《帰属化》(*attribution*)に引き寄せて論じると、1920年代に台頭した人事管理論の思想においては、「職務←人」という《帰属化》を当然のことと前提にしたうえで、科学的管理法では配置される人の属性を軽視したことを批判して、配置される労働者個々人をいかにして配置するかが議論されていた<sup>14)</sup>。

ティード&メトカーフの雇用概念に関して、「雇用管理について注意すべきことは、1910年代において、この語は労使関係職能を除いたすべての労務関係諸活動を包括する広義内容を持つものであったが、ここでは、労働者の募集・選抜・採用・配置などを中心とする限定的な職能内容を意味するものになっていることである。そしてこれ以降、この雇用管理の概念は定着していくことになる」(副田 1969, 29ページ)というように、職務を軸とした雇用概念の基礎を形成したことが重要である。

職務中心の労務管理論として、人事管理論は、「労働力の有効利用、つまり、労働力の合理的な調達・配置・訓練を目的としておこったものである」(副田 1977, 257ページ)。つま

14) テイラー主義から人事管理論への発展に関しては、人事管理論は、「科学的管理法が残した(無視した)人間的要素」を拾い上げたという、中川誠士(2011, 21ページ)の結論部分を参照のこと。また、人間的要素の重視などについては、岡田(2006)。

り、テイラー主義派の目的が、生産過程をできるだけ合理的に職務に分割するところにあるとすると、人事管理論の目的は、その的確に設定された諸職務に、適切な人をいかに充てはめるかであった。科学的管理法から人事管理論への展開によって、職務の整序を行い、次いで、人の整序を行うことで、大規模組織における分業を形成するという、組織編成原理が形を整えてきたことになる。

テイラーなどが創始した科学的管理法は、「テイラー・システムは正しく課業制度である（第一原理）」（副田 1977, 204ページ）との表現に端的に表れているように、職務部分に対して、その整序を主張したものであった<sup>15)</sup>。その議論を引き継いで、人の部分を整序したのが、人事管理論（*Personnel Administration*）であった。現代に繋がる労務管理論の基礎が人事管理論によって形成された（岡田 2006, 103ページ）<sup>16)</sup>ということは、1920年代の時点で、人員配置型の《帰属化》（*attribution*）が現代企業組織において生成し、明示化されたことを意味する。現代フランス企業では、「職務←人」という人員配置型の《帰属化》が行われているという、本稿の主張が正しければ、現代フランスの企業は、その分業形成において、1920年代に確立されたアメリカの人事管理論の理論的枠組みを、核心部分で継承していることになる。

---

15) 「彼〔テイラー〕の『工場管理論』（1903）では、彼は彼の管理法の目標、原理、および方法を通じて、目標—これは例の高賃金低労務費である—を達成するためには、次の四つの『原理』を実行しさえすればいいとして、次のものをかかげている。すなわち—

- (1) 大なる一日の課業
- (2) 作業条件の標準化
- (3) 成功にたいする高い支払い、失敗にたいする低い支払い
- (4) 課業は一流労務者でなければ達成できないうらい難しいものにする。

これで見ると、テイラー・システムは正しく課業制度である（第一原理）。第二以下の諸『原理』は、この課業制度を実施するにあたっての前提要件ないし方法以外のなにものでもない」（副田 1977, 204ページ）。そして、課業制度こそ、「職務←人」という、人員配置型の典型的事例である。また、人事管理学派に対するドラッカーの批判は、逆に、「人事管理学派は労働そのものの管理から浮き上がって副次的なものに終わっている」（DRUCKER 1954, pp. 241-245）に要約できる（副田 1977, 275ページ）。

16) 「人事管理は第一次大戦をきっかけとして労働力有効利用の見地から科学的管理への反省および補完として誕生したものとみることができる。この場合、反省および補完の原理ともいべきものを強いて求めるならば、それは一口にいて産業における人間的要因（human factor）または要素（element）の考慮ということであろう。人事管理はまた人間要因運動（le mouvement du facteur humain）とも呼ばれる。そしてこの人間的要因の考慮こそ、テイラーの科学的管理に欠けていたもので、またその故に労働者の組織的な反抗を招いたのである」（副田 1977, 260ページ）。

### 3-2 アメリカにおける人事管理論に対する批判と後続の労務管理論の展開

アメリカでは、1930年代以降、人事管理論への批判が展開された。それらの批判には、大きく二つの方向性があった。

批判的論調の第一の流れが、制度学派および労働組合側からの批判であった。人事管理論は、「団体交渉ではなく、使用者の叡智によって、従業員は公平に扱われている」（倉田 2009, 72ページ）と主張していたが、これらの批判によると、人事管理論は経営者寄りの議論であり、団体交渉を軽視していた。確かに、人事管理論は、労働組合の意義・有効性には懐疑的であり、クローズド・ショップには大反対であった（倉田 2009, 64-65ページ）。

労働者の団結権と代表者による団体交渉権を認めたワグナー法が1935年に制定され「アメリカの産業の広範囲にわたって個別交渉に代わって、団体交渉が行われるようになるにつれて、賃金、労働時間、作業条件の決定要因として制度的諸力がますます市場諸力に取って代わっていくように見えた」（KAUFMAN 1993, p. 87）（倉田 2013, 36ページ）。

人事管理論は、採用配置を中心とする労働能力管理を基本的な関心事にしていた。従って、労使関係が議論として手薄であったことは否めなかった。副田満輝によると、

思うに、人事管理は、産業民主主義の名のもとに従業員代表制を推奨したが、元来が採用配置を中心とする労働能力管理に出発する人事管理としては、労働関係管理は本来の領域というよりも、どちらかといえば、止むなく取り上げざるを得なかったもののように思われる。人事管理の固有の領域は、個人としての労働者の労働能力の管理であって、集団としての労働者の管理つまり労使関係管理はいわば付加された領域である。さればこそ、今日の人事管理派の労務管理は、労務者個々人を対象とする固有の分野と労使関係を対象とする付加的な分野とに分けられている（副田 1977, 278-279ページ）。

労使関係を重視するアメリカの制度学派の台頭があり、IRRA（労使関係研究協会）は、ニューディール政策支持派となった（倉田 2013, 35ページ）。IRRAは、人事管理論への攻撃を強めた（倉田 2013, 44ページ）。人事管理論は、テイラー主義による科学的管理法の延長に位置していたので、企業内部の組織の合理化で問題は解決されると考えたが、しかし、ILE（制度学派）は、それに対して批判的であり、外部からの人為的な介入が必要だと主張した。つまり、制度学派は、「労働問題は、科学的管理法では解決しない。市場や経済そのものに原因がある」（倉田 2009, 62ページ）というように、法・政府の政策などの外部から



の介入が決定的に重要だと考えた。ILEは、産業別労働組合を支持し（倉田 2009, 67ページ）、団体交渉こそが改善させると主張した（倉田 2009, 72ページ）。

「1950年代に後半になると、IRRAの経済学者たちは、人間関係の研究は、団体交渉と労働組合に対する脅威と見なされるようになった」（倉田 2013, 54ページ）。IRRAの顕著な成功事例が、「労使関係論からの人事管理学派の切り離し」（倉田 2013, 73ページ）であったので、人事管理学派（人間関係論・組織行動論）が遠ざけられた結果、労使関係論は左翼の牙城となった。1930年代における社会主義的な思想潮流（例えば、ニューディール政策支持派）の進展という事情もあり、これらの圧力に屈する形で、人事管理論は衰退した。

人事管理論に対する批判的論調の第二の流れが、労働者の自発性・人間性・適性を重視するべきだという議論であった。人事管理論では、先行して実施される職務分析が職務の個別化・分断化を生じさせるので、そこへ労働者を配置する場合、組織としての活動という視点がおろそかになってしまう。ピーター・ドラッカーは、「科学的管理法こそ、基礎だ。出発点」（DRUCKER 1954, p. 247）であり、「科学的管理法こそ、アメリカの工業的成功のエッセンスだ」（*ibid.*, p. 248）と科学的管理法を高く評価したうえで、しかし、「個々の要素に分解することと、統合することは別」（*ibid.*, p. 249）と組織全体の分断化傾向を批判していた。その議論を前提に、ドラッカーは、人事管理論は、三つの誤った概念を持っていたと批判した。

- ① 人は働く気がないという前提で議論している。
- ② 労働者の労務管理は専門家の仕事で、マネージャーの仕事とは考えない。
- ③ 人事管理論は、人事を通常の平穏な事業経過を乱すような厄介事（問題・頭痛の種）とみなして、何か起きたら消火するような体制でいる（DRUCKER 1954, pp. 244-245）。

これらの三点は、つまるところ、人事管理論においては、労働者の動機付けという点で不十分な部分があったので、ドラッカーの功績は、「従業員の働く意欲に関する広義の施策」（河野 1966, 104ページ）を提起したところにある。

その大きな流れの中で、*Personnel Administration*（人事管理論）は、1950年代までに衰退して、かわりに、今では、人事管理論は、*human Resource Management*（人的資源管理論）という名称が変わるとともに、その内実も、「人間を人的資源ととらえてその特性を科学的につかみ出し、もって組織目的のために可能な限り有効活用しよう」（三戸 2004, p. 31）という方向へと変貌した。つまり、人的資源管理論では、自我欲求・成長欲求・自己実現欲求など、「従業員の高次元の諸欲求を充足させるように組織の変革を行うことが、組織自体の要求にとっても必要だとするのが、組織における動機付け理論としての人的資源理念の基本的特徴になる。このため労務管理の領域では、職務転換・職務拡大・職務充実・半自動的作業集団・従業員参加型監督方式・従業員中心型リーダーシップなど、職務自体の計画



的な変革と職務遂行上の意思決定機構の再編をめざす広範な『職務再設計』（job redesign）の施策が提案されていった」（岩出 1991, 153-155ページ）。

人事労務管理は、労働・労働力・労働者を対象としているが、アメリカにおいて、「テイラー・システムは課業管理としての労働管理を中心としており、人事管理論は労働力管理、人間関係論・行動科学的管理論は労働者管理、そして人的資源管理論・戦略的資源管理論は労働力・労働者管理にそれぞれ重点を置いて展開している。さらに、行動科学的管理論と人的資源管理論・戦略的資源管理論とは、小集団管理・職務充実など組織的・集团的な管理をも取り上げている」（森川 2010, 325ページ）。ただ、アメリカの場合、森川譯雄が言うように、「人事管理論と人的資源管理論の基本的構成要素・事項には大きなへだたりは見られない」（森川 2010, 324ページ）のであるから、アメリカにおいて、「職務←人」という人員配置型の *attribution* の枠組みは、維持されている。

人員配置・職務付与という《帰属化》(attribution) の視角から見ると、人事管理論以降のアメリカ経営・労務学の展開において、大きな枠組みとしては、「人員配置型」（職務をまず決めて、その後人を配置する）に変更はなかった。しかし、配置すべき人の選別・養成などの人材活用に、より多くの関心が注がれたのである<sup>17)</sup>。

#### 4. フランス企業内分業形成の特性

##### 4-1 1945-46年のパロディ・クロワザ省令 (*les arrêtés Parodi-Croizat*)

フランス、1945年4月、時の労働大臣パロディ (Alexandre Parodi) の名で、金属産業における職務序列一覧表 (classification) を含む省令 (arrêté)<sup>18)</sup> が公表された。その後、1945年から1946年にかけて、パロディと、彼の後継の労働大臣、クロワザ (Ambroise Croizat) によって、多数の省令と法令が次々に発布された。これら一群の法令は、パロディ・クロワザ省令 (*les arrêtés Parodi-Croizat*) と通称されている。パロディ・クロワザ省令は、様々な産業部門における労働について、それぞれの職業資格一覧表を提示して、労働者の職務序

---

17) 大学院生であった倉田致知が1995年に書いた論文タイトルに、「職務を人間に合わせる」とある（倉田 1995）。同論文ではアメリカの人的資源管理論における職務再設計を論じているが、本稿で言う「人をまず決めてから、その後職務を割り充てる」という「職務付与型」の《帰属化》は、まさにこの「職務を人間に合わせる」ことを指している。アメリカ経営学における議論の大勢は、まさにこの方向（職務付与型）へと舵を切ったのである。もっとも、《帰属化》としては、それが実際に実現したかどうかは別問題である。

18) *arrêté* とは、フランスにおいて、省長・地方自治体首長などの官庁が発表する執行的命令である。法 (*loi*)、デクレ (*décret*) よりも下位に位置づけられる。日本語訳としては、省令・条例などと訳されるが、日本の法体系において正確に対応する法令名はないので、アレテとカタカナ書きのまま記載されることもある。本稿では、省令と訳しておく。

列と賃金係数を定めた。これらの法令は、戦後フランスにおける労働・企業経営・教育の大きな枠組みを確定したという点で、決定的に大きな意義を持っている<sup>19)</sup>。

これら一群の省令において、産業別に、職業資格表 (qualification professionnelle) が決定された。これらは、多様な産業部門で一律に有効な職務格付けを目的にしていた。職業資格とは、一定の生産活動を行い、専門化された技能機能を行行使するために獲得された職能・知識の総体である。

これらの職業資格を獲得するためには、これまた国家が定める一定の教育課程を修了して、その修了証を得ていなければならない。その一方で、職業資格に対応して労働者の職務序列表 (classifications) が決定された。フランスの労働者たちが、当時、従事していた職務が、この職務序列表の中に位置づけられた。さらに、職務序列表に連動して、それに付随して、賃金水準を確定した。その際には、徒弟を最下位と位置づけて、その賃金を100と設定し、それから上位の職務に係数を付与して、賃金水準を確定した。かくて、職業資格とそれに対応する賃金は、職務序列表の中で確定され、すべての企業は、かかる職業資格表を遵守しなければならなくなった。これらによって、《学歴→職業資格表→職務序列表→賃金水準》という、教育から賃金に至る一連の決定過程が、フランスにおいて全国的規模で確立した。

パロディ・クロワザ省令に表れた政府主導の調整様式は、1936年に開始した産業別の団体協約以降の労使関係を前提に、その協議を踏まえたうえで合意された (SAGLIO 2007, p. 72)。その限りで、当事者たち (政府・使用者・労働組合) による協議の産物であったが、この調整方式には、それぞれが利益を感じていた。

まず、政府は、戦争終結直後の極度のインフレの中で、社会秩序を打ち立てて、賃金を定常状態に維持することに腐心していた。それゆえ、賃金決定権を握り続けるためにも、技能

---

19) 京免徹雄が Claude Dubar などに依拠して、フランス労働市場の特性の概略を述べている。「フランスでは、職種ごと (すなわち企業横断的) にヒエラルキー的な労働市場が成立しており、どのような職業資格 (qualification) を取得するかが、学校卒業後のキャリア形成にとって決定的意味をもっている。その歴史は初の労働協約であるマティニョン協定に遡るが、1945年に Parodi-Croizat 資格格付け表が公表されるなど、戦後は労使関係ではなく、政府による管理が強化されていった (DUBAR, 2007)。1969年には、教育・訓練を受けた年数 (学業水準) と連動した資格制度が確立し、現在では『学位と職業資格は、活動分野と水準に応じて全国職業資格総覧 (RNCP: répertoire national des certifications professionnelles) に分類される』(Code de l'éducation, Article L335-6) と定められている (注4)」(注4: RNCPによると、第I水準 (バカロレア+5年)、第II水準 (バカロレア+3~4年)、第III水準 (バカロレア+2年)、第IV水準 (バカロレア)、第V水準 (中等教育) に分類される) (京免 2016, 58ページ)。この説明はその通りであるが、しかし、肝心なことは、その特徴をもっと掘り下げて、その歴史的起源・由来に関する関心を抱くことによって、フランス労働市場の特性を明らかにすることであろう。

に基づいて、特定の産業、特定の部門において、賃金階層構造を打ち立てることに注力した。従って、この合意は、政府にとって、全国的な規模で広範な産業を対象に賃金水準の決定権を掌握したという、賃金水準の決定権の維持という利便があった。

労働組合側は、インフレが猛威を振るう中、賃上げを狙っていたが、1936年の団体協約に基づく職務序列が追認されたので、技能労働者の賃金が確保された。その後も、労働組合側は、パロディ・クロワザ省令に盛り込まれた職務序列表、つまり、技術に手厚い職務序列の維持と拡大を求めて、要求を強めていった<sup>20)</sup>。もともと「同一労働同一賃金」を求める労働組合側には、職務序列表の制定は好ましい事態であった。

多かれ少なかれ民主主義的であったかかろ [当事者間での] 協議が実際はどうだったのかはともかく、実行された協議過程の結果、比較的早期に、賃金関係の全体の諸規則を決めることができた。その結果、民間部門の雇用については、比較的に一貫性があると見なせる「賃金序列」を確定することができた。かくて、パロディ・クロワザ省令 (*les arrêtés Parodi-Croizat*) は、長期間にわたって、明確な指標（特に職務序列に関して）となるのであった (SAGLIO 2007, p. 55)。

では、パロディ・クロワザ省令が「職務序列について、明確な指標となる」とは、いかなる意味か。

#### 4-2 フランス企業内組織に見られる三階層構造

パロディ・クロワザ省令が決定的な意義を持ったのは、職務序列表の「国定化」によって、フランス企業内における三階層構造を確定したからであった。

企業という組織には、いくつかの機能がある。この組織は社員の三大カテゴリーに依拠している。つまり、まず、遂行の社員（製造ないしは遂行する）、ついで、実現を管理する社員（上記の社員の労働を組織し、管理する）、そして、最後に、構想を管理する社員（会社の経営を司るか、それを補助し、製造政策を決定するか、それを補助する）である……現場監督は、実現の管理者である。彼は、労働者たちと経営陣との絆（トレ・デュニオン）の役割を果たすのである (MIGNOTTE et ROYNETTE 1974, pp. 9-10)。

---

20) サリオは、ある組合専従者の口を借りて、「団体協約、それは職務序列表だ。職務序列表、それは賃金だ。だから団体協約を評価するには、職務序列表を見ないと駄目だ」と、その重要性を、論文冒頭で掲げている (SAGLIO 2007, p. 53)。

企業内で社員がある特定の職務を担当するに至るまでには、各個人と個々の職務が「出会う」必要がある。この「出会い」は、仕事の分割過程と、各個人の身分の確定過程という、二つの異なる過程からなる。表4-1「フランスの企業内組織における三階層構造の形成過程」において、これらの二つの過程を試みに示してみた。

仕事の分割過程が左端から中央にかけてのベクトル（➡）で表示されている。フランスでは、まず仕事は、①構想（conception）ないし指揮（direction）は、②実現（réalisation）ないしは適用（application）、③遂行（exécution）という、大きな三つの機能に分割される。この分割された機能が生産システムの場面では、それぞれ、①生産システムの構想、②生産システムの構想の具体化、③作業という労働の内容として出現する。さらに、これらの労働は、具体的な職務の場面では、①管理・予測・開発・研究、②生産準備・構想具体化・監督・検査、③あらかじめ獲得された専門的な知識を必要とする作業、および、単純作業として確定する。

このような仕事の分割過程に対して、各個人の身分の確定過程が、表4-1において右端から中央にかけてのベクトル（←）で表示されている。すでに見たように、国民教育における水準が職務序列水準を決定し、その職務序列水準が、特定の賃金係数を伴った身分（①エンジニア・上級カードル、②テクニシャン・現場監督、③技能工など）を決定している。

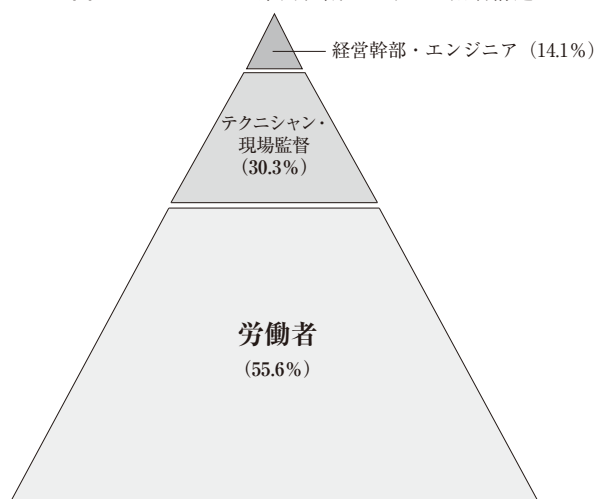
かくて、左端から中央にかけてのベクトル（➡）であらかじめ個々の職務が確定される一方、それぞれの職務にふさわしい技能を持つ個人が右端から中央にかけてのベクトル（←）

表4-1 フランス企業内組織における三階層構造の形成過程

仕事の分割過程 ➡			← 身分の確定過程			
機能の分割 ➡	労働の内容 ➡	職務内容 ➡	身分	賃金係数 ← (下限) (coefficients)	職務序列水準 ← (classification)	国民教育に ← おける水準 (qualification)
構想・指揮	生産システム全体の構想	管理・予測・開発・研究	エンジニア・上級カードル	800	VIII	I
				600	VII	II
				450	VI	
実現・適用	生産システムの構想の具体化 業務の準備・調整	生産準備・構想具体化・監督・検査	テクニシャン・現場監督	305	V	III
				255	IV	IV
				215	III	
遂行	作業	あらかじめ獲得された専門的な知識を必要とする作業 特殊な知識を必要としない単純作業	技能工・技能事務職員	170	II	V V bis
			非技能工・非技能事務職員	140	I	VI

(出所) 中川洋一郎 (1995a) 「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如、その原因と結果—」 (『経済学論纂 (中央大学)』36 (1・2)) 357ページ。

図 4-1 フランス企業内組織における三階層構造



(出所) 筆者作成。なお、三階層それぞれの割合を示す数字は、表 4-2 による。

で身分を確定されたうえで配置されているのである。

従って、フランスの企業においては、その組織内の構造が機能を基準にしてきれいに三層に分断されていることを図式化したのが、図 4-1 「フランス企業内組織における三階層構造」である。かかる機能別の三階層構造を軍隊の組織になぞらえると、次のように規定できる。

- ① 上級幹部（経営幹部・エンジニア）が、組織全体の方針を「戦略」として決定したうえで、「戦術」を練る。
- ② 中級カードル（テクニシャン・現場監督）が、既定の「戦術」の制約下に、部下を指揮して個々の「任務」を実現する。
- ③ 労働者（技能工・事務員など）が、上司の命令に従って、個々の具体的「作業」を遂行する。

機能をあらかじめ三分割し、その機能分割の結果である細分化された個々の職務に対して、それにふさわしい技能を持つ個人を養成して配置していくという、このようなフランス的なシステムは、一見、きわめて理路整然としている。いかにして、かかる見事な三階層構造が形成されるのか。

#### 4-3 学歴 (formation) → 職業資格 (qualification) → 職務序列 (classification) → 賃金 (salaires) という、見事な因果関係

##### (1) 学歴 (formation) によって決まる職業資格 (qualification)

表4-2「国民教育省による職業資格 (qualification) 水準」には、国民教育省による職業資格の定義と、それに加えて、企業内身分を対応させて掲げた。この表に見られるように、フランスではフランス人の職業資格 (qualification) を職業訓練 (formation) の経歴によって六つの水準に分けている<sup>21)</sup>。つまり、各自の有する技能はほぼ学校での経歴 (学歴) によって特定の水準に位置づけられている。

##### (2) 職業資格 (qualification) によって決まる職務序列 (classification)

表4-2の第1列にあるように、職業資格 (上から下に高い順に I から VI まで6段階に階層化されている) は機能によって大きく三分されて (I II・III IV・V VI), それぞれ企業内の三つの身分 (第3列) にほぼ正確に対応させられている。このような6水準の職業資格が明確に序列化されていること、および、価値判断が加えられて上位から順番に価値が大きい順に並べられていることが重要である。なぜなら、まさに、かかる職業資格 (実際は学歴)こそ、労働協約で決められている職務序列 (classification) の中に各個人を位置づけるからである。特に学校を出てから最初に就職する時、(経験は当然ないので) このような職業資格は各自の職務序列において決定的な要因となる。

表4-3「《学歴→職務序列→企業内身分→賃金》の不可逆的連関<sup>22)</sup>」に示したが、第1列「職業資格」の水準 (ここではノン・カードルだけが対象になっているので、IIIからVIまでの水準しか掲げられていない) はほとんどそのまま第2列「職務序列」における水準 (同じくノン・カードルだけが対象であるから、IからVまでの水準しか掲げられていない) に対応している<sup>23)</sup>。

21) 国民教育の水準を6段階に分割して、国民の職業教育の水準を階層化しているのは、フランスのみならずヨーロッパ諸国で概ね観察される特徴である (THOMAS 1991, p. 95)。

22) 表4-3では、テクニシャンが事務職員と同じ列に入れられており、個別に析出できないので、ここでは考慮の範囲外に置くが、技能工の生涯スパンが賃金係数170から285まで、現場監督のスパンが215から365までと、いずれもかなり長いので、社内における内部昇進の道が開かれているように見える。しかし、実態研究によると、係数170ないし215で出発した技能工にとって240の地点でその昇進が止まる「通行止め」があり、実際には昇進は限定されたものである。同じく、係数140で出発した非技能工は、その大部分が係数155で止まり、その生涯は一層、短いスパンしかない (EYRAUD *et al.* 1989, pp. 92-93)。特定の身分への採用・昇進が学歴と結びついているからである。

23) なお、紛らわしいことに、職業資格 (つまり、学校教育) における水準が最上位がIで、そこから数が増えるに連れて水準が低下して行くのに対して、職務序列における最高水準はVIII (上級カードル) であり、そこから数が増えるに連れて水準が低下して行くので、職業資格と職務序列では水準の意味が逆になっている。



表 4-2 国民教育省による職業資格（qualification）水準

職業資格水準*	定義	企業内の身分**	1988年における水準別の学業修了者（%）***	対応する日本の教育水準**
I および II	技術者学校（écoles d'ingénieurs）または修士課程と同等以上の教育水準を通常必要とされる職に就いている人々	エンジニア・カードル	14.1	4年制大学卒以上
III	上級テクニシャン修了証書（BTS）・技術短大修了証書（DUT）または高等教育第1課程（premier cycle de l'enseignement supérieur）などバカロレア（大学入学資格）取得後2年間の教育水準を通常必要とされる職に就いている人々	上級テクニシャン	11.8	短大・高専卒
IV	IV a—バカロレア、テクニシャン修了証書（BT）、商業教育上級修了証書（BSEC）など国民教育の第2段階第1課程修了後、3年間の教育水準を必要とする職に就いている人々…（以下、略） IV b—監督職（emploi de maîtrise）に就いているか、職業教育証書（brevet professionnel）ないしは監督証書（brevet de maîtrise）を所持している人々（下記第V段階終了後、少なくとも2年間の教育を受け、実務経験を有すること） IV c—高等教育・高等技術教育課程に入学後、準備過程を終えた者	テクニシャン・現場監督	18.5	高卒
V	職業教育修了証書（BEP）（国民教育第2段階第1課程終了後、2年間）または職業適性証書（CAP）と同等の教育を通常必要とされる職業に就いている人々…（以下、略）	技能工	41.5	中卒
V bis	国民教育第2段階第1課程・職業教育課程で受ける最大限1年間の特定の教育を必要とする職に就いている人々			
VI	義務教育以上の教育を必要としない職に就いている人々	非技能工	14.1	卒業証書なし

（出所）中川洋一郎（1995a）「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如，その原因と結果—」（『経済学論纂』36（1・2））345ページ。

ただし、\*1967年7月11日の回状（THOMAS 1991, p. 94） \*\*筆者 \*\*\*INSEE（1992, p. 55）。

### （3）職務序列表（classification）によって決まる賃金（salaires）

職務序列表（下から上に低い順にⅠからⅧまでの8段階に階層化されている）における特定的水準に位置づけられてしまうことは、職業人としての各個人にとって生涯を決定する重要な出来事である。なぜなら、各水準の意味はきわめて明瞭に確定されており、企業内の分野において、Ⅰは非技能工、Ⅱは技能工、ⅢからⅤまでが中間管理職（テクニシャン・現場

表 4-3 《学歴→職務序列→企業内身分→賃金》の不可逆的連関

職業資格(学歴) (qualification)	職務序列 (classification)	企業内身分				賃金 係数
		非技能工	技能工・製造 テクニシャン	現場監督	事務職員・ テクニシャン*	
Ⅲ	Ⅴ			AM 7	V - 3	365
				AM 6	V - 2	335
				AM 5	V - 1	305
Ⅳ	Ⅳ		TA 4	AM 4	Ⅳ - 3	285
			TA 3		Ⅳ - 2	270
			TA 2	AM 3	Ⅳ - 1	255
Ⅳ b	Ⅲ		TA 1	AM 2	Ⅲ - 3	240
Ⅴ			P 3		Ⅲ - 2	225
				AM 1	Ⅲ - 1	215
Ⅴ bis	Ⅱ		P 2		Ⅱ - 3	190
					Ⅱ - 2	180
			P 1		Ⅱ - 1	170
Ⅵ	Ⅰ	03			Ⅰ - 3	155
		02			Ⅰ - 2	145
		01			Ⅰ - 1	140

(注) \* 「事務職員・テクニシャン」の列の記号、例えばV-3は、職務序列表第V水準第3段階を示す。

(原典) MINISTÈRE DU TRAVAIL (1993b), pp. 199-214.

(出所) 中川洋一郎 (1995a) 「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如, その原因と結果—」(『経済学論纂』36(1・2)) 346ページ。

監督), VIからVIIIまでがカードルを意味するからである。すなわち, 表4-3第2列の職務序列と第3列以降の企業内身分との対応を見れば明らかであるように, 各自の職業資格(つまり, 学歴)がわかれば, ノン・カードルは労働協約に基づく職務序列表の中にほぼ自動的に位置づけられ, 企業内での身分も自動的に確定してしまう。

さらに, 賃金は各身分に固有の賃金係数(coefficients)が与えられており, 給与はそれでほぼ決まる。

労働協約は, 産業部門内ではほぼ一律であり, 各企業の労使にとって基準として定着している。労働協約が示しているガイドラインを無視することは事実上できない。従って, フランスにおいては, 学校教育から職業生活に至るまでに《学歴→職務序列→企業内身分→賃金》という一方通行の(つまり, 不可逆的な)因果関係が存在している<sup>24)</sup>。

#### 4-4 賃率決定・職務評価につきまとう非科学性・恣意性とその回避

職務評価において, その非科学性・恣意的性格を完全に回避するのは難しい。しかし, パロディ・クロワザ省令によって確立された決定経路によって, 職務評価の曖昧性を, 一定程度, 排除することができる。

先に見たように, 「職務をまず決めて, 次いで, 最適の人材を充てはめる」という(本稿で言う)人員配置型の *attribution* (帰属化) では, 職務が限定されていないと, 最適の人材を充てることができない。当然, 職務はあらかじめ限定されているはずだが, 職務の限定とは, どのような作業をどれほどの時間で行うかの作業内容はもとより, その職務につきものの権限と責任, 賃率などという個別的な属性を決めなければならない。「同一労働同一賃金」の原則では, 職務によって賃金が決定されるので, この原則の実現のためにも, 職務の限定が不可欠である。個別的な属性だけでなく, 賃金水準の確定には, 職務序列表全体の中での位置づけという社会的な属性も決定する必要がある。

しかし, これは実際の場面では難題である。個別の職務の賃率決定に関して, 自然科学的に正確な尺度は存在しない。評価する人間の主観的な判断がどうしても介入する。だからこそ, 客観性を持たせるために職務評価という, 活動分野が存在するのであるが, しかし, 職

24) 「職務序列表(classification)と賃金(salaire)の関係は直接的ではない。このことはほとんどすべての産業部門において, 法的に議論の余地はない。とは言うものの, 交渉で決められた職務序列表と現実の賃金との間で関係があることは間違いない。実際, 統計的な分析によると, これら二つの要素の増加傾向は相関している。団体交渉は, 理論的に, 法的に, 最低賃金しか対象にしているのではあるが, 少なくとも, 短期的・中期的には, 実際の賃金が団体交渉の諸結果に従っていることがわかっている。……賃金の階層構造に関しても, このことは言える。なぜなら, 団体協約で決められた職務序列表と賃金水準は, 諸企業が賃金を決定する際に, 通常のリファレンスとしているからである」(SAGLIO 1988, p. 54)。

務評価につきものの非科学性・恣意性を完全に払拭することは難しい<sup>25)</sup>。

かかる職務評価における非科学性・恣意性という不都合な側面を克服したのが、上記のようなフランス型の《学歴→職業資格→職務序列→賃金係数》である。教育を出発点にして、各自が修業した教育の水準によって、就業における資格を階層化し、就業可能な職務とその賃率をあらかじめ確定しておけば、賃金は一元的に決定できる。

学歴から個々の労働者の賃金に至る、このような一元的な決定制度には、当事者として、労働者個人、経営者、労働組合、それに、政府という四者が関与している。この制度では、四者それぞれに便益がある。労働者にとっては、自分の学歴が賃金として反映されるので、学業における努力が報われる。経営者にとっては、社員個々人の賃金の決定に悩まなくても済む。産業別・職能別の全国組合であるフランスの労組にしても、いちいち個別企業での賃金闘争をしなくて済むので、全国的な政治闘争に注力できる。政府もまた、全国的な賃金の決定に重要な役割を果たすことで、賃金の決定権という権力を保持できる。つまり、あらかじめ全国的に、一律に、一元的に決定しておけば、各企業という、個々の場面での賃金決定にまつわる係争を避けることができるうえに、当事者それぞれにそれなりの便益がある<sup>26)</sup>。

---

25) 「賃金法則は〔経営者や団体交渉などの〕このような判断を通して貫徹されるのである。そしてその判断には個人差があり、また名称の煩雑不明瞭・部門による標準の相違その他の偶然的事情・不公平な差別的取扱い・或は掛引きその他の勢力的関係によって左右される余地が存在し、ここに賃率不公平・混乱した賃金関係の発生する原因がある。／このような賃率不公平を除去することを目的として、賃率決定の判断の統制・その恣意性の除去の手段として職務評価が工夫されたのである。換言すれば、賃率決定には主観的判断が存在し客観的でないが故にこそ、その判断の標準化・統制のために職務評価が必要とされたのである」(三原 1968, 55-56ページ)。

26) IT化が急展開する渦中で、大きく産業構造が変化し、各職場で必要とされる技能なども抜本的に変容しているので、この学歴から賃金に至る一元的な決定経路が制度疲労を起こしていることは、フランスでも意識されている。しかも、当事者それぞれに便益はあっても、彼らが基本的に既得権者(すでに職を得ている人々)であることが事態を硬直化させている。「最近のフランスでは、職業資格(qualification)が、普段の会話では、ますます学歴水準、つまり、《ディプロマ(卒業証書)水準》の同義語となっている。これは、技術面・組織面での進歩があったために、一般的な知識がより重視されることを意味するが、この傾向は雇用危機によって一段と強まった。なぜなら、雇主たちは、変化に対応して、進歩に適応しようとしないう人材に対して警戒しているので、卒業証書がますます雇用に際しての《フィルター》として活用されているからである。この傾向は今や一般化しているが、明らかに悲惨な結果を生んでいる。低学歴労働者・無学歴青年たちの雇用からの永続的な排除、新卒青年採用の際の低職業資格への格下げ、旧単純労働者・低技能労働者の年功職業経験の喪失、卒業証書を持っていても、組織の生産上の諸制約への適応困難などなど」(DUBAR 2007, p. 355)。この場合、彼らが提起するのが、「職業資格からコンピテンスへ」である。コンピテンスとは、フランスにおける理解では、「知識、能力、態度などを活用しながら特定の状況で行動する力」(細尾 2014, 20ページ)の意である。

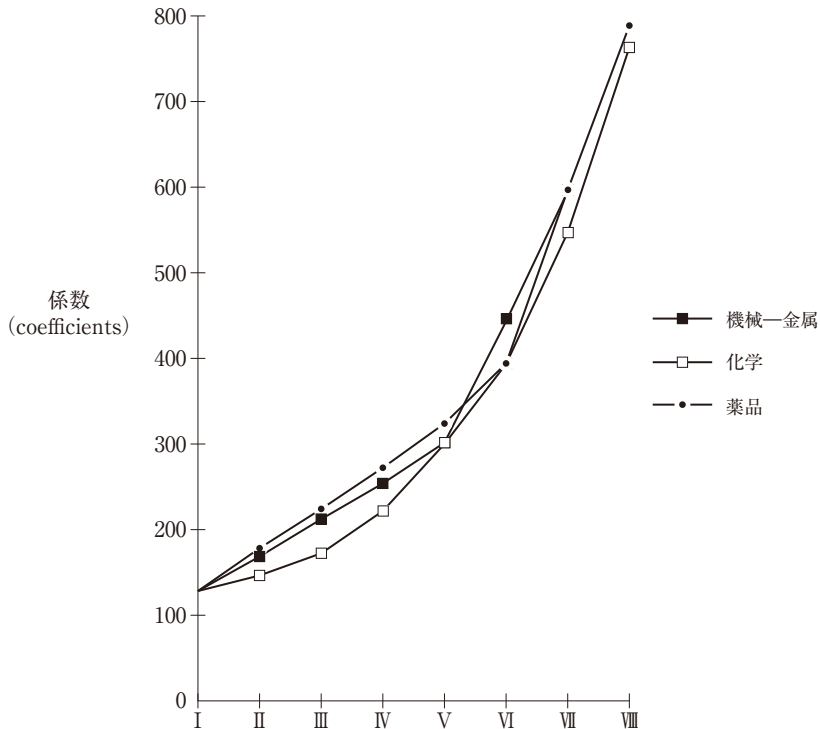
## 5. フランス企業内分業形成——その「論理的整合性」と諸結果

## 5-1 職務序列の「国定化」の諸結果

実際に、職務序列表が各労働者の賃金をどのように決めていたのかを見てみよう。

図5-1「職務序列水準別の賃金係数」は三つの産業部門の職務序列表（classification）における序列水準とそれに対応する係数（各水準の下限となる最低点）を表している。この表から以下のことがわかる。

図5-1 職務序列水準（classification）別の賃金係数  
（労働協約の諸規定による、カードルを含む全雇用が対象）



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
機械—金属	140	170	215	255	305	450	600	800
化学	130	150	175	225	300	400	550	770
薬品	130	180	225	275	330	400	600	800

（注） 表中の数字は、各水準の下限となる係数。

（原典） THOMAS (1991), p. 44.

（出所） 中川洋一郎 (1995a) 「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如、その原因と結果—」(『経済学論纂』36 (1・2)) 349ページ。

まず第一に、異なる業種でほぼ均一の賃金カーブを描いていることがわかる。三つの産業部門とも技能・技術水準が、第Ⅰから第Ⅷまでの8水準に分かれているうえに、各水準の係数がほぼ同じである。個々の序列水準は、国民教育における修業レベルとほぼ相関しているからであるが、その結果、国民教育の水準に収斂されて評価と上昇カーブが全国一律の非常に規格化された序列水準になっている。

次いで、第二に、上級社員に手厚い給与体系になっている。以上のような不可逆的な連関を背景に持つフランスの賃金体系の特色は、①カードルとノン・カードルの賃金格差が大きいこと、さらに、②ノン・カードル内においても技能を持つ（とされる）者と持たざる（とされる）者との格差が大きいことである。従って、賃金係数が最底辺の未熟練労働者と賃金係数が最高峰の上級カードルとの賃金格差はきわめて大きくなっている。

第Ⅰ・Ⅱ水準がオペレータ・一般事務職員、第Ⅲ・Ⅳ・Ⅴ水準が中間管理職（ただし、ノン・カードル）、第Ⅵ・Ⅶ・Ⅷ水準がカードルの係数幅である。第ⅠからⅤ水準まで上昇が緩やかであるのに対して、第Ⅵ水準以降、急角度で上昇する。カードルに厚く、一般職員・中間管理職に薄い賃金配分である。

わが社では、作業者の大部分は、BEPクラス（中卒）で、中にはbac（大学入学資格）を持つものもいるが、大半はそれ以下。コエフィシエント（係数）によって給料が決められているが、[フランスでは]技術を保護・重要視している。BTSやBUTの人は最初に255で、半年後に270、さらに1年後に285と、自動的にコエフィシエントが上がる。技術の人は、自動的に昇給する。

作業者は[1993年4月時点の]SMIC[最低賃金]の5,800フランで、わが社は5%ほど高くしている(6,000フラン)。イレ・エ・ヴィレンヌ県では、高い方だが、日系企業のM社と近いレベルで、中の上クラス。新入社員のうち、BTS、DUT[高専・短大]を有する者は1万フランを切る。大卒エンジニアは1万2,000フランくらい(C社、フランス駐在の日本人ディレクター)。

中卒以下の非熟練工の賃金は3年目から1%ずつの勤続手当がつくので、15年目でSMIC(最低賃金)に比較して、それを15%上回る。しかし、15年以上同じ企業に勤続していても、これ以上の昇給はない。これに対して、中間管理職である技術系の社員(テクニシャン、現場監督)の給与は、ノン・カードルであっても、すでに入社時点でSMICとは大きくかけ離れているうえに、昇給が速いので、勤続年数を重ねるに連れて、ますます非技能工と技術系社員との給与の格差は増大している。

「技能・技術を重視している」のであるが、しかし、現実には、技能はqualification(職



業資格、つまり、学歴）によって規定される以上、学歴が優遇され、正確にはディプロマが決定的な要素になっている。技能・技術がディプロマによって正当な「社会的」評価を受けているのである。

従って、この資格への「過大評価」は、フランスでは社会的に容認された評価でもある。例えば、100人程度の小規模の工場を想定した時、日本においてはわざわざ品質管理の専門家を雇用しないであろうが、フランスでは優れた企業と認識されるには、品質管理の専門家を置かねばならない。

日本であればこの程度の規模の企業〔約100名〕だと、親父さんがひとりでやっちゃう。言葉が通じれば、私の下に、経理、工場（生産管理と品質管理を兼務）、販売（購買を兼務）の3人、私を入れて4人でこの会社を経営できる。品質管理は、工場の責任者に品質管理の責任者（優秀なテクニシャンやワーカーで、品質を見られる人間）を付けとけばいい。その品管責任者は労働者上がりでよい。日本ならどこでもやっている。いちいち専門分野の人を付けると、人件費が高くなってどうにもならない。まあ、こちらの親企業メーカーの連中は、あそこには専門の品質管理者がいないからダメだなどと言って敬遠する傾向があって、なかなか一筋縄では行かない（Sh社、フランス駐在の日本人ディレクター）。

フランスでは、品質管理の責任者は「労働者上がり」ではそれだけで評価が著しく低下し、国家容認のディプロマを持った品質管理の専門家を置かないと、下請企業として社会的な評価が低くなるのである<sup>27)</sup>。

技能は学校で修得するものであるから、学歴が職業資格水準を決め、次いで、職業資格水準が職務序列表（classification）における個々人の位置を決めているのだから、詰まるところ、学歴が職業生活における生涯を決めている。何年間か働いた結果としてならともかく、職業生活を開始する時点でほとんど決まってしまう。このシステムは技能の静態的な評価であり、各個人の社会的に評価された技能によって賃金が決められるのであるから、ここで基準になっているのは、過去の（学校での）実績にほかならない。生産組織で「何をアウトプットするか」ではない。「何を生むか、どのような貢献をするか」ではない。何をするかではなく、過去の実績で賃金を決定されるのだから、個人の工夫・裁量の余地が著しく狭められている。

---

27) 中小企業でも品質管理のカードルの職務を創設しないと品質的に問題があると見なされていることはさきにブルターニュ商工会議所の事例で指摘した。

さらに、職務序列表の「国定化」からわかる第三の特徴として、認定技能の高評価・社内教育・訓練の過小評価が挙げられる（これは、第二点「上級社員への高評価」の根拠でもある）。

何も技能を持たない（とされる無学歴の）第Ⅰ水準の係数が130～140であるのに対して、第Ⅷ水準の上級管理職（cadres supérieurs）の係数は770～800である。この表に記載されている係数は各水準の下限であるので、係数800は、第Ⅷ水準の最低の係数である。従って、現実には、社内に係数が800を上回るさらに高給の幹部社員が存在する。社内の賃金格差が非常に大きく、通常、フランス企業内における賃金格差は1対8になると言われる<sup>28)</sup>。

この評価システムは一見、技能に対する正当な評価であるかのごとく見える。しかし、裏を返せば、このことは、技能を持たないものを低く評価していることを意味する。現在は何も技能を持たないが、将来的には技能を有するかもしれない可能性は評価していない。すでに獲得された現在の技能のみを評価するのであり、評価の対象となる個人の将来性・適応能力・意欲などは評価の対象外である。

もちろん、技能が「社内訓練」や「生涯教育」で獲得されればその時点で評価されて、資格として認定され、給与係数が上昇するという可能性は残されている。しかし、フランスの企業の場合、最終出身校がほぼ決定的であり、その人物の生涯で獲得できる資格と係数の幅をほぼ規定している<sup>29)</sup>。

フランスにおける最低賃金と熟練工の賃金との格差は、他国と比較して大きい<sup>30)</sup>。これは、フランスにおいて最低賃金が不当に低く設定されているというよりは、むしろ技術が過度に高く評価されていると言うべきであろうが、いずれにしろ、職業訓練は企業の外で行われ、その経費を企業は直接的には負担しないというフランス的な職業教育システムの必然的な結果である。

## 5-2 学業失敗の論理的必然性（＝ヨーロッパにおける若年層の失業率の高さ）

このフランス的システムが持つ最も深刻な社会的問題は、低学歴者の「大量生産」を制度的なメカニズムとして抱えていることであろう。表4-2「国民教育省による職業資格水準」

28) THOMAS (1991, p. 145)。しかも、この数値は、しばしば上級カードルに供与される「規範外」(hors norme)の賞与などは考慮されていないので、実際には、格差はさらに拡大しているはずである。

29) 「大方の承認を得ているかかかる職務序列表について、[[それぞれの] 職業資格には一定の教育水準がなければ越えることができない数居 [がある]]とまで語られている」(THOMAS 1991, p. 11)。

30) 例えば、エンジニアの賃金についてドイツと比較した研究 (MAURICE, M., SELIER, F., SILVESTRE, J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*. Paris, p. 382) でも、このことは確認されている。

において、第4列「水準別の学業修了者」は、当該年度における学業（国民教育）を修了して社会に巣立った若者の教育水準別の割合を示している。これによると、職業資格水準V・VIの中卒以下に該当する学歴の割合が55%以上に上り、フランスでは低学歴者の割合が非常に高いことが特徴となっている。彼らこそ、図4-1「フランス企業内組織における三階層構造」において、「労働者」のポジションへと帰属化される人々である。たとえ「マスプロ教育」とか、「職業生活に役立たない」と批判されようとも、国民の大多数が学業を継続できて、高等教育を享受することは良いことである。その分だけ、個々の人生における可能性を拡げ、豊かな人生を過ごすチャンスを掴むことができる。しかし、フランスでは学業を途中で放棄する「落ちこぼれ」（*échec scolaire*）が非常に多い。なぜか。

このフランス的システムでは、本文でも繰り返し述べているように、オペレータ（技能工・非技能工）が「遂行する」職務をあらかじめ単純な作業として確定し、それを担うのは中卒以下の低学歴者であると規定されている。この制度のもとでは、低学歴者が担当すべきとされる組立という作業に対する軽視（ほとんど侮辱に近い）が生じるのは当然であろう。しかし、にもかかわらず、組立作業は、民生用機器製造業のような現代資本主義の特徴ともいえる機械の組立産業には不可欠であり、現代の工業国家であれば、必ず組立作業を担当する人々（しかも、多数）を必要としている。従って、「組立作業は低学歴者が担うべきである」という固定観念に捕らわれている限り、組立を担当させるべく、国民の中から継続的に低学歴者を輩出せざるをえない。もしも、日本のように高校進学率が90%を越えたら、フランスの現行制度のままだと、職業資格第V・VI水準（中卒以下）がいなくなってしまう、オペレータが労働市場から消えて、皆テクニシャン以上の身分を要求するからである。現代資本主義国家であろうとするかぎり、フランスは教育における「落ちこぼれ」を制度的に必要とし、低学歴者をメカニズムとして大量に再生産せざるをえないのである。本文中に述べた残業の制限も、私生活の重視という側面とともに、ノン・カードルにとって職業人生の可能性を制限されていることの代償としての意味もあることを銘記すべきであろう。

逆に、フランスが国民の教育水準の底上げを真に望むのなら、「組立は低学歴者が担うものだ」という固定観念を打破することから始めなければならないであろう。作業側として、例えば、日本の企業で普通に実施されているような小集団活動を通じて、創意工夫を持って自発的に取り組めば、組立という作業を担当しても、その姿勢を評価されて充実した職業生活を送れるという仕組みができること、その一方で、経営側としても、組立もまた、健全な企業経営に不可欠な洗練された高度な作業であると認め、その作業側たちの貢献度合いを社内における評価として確定することが必要である。しかし、これは、現状のフランス的システム（企業内における三階層間の断絶という現象に集中的に表れている）の根底からの変革にはかならない。

以上のように、あらかじめ企業における社内階層が三つに分かれているので、フランスでは最下層の労働者が一定数必要である。そこにフランス人の若者たちの一定数を落とし込むためには、一定数のそれに該当する学歴保有者（該当する qualification を持つ人々）が必要である。フランスでの学歴から賃金係数に至る因果関係のこの仕組みでは、一定数（しかも、かなりの数）の低学歴者が必要になる。もし、低学歴者がもとのフランス人（Français de souche）だけでは不足するとしたら、それ以外の人々、例えば、移民から補充することになり、そのためにも移民導入政策を積極的に推進する必要性が生じている。社会の制度自体として、一定数の大量の落ちこぼれを必要とするとしたら、それは、恐ろしい、残酷な仕組みと言うべきではないか<sup>31)</sup>。

#### 6. おわりに—— *constitution*（原基的組成・国体）としての《三階層構造》

今を去ること、四半世紀以上前のことになるが、平成2年（1990年）から平成3年（1991年）にかけて、フランスで腰を落ち着けて現地の企業（ローカル・日系）を訪問して、工場見学の傍ら、経営幹部たちに継続的なヒアリング調査を実施する機会があった。帰国後、その後の調査結果も加味して、これらの調査で得たささやかな知見をもとに、フランスの企業を取り巻く経営・労働組織・風土などについて、日本の生産システム・企業組織などとの比較を念頭に、いくつかの試論を活字にすることができた（中川洋一郎 1994a；1994b；1994c；1995a；1995b；1995c）。

その後、現代フランスの企業風土という実態的な関心から少し離れて、ここ20年ほどは、「ヨーロッパ文明による世界制覇の起源とその根拠」というテーマで考えてきた。その一定の帰結として、「今から6千年ほど前、ヨーロッパ人の遠い先祖である原インド・ヨーロッパ語族民が黒海カスピ海北方ステップで遊牧民として生成した時、部族民として確立する過程で、それまでの疑似親族原理ではなく、機能本位原理による革新的な組織編成原理を編み出した。この機能本位原理の生成こそ、人類の組織編成原理史上の分水嶺であり、現代までヨーロッパ人が綿々と続けた『合理的』な組織編成原理として、彼らの世界制覇の根拠となった」という結論に達した（中川洋一郎 2017a；2017b；2017c；2018a；2019a；2019b；2019c）。

しかし、それにしても、「6千年の時空を貫いて、一本の組織編成原理が生き延びた」などというのは、雲を掴むような話ではないか。また、そもそも「6千年もの昔に生成した組

---

31) 落ちこぼれ問題について、「学校そのものの役割が提起されてきた。学校にこそ、落ちこぼれの責任があるというわけである。かかる批判的な見解によると、学校の機能とは、社会分裂を再生産し、世代間で諸特権を移転させることで、エリートを選別することである」（GUICHARD & HUTEAU 2007, p. 154）。

織編成原理を、ヨーロッパ人は今日まで懐き続けて、彼らの世界征服と他民族支配の道具として活用した」などは、荒唐無稽の妄説ではないか。読者が懐いて至極当然の疑問である。

そこで、私論を展開するために、学部での西洋経済史の授業用教科書を改訂する機会を捉えて、改めて通史として論じた。これら拙著改訂版（中川洋一郎 2017d；2017e）は、6千年ほど前の、遊牧民たる原インド・ヨーロッパ語族民による革新的な組織編成原理の生成の意義を確定して、その適用としての古代・中世・近代・現代の歴史的過程を、《牧畜史観》ともいべき観点から明らかにしようと試みたものであった。しかし、注も研究史の記述も最小限に限るといふ教科書としての制約もあり、残念ながら、概略を述べるにとどまった。

かくて、「この6千年という時空は、今なお埋め切れていない」という焦燥感（やり残し感？）は依然として残ったままである。そこで、数年前から、現代フランスに関する四半世紀前の拙稿を、現時点で振り返って、改めて現代フランスの企業組織を「機能本位原理の生成・展開・帰結」という枠組みの中に位置づけて、再検討する必要性を感じるようになった（中川洋一郎 2017c；2018b）。なぜなら、「フランス現代企業組織は、デカルト的とでも形容すべき、見事な三階層構造でできている」という、四半世紀前の企業調査で得た新鮮な驚きと発見（いささか烏澁がましい物言いだ）が、この《牧畜史観》のそもそもの出発点だったからである。

では、筆者が見たと主張している「フランス企業内組織における三階層構造」は、幻想であったのか。必ずしも、そうとは言えないと思う。なぜなら、ヨーロッパで、知識人たち（ヨーロッパの延長世界の中にいるアメリカなどの植民地の末裔たちも含めて）が、理想の組織を想定するとき、彼らは、往々にして、組織を機能別に三分割し、かつ、三階層構造として構想するからである。

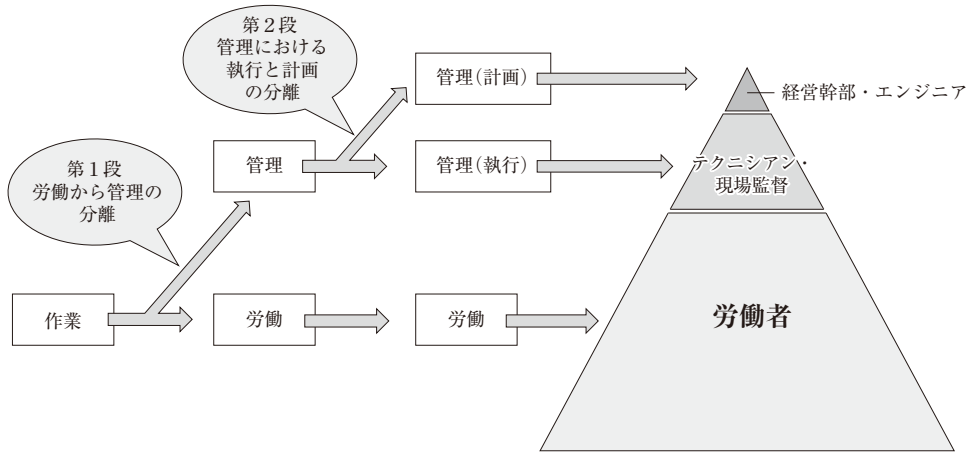
経営史上、燦然と輝く新機軸を提起したフレデリック・テイラーにしてからが、誰よりも、理想の経営体として、三機能別の三階層構造を想定していた。科学的管理法の創設者・テイラーが、時間研究などと並んで、経営管理における機能の三分割という考え方を、当初から提唱していたことは、誠に興味深い。テイラー主義の原理を、企業内組織の編成原理という視角から切り取ると、それは、①管理（計画）、②管理（執行）、③労働という、機能別の組織三分割と言える。テイラーはまず、労働からの管理の分離を、次いで、管理職能そのものについて計画と執行の分離を主張した<sup>32)</sup>。このテイラー主義の組織編成原理における二段階の論理展開について、副田満輝が、今から40年も前に、明快に説明している。

---

32) テーラー（1969、245-253ページ）。



図 6-1 フレデリック・テイラーの機能分岐による三階層構造とフランス企業内における三階層構造



(出所) テイラーの機能分岐による三階層構造は、副田満輝による説明(副田 1977, 227ページ)から、筆者が図式化した。フランス企業内における三階層構造を示す右側の三角形は、図 4-1 と同じ。

ところで、計画と執行の分離は、テイラーにおいては周知のように二段がまえになっている。第一段はいわば広く管理と労働の分離—労働（作業）からの管理の分離—であり、第二段は狭義における、または管理における計画と執行の分離である。第一段の管理と労働の分離というのは、管理監督のもとで直接生産に従事する労働者集団の側に当時なお多分に残っていたところの計画を中心とする管理的諸機能を遊離させてこれを管理の側へ取り上げることである。つまり、労働者知識の組織（管理組織）への移転である。第二段の計画と執行の分離というのは、第一段で分離され吸いあげられた管理機能そのものについて計画と執行を分離して前者をさらに現場から吸いあげて中央にうつすことである。つまり、管理そのものの内部における計画機能と執行機能の分離である(副田 1977, 227ページ)。

副田によると、テイラー主義の原理においては二段階の論理展開があり、企業内における組織は三機能に分割されて構想された。それを図式化したのが、図 6-1「フレデリック・テイラーの機能分岐による三階層構造とフランス企業内における三階層構造」である。

テイラーが想定する一つの経営体における管理（計画）・管理（執行）・労働は、先に見たフランス企業内組織における三機能による三階層構造に、見事に対応している。欧米人は、持続可能な組織を構想すると、往々にして、かかる三機能別の三階層構造を想定する。

この機能三分割という構想は、経営管理論の歴史において、きわめて革新的であった。しかし、興味深いことに、アメリカにおける経営管理論の展開を見ると、テイラーによるこの



ような三機能への分割の構想が発表されても、その方向への議論が盛んになったのでもなければ、ましてや企業内組織における三階層構造が形成されたわけでもなかった。あくまでも観念的な構想にとどまっていたようである。

アメリカにおける経営思想の展開を見ると、科学的管理法を出発点にして、後続の人事管理論は、人間的要素を重視することで、科学的管理法における不十分性の克服を目指していた（中川誠士 2011, 22ページ）。科学的管理法の後、人事管理論で展開された人員配置型の《帰属化》（*attribution*）は、その核心は残しつつも、人的資源管理論の興隆などもあって、修正されてきた。

例えば、ドラッカーは、科学的管理法が管理の分野で画期的であり、20世紀からのアメリカ製造業の興隆を支えていることを認めたくて、科学的管理法には二つの盲点があったと述べている。① 第一の盲点が個々の要素（動作）に分析しても、総合したもの（job）とは異なること（DRUCKER 1954, pp. 248-249）。彼は課業制度を高く評価したが、しかし、総合は全く別だと考えていた。② 第二の盲点は、計画と実行を分離して、別人格にやらせること（p. 252）。ドラッカーは、「新技術のもとでは、労働者は、むしろ、計画も取り込んでいく」（pp. 252-253）べきだと主張した。ドラッカーは、三機能を明示的に分割して、三階層構造をつくることに批判的であった。人事管理論以降の後続のアメリカ経営学は、このドラッカーの批判、あるいは、かかる批判が対象としている実態を考慮して現実的にならざるをえなかったのであろう。アメリカ人の持っている経営センスのしからしめるところかもしれない。何よりも、三機能別の三階層構造などという、インド・ヨーロッパ語族民系の匂いが強い組織編成原理を、ドラッカー（ユダヤ系）を始め、多様な出自の人々はすんなりとは受け入れられなかったのではないか。

アメリカでは、その後、人事管理論への批判も高まったが、人的資源管理論などが登場して、職務における整序化だけでなく、人間における整序化も対象となり、この分野での研究が進んだ。単純に人員配置型を推し進めるのではなく、職務再設計など、職務と人の両面での対策が検討された。換言すると、アメリカ企業における組織形態は、割合に柔軟であり、事業部制などを採用している企業では、事業本部長への権限の一点集中を特徴としており、強いて企業内で明示的な三階層構造を形成することはなかったのである。その理由は、機能別の三分割を実現することが最優先課題ではなく、別の所に、例えば、利潤極大化こそが企業目的であると共に認識されていたからであろう。利潤極大化や経営合理化を最優先事項とする限り、あらかじめ組織を機能別に三分割する必然性は薄れてしまう。つまり、アメリカにおける経営管理論の多様な展開を見る限り、企業は、理念としては、機能別の三分割という、テイラー主義の原理を受け入れつつも、実際の企業内組織においては、機能別の三分割制を全面的に採用しなかった。

しかし、フランスの場合、大きく事情が異なる。フランスの企業内組織は、アメリカの企業内組織と対比すると、見事なまでに三階層からできているのである。アメリカ企業には、これほど鮮やかな三階層構造は見られない。機能別の三階層構造という想定が、アメリカでは構想のままでもどまっていたのに対して、なぜ、フランスでは、現実の三階層構造として立ち現れたのであろうか。換言すると、アメリカにおける機能の観念的三階層とフランスにおける機能の実態的三階層という、両者の違いは、何に由来するのであろうか。

そもそも、フランスの企業内組織において、かくも見事な三階層構造が形成されているその理由は、本文でも見たように、フランスでは、1945年からの一群の行政的命令（パロディ・クロワザ省令）によって、《学歴→職業資格→職務序列→賃金水準》という、一連の不可逆的な決定過程が構築されたからである。パロディ・クロワザ省令は、人員配置型の《帰属化》を確定しただけでなく、機能別の三分割を、企業内における三階層構造へと確定し、定着させた。アメリカで開発された科学的管理法がフランスに導入されると、人員配置型のより純粋な形式を維持しつつ、最終的に、きわめて明示的な三階層構造をつくることに与ったのである。

重要な点は、パロディ・クロワザ省令の制定の基礎に、国民的な合意があったことである。同省令は、偶発的に提起され、フランス社会とは異質な慣行を定める法令として、突発的に制定されたのではない。パロディ省令自体は、省令という下位の行政的命令にすぎないが、しかし、これが公布されるまでの過程で、政府だけでなく、労使も参加していた。しかも、その後の法（lois）を含む多数の省令など、包括的な法令のパッケージとしてパロディ・クロワザ省令が形成されるに当たっては、長期間にわたる政府・労使関係者による協議の結果として、いわば国民的合意として成立した。だからこそ、今日まで、その思想がフランスの労務管理・職業教育・職業資格・職務序列の根幹をなしているのである。国民的合意のもとで成立し、部分的な修正は受けても、制度としての、その根幹は維持されて、今日まで続いている。その理由は、フランス人が、組織内の三階層構造を気に入っていて、「それが当然だ。このやり方が良い」と、暗黙のうちに合意しているからにほかならない。つまり、国民的合意として1945年に成立し、70年以上を経た今なお組織編成原理の根幹をなしているのであるから、パロディ・クロワザ省令で確定した組織編成原理に関する信念は、フランス人の思想的深層において、三機能別の階層構造を、奥深いところで支えているのである<sup>33)</sup>。

33) もし、三階層構造へとフランス人を駆り立てる思想的な背景があったとしたら、それは、広い意味での《三機能イデオロギー》以外に、想定できない。《三機能イデオロギー》論では、組織は三つの異なる機能を担うメンバーによって構成されており、第一階級が主権を握り、組織全体を統括する。次いで、第二階級が第一階級の指示のもと、往々にして暴力を行使して、組織全体の維持を担

一国の国民が、何か組織を編成するときに、拠り所とするような基軸的な観念、組織に関する根源的なあり方を *constitution*（組成、国の姿・形、国体、基盤的なあり方）と呼んでおこう。では、仮に、フランス企業内組織においては三階層構造が形成されており、その思想的背景には、パロディ・クロワザ省令を成立させた組織編成原理に関する国民的合意があるという、本稿での想定が正しければ、その奥深いところにある彼らの信念とは何か。フランスでは、企業という組織を編成するに当たって、利潤極大化などという、経営合理化理念よりも、まず、三機能別の三階層構造をつくることを最優先事項にしている。だとすれば、この三階層構造こそ、彼らの *constitution* の現代における表出ではないかと考える<sup>34)</sup>。

#### 参考文献

- 石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」（『日本労働研究雑誌』554）47-60ページ。
- 石田光男〔ほか〕編著（1993）『労使関係の比較研究—欧米諸国と日本—』東京大学出版会，218ページ。
- 井村直恵（2005）「日本におけるコンピテンシー—モデリングと運用—」（『京都マネジメント・レビュー』7）93-106ページ。
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，310ページ。
- （1991）『英国労務管理—その歴史と現代の課題—』有斐閣，227ページ。
- 上野継義（2018）「アメリカ人事管理運動の経営史的研究：管理の制度化と専門職化の視点から」（『京都産業大学総合学術研究所所報』13）73-79ページ。
- ヴァルテール，フィリップ（2016）「フランス神話」（渡邊浩司訳）篠田知和基・丸山顕徳編『世界神話伝説大事典』勉誠出版，77-81ページ。

う。第三階級は生産を担う（中川洋一郎 2017d）。すなわち、「この世の中は、三つの階級に分かれており、第一階級が主権を握り、第二階級が暴力によって秩序を維持し、第三階級は生産に勤しむ」という、彼らの遠い祖先が抱いた独特の組織観である。主権・戦闘・生産という三つの機能に分割されるという、《三機能イデオロギー》が現代のフランスにおいても、何らかの位相で生き残っていることを、パロディ・クロワザ省令をめぐる一連の過程が、強く示唆していると考えられる。《三機能イデオロギー》については、拙稿（中川洋一郎 2017a；2017b；2017d；2017e；2018a；2019a；2019b；2019c）を参照していただくと幸いです。

- 34) もちろん、「現代人が理性的であり、合理的な判断をできる人々だ」などという見立ては、一笑に付されて、直ちに否定されるであろう。しかし、だからといって、「組織編成原理に関する奥深い信念」などというものを想定できるのであろうか。この点について、フランスの神話学者フィリップ・ヴァルテールが、「近代化」の最先端にあると自認しているフランスでも、古代からの精神の古層が（絶え絶えだが）存続していることに言及している。「前キリスト教時代の異教に備わる古層は、……今日では都市化（農村にも及ぶ）と合理主義という二重の圧力のもとで姿を消す傾向にあるのは事実である。それでも底流をなす異教の痕跡は、今日に至るまで見つかるのである」（ヴァルテール 2016：80-81）。言うまでもなく、だからといって、「組織編成原理に関する奥深い信念」が存在することの証明にはならないのであるが、そのような「信念」は単純に科学的に証明できない領域にあるかもしれないことを暗示していて、大変に興味深い。

- 岡田行正 (2006) 「ティード&メトカーフ：『人事管理～原理と実践～』（1920年版）の再考」（『北海学園大学経営論集』4(3)）95-106ページ。
- (2013) 「アメリカ労使関係管理論の史的変遷と現代の動向」（『修道商学』53(2)）27-52ページ。
- 河野重栄 (1966) 「ドラッカーの人間関係管理批判について」（『香川大学経済学部研究年報』5）83-104ページ。
- 京免徹雄 (2016) 「普通教育における「労働・職業」の位置づけの変容—フランスにおける進路指導の展開過程を事例として—」（『教育学研究』83(2)）194-206ページ。
- 倉田致知 (1995) 「『職務を人間に合わせる』道筋の現在：職務拡大・充実論そして職務再設計論の実行結果からの一考察」（『大阪府立大学白鷺論叢』27）73-109ページ。
- (2008) 「科学的管理法と人事管理学派における労使関係」（『京都学園大学経営学部論集』18(1)）87-153ページ。
- (2009) 「PM（人事管理）学派と ILE（制度学派労働経済学）学派の相違」（『京都学園大学経営学部論集』19(1)）23-75ページ。
- (2010) 「アメリカの大学における IR（Industrial Relations）プログラムの展開—第二次世界大戦後から1960年代にかけての特徴と批判を中心に—」（『京都学園大学経営学部論集』20(1)）71-115ページ。
- (2011) 「労使関係に対する人事管理学派の見解—初期人間関係論における Mayo と Roethlisberger の研究を中心に—」（『京都学園大学経営学部論集』21(1)）183-216ページ。
- (2013) 「制度学派と人事管理学派の対立—設立時における IRRRA（Industrial Relations Research Association）と人間関係論を中心に—」（『京都学園大学経営学部論集』22(1・2)）27-78ページ。
- (2014) 「制度学派と人事管理学派の分裂：HRM（Human Resources Management）の生成についての一考察」（『京都学園大学経営学部論集』24(1)）1-40ページ。
- 古林喜楽 (1968) 「ILO の職務評価研究に関連して」（『国民経済雑誌』104(4)）1-14ページ。
- 清响一郎 (1990a) 「曖昧な発注，無限の要求による品質・技術水準の向上」中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部，193-240ページ。
- (1990b) 「日本の品質管理の二つの特質と海外移転可能性について」日本中小企業学会編『世界の中の日本中小企業』同文館，77-94ページ。
- 副田満輝 (1959) 「職務評価について：その経済的，技術的および社会的側面（経営計画の諸問題）」（『経営学論集』30(0)）153-158ページ。
- (1960) 「わが国企業経営の体質と職務給（3 経営組織の基本問題，日本の経営）」（『経営学論集』32(0)）69-74ページ。
- (1969) 『職務給研究』未来社，331ページ。
- (1975) 『経営労務論』ミネルヴァ書房，262ページ。
- (1977) 『経営労務論研究』ミネルヴァ書房，306ページ。
- 田中和雄 (2016) 「アメリカにおける『職務』概念と人事管理」（『専修ビジネス・レビュー』11(1)）39-49ページ。
- テイド，オードウェイ，ヘンリー・C・メトカルフ (1950) 『人事管理 上』（高田琴三郎訳）巖松堂，298ページ。
- テラー，F. W. (1969) 『科学的管理法』（上野陽一訳編）産業能率短期大学出版部，540ページ。
- 寺畑正英 (1999) 「人的資源管理論の客観的評価と昇進システム」（『一橋論叢』121(5)）702-719ページ。

- ドラッカー, P. F. (2006) 『現代の経営 上・下』（上田惇生訳）ダイヤモンド社, 268, 286ページ。
- 中川誠士 (2005) 「人事管理の形成と『テイラー戦略』(1)：人事管理の形成に対する産業心理学と産業生理学の関与を中心として」(『福岡大学商学論叢』49(3-4)) 361-385ページ。
- (2011) 「人事管理の形成と『テイラー戦略』(2)：人事管理の形成に対する産業心理学と産業生理学の関与を中心として」(『福岡大学商学論叢』55(4)) 321-349ページ。
- 中川洋一郎 (1994a) 「分業における attribution の方向逆転（人員配置から職務付与へ）—フランス社会の後進性と日本社会の先進性に関する覚え書き—」(『経済学論纂（中央大学）』34(5・6)) 303-326ページ。
- (1994b) 「職務重層性の発展段階—現地進出日系企業のフランス企業内組織に対するインパクト—」(『経済学論纂（中央大学）』35巻4号) 701-735ページ。
- (1994c) 「下請の発展段階—フランスにおけるサブアッセンブリー下請の欠如—」(『中央大学経済研究所年報』25(Ⅱ)) 173-199ページ。
- (1995a) 「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如, その原因と結果—」(『経済学論纂』36巻1・2合併号) 329-362ページ。
- (1995b) 「日本のメイン・バンクとフランスのバンク=サプライヤー—『企業金融=下請取引』仮説の提示—」(『経済学論纂』35巻5・6合併号) 339-370ページ。
- (1995c) 「スペック融合の発展段階—下請における注文生産のロジックから見込み生産のロジックへの進化—」(『経済学論纂』36巻3号) 35-67ページ。
- (2014) 「なぜ、『新卒一括採用』は外国人には理解されないのか—それは組織編成原理が真逆だからだ—」(『中央評論（中央大学）』66(2)) 101-109ページ。
- (2017a) 「地球環境の悪化とユダヤ・キリスト教の人間中心主義—文明の（だが, 同時に環境破壊の）起源としての遊牧—」(『経済学論纂（中央大学）』57(3・4)) 333-362ページ。
- (2017b) 「群居性草食動物家畜化の衝撃—輪廻転生観の破壊という, 人類史上の分水嶺—」(『経済学論纂（中央大学）』57(5・6)) 257-284ページ。
- (2017c) 「フランスにおける職務間の『隙間』—1990年代初頭, 現地日系メーカー日本人幹部による評価—」(『中央大学経済研究所年報』49) 435-458ページ。
- (2017d) 『新ヨーロッパ経済史Ⅰ—牧夫・イス・ヒツジー—』学文社, 243ページ。
- (2017e) 『新ヨーロッパ経済史Ⅱ—資本・市場・石炭—』学文社, 293ページ。
- (2018a) 「プラトン《魂の三分》説とデュメジル《三分イデオロギー》説—インド・ヨーロッパ語族民における歴史通貫的な統治原理—」(『経済学論纂（中央大学）』58(3・4)) 313-342ページ。
- (2018b) 「フランスの職務个体化と日本の職務共有化—1990年代初頭, 現地日系メーカー日本人幹部による評価(2)—」(『経済学論纂（中央大学）』58(5・6)) 287-319ページ。
- (2019a) 「ジョルジュ・デュメジル《三機能性》論, 1950年の蹉跎—神話形成期（前4千年紀）, 原インド・ヨーロッパ語族民組織における社会的三階級の不在という難題—」(『経済学論纂（中央大学）』59(3・4)) 399-433ページ。
- (2019b) 「前4千年紀, 遊牧民としての原インド・ヨーロッパ語族民の生成—狩猟採集民による農牧文化の習得とステップへの進出という起業家的行動—」(『経済学論纂（中央大学）』59(5・6)) 235-272ページ。
- (2019c) 「ジャン・ボダン主権概念の遊牧民的起源—前4千年紀, 遊牧3階層における権力構造とその後の主権概念の展開—」(『経済学論纂（中央大学）』60(1)) 195-226ページ。
- 夏目達也 (2003) 「職業資格試験における実務経験の位置と評価—フランスの成人労働者対象の職業経



- 験認定制度を中心に」(『職業と技術の教育学』16) 17-35ページ。
- (2010)「社会経験による能力の評価に基づく学位授与方式—フランスにおける社会経験認定制度—」(『名古屋高等教育研究』10) 117-138ページ。
- 浪江巖 (1977a)「ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造」(『大阪産業大学論集 社会科学編』45) 15-26ページ。
- (1977b)「人事部の職能と人事活動-1-ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造-2-」(『大阪産業大学論集 社会科学編』46) 31-47ページ。
- (1978)「人事部の職能と人事活動-2-ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造-2-」(『大阪産業大学論集 社会科学編』48) 49-63ページ。
- (2003)「人的資源管理の内容と構造」(『立命館経営学』41(6)) 83-105ページ。
- 庭本佳和 (2012)「組織過程と労務・人事過程：HRM (人的資源管理) の展開」(『甲南会計研究』6) 11-37ページ。
- 林 正樹 (1998)『日本の経営の進化—経営システム・生産システム・国際移転メカニズム—』税務経理協会, 319ページ。
- 福井直人 (2009)「日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ」(『北九州市立大学商経論集』44(1・2・3・4)) 19-41ページ。
- 細尾萌子 (2014)「フランスの中等教育における基礎学力論争—知識かコンピテンシーか—」(『近畿大学教育論叢』26(1)) 17-46ページ。
- 堀 晴彦・川野常夫・白瀬敬一 (2010)「大型プレス金型製造業における高年齢者対策の研究」(『神戸大学大学院工学研究科・システム情報学研究科紀要』2) 35-42ページ。
- 松村文人 (2000)『現代フランスの労使関係—雇用・賃金と企業交渉—』ミネルヴァ書房, 290ページ。
- 水町勇一郎 (2001)『労働社会の変容と再生—フランス労働法制の歴史と理論—』有斐閣, 297ページ。
- 三谷直紀 (1995)「内部労働市場と賃金構造：日仏比較」(『国民経済学雑誌』171(5)) 53-82ページ。
- (1999)「フランスの賃金の決定制度について」(『国民経済学雑誌』179(6)) 61-75ページ。
- 三戸 公 (2004)「人的資源管理論の位相」(『立教経済学研究』8(1)) 19-34ページ。
- 三富紀敬 (1992)「労働時間の社会職業階層分析」(『静岡大学経済研究』11(2)) 39-50ページ。
- 三原泰熙 (1968)「職務評価の性格に関する一考察」(『経営と経済』47(4)) 33-58ページ。
- 森川譚雄 (2010)「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」(『修道商学』(広島修道大学) 50(2)) 307-325ページ。
- DRUCKER, Peter F. (1954), *The practice of management*. New York, pp. ix, 404.
- DUBAR, Claude (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence". *Sociologie du travail*. 38(2): pp. 179-193.
- (2007), "Qualification", in: CHAMPY, P. & C. ÉTÉVÉ, *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*. 3e édition, Paris.
- EYRAUD, F., A. JOBERT, P. ROSENBLATT, P. TALLARD (1989), *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, 321.
- FEUTRIE, Michel and Eric VERDIER (1993), "Entreprises et formations qualifiantes. Une construction sociale inachevée". *Sociologie du travail*, 35(4), pp. 469-492.
- GUICHARD, Jean, Michel HUTEAU (sous la direction de) (2007), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris, 468.
- INSEE (1992), *La Société Française. Données Sociales 1993*. Paris, 598.
- JOBERT, Annette and Michèle TALLARD (1992), "Systèmes de classification et structuration de la catégorie



- des techniciens". *Sociétés contemporaines*, 9, pp. 143-158.
- KAUFMAN, Bruce E. (1993), *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Ithaca, N.Y., xv, 286.
- MARROY, Christian (1996), "Modernisation et logiques de formation industrielles". *Formation Emploi*, 54, pp. 35-54.
- MAUREL, Elisabeth (1998), "Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale". *Recherches et Prévisions*, 54, pp. 35-49.
- MIGNOTTE, Alain et Claude ROYNETTE (1974), *L'agent de maîtrise*, Paris, 148.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (1993b) *Accords nationaux: métallurgie, No. 3109*. Paris, 333.
- POULLAOUEC, Tristan (2004), "Les jeunes ouvriers et la « formation tout au long de la vie » : promotion ou insertion ?". *Formation Emploi*, 86, pp. 53-68.
- SAGLIO, Jean (1988), "Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles". *Travail et Emploi*, 38, pp. 53-63.
- (1991), "Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles". *Formation Emploi*, 35, pp. 35-46.
- (2007), "Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles". *Travail et Emploi*, 111, pp. 53-73.
- SALAIS, Robert (1976), "Qualification individuelle et qualification de l'emploi : quelques définitions et interrogations". *Economie et statistique*, 81-82, pp. 3-11.
- TEAD, Ordway and Henry C. METCALF (1933), *Personnel administration : its principles and practice*. 3d ed., New York, xiv, 519.
- THOMAS, Jean (1991), *Qualification professionnelle: évaluation et évolution*, Paris, 267.