

## 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——

中川 洋一郎

フランスに進出した日系メーカーの日本人幹部たちが、1990年代初頭に一様に指摘するのがフランス型組織におけるセクショナリズムであった。セクショナリズムと形容される職務体系、すなわち、各職務が分断化され、相互に排他的であるような職務体系では、職務の間に「隙間」が生じている。この職務間の「隙間」は、「流れ作業」において「流れ」を止める。つまり、この「隙間」こそ、組立のような多くの人間が関与する作業においてフランス企業が競争力を欠如している根本的な原因であった。「日本的経営」に関するさまざまな知識の伝播にもかかわらず、職務間の「隙間」はフランス企業において依然として消滅していなかった。この「隙間」が残存するかぎり、フランスのメーカーが組立の場面で競争力のある「流れ作業」を実現し、民生用製造業において国家の保護なしに生き残っていくことはむずかしいであろう。

### 1. はじめに——フランス製造業における柔軟性の欠如

今を去ること、はや四半世紀になるが、1990年から91年にかけて、フランスにおいて、継続してまとまった数の企業を訪問して調査する機会があった。「日本とフランスとでは、実際の企業経営において、何が、どう違うのか」という、基本的な問題意識を抱いて調査を始めた。その後、実態調査から得たフランスの現場における多種多様な事例をもとに、フランスにおける企業経営と労働環境について、試論として、いくつかの論稿にまとめることができた(中川洋一郎 1994a, 1994b, 1994c, 1995a, 1995b, 1995c, 1995d)。本稿は、それらの試論を再構成して、現在の問題意識から、日本とフランスの企業について、再考したものである。

1990年代に実施した企業の実態調査において、最も印象的な言葉が、「フランス企業における柔軟性の欠如」であった。現地の日系企業の日本人幹部たちは、「フランスでは、柔軟性が欠如しているので、企業経営には苦勞する」と、一様に語っていた。なかでも、「残業規制、解雇要件が厳格であるために、企業経営に柔軟性が欠如している」と、制度的な特性について強調していた。

1990年代におけるフランス人研究者による労働関係・労使関係の諸論文にもまた、この問題意識が強く反映していた。日本側でも、例えば、松村文人（2000）が、「日本では、残業による調整であり、フランスでは非正規雇用による調整である」と述べていた。

かくて、各種の研究論文において、フランス労働法制を再検討し、残業規制あるいは解雇要件などについて、現在の法体系と実態を研究するというように、当時のフランス関係の諸論文では、法整備の実態解明を中心に研究されていた。しかし、このように議論は労使関係などの制度面に関して集中的に交わされていたが、それだけでは「柔軟性の欠如」の解明には不十分であったと思う。なぜなら、日本人現地経営者たちが、折に触れて漏らした感想、すなわち、「フランス企業では、隙間がある。これが、柔軟性の欠如をもたらしている」という、述懐の含意を研究対象としてうまく取り込んでいなかったからである。つまり、現場でささやかれていた肝心要のこと（＝「職務間に隙間がある」）が、研究対象として十分に意識されてこなかった。

フランスにおける柔軟性の欠如は、残業や雇用に関するフランス的な制約がその原因であったが、しかし、働き方の仕組みそのもの（本稿では、組織編成原理と呼んでいる）によって、職務間に「隙間」が生じていたこともまた、重要な事実であった。フランスの工場と日本の工場とは、どこがどう違うのだろうか。本稿では、フランスにおける柔軟性の欠如を職務間の「隙間」という観点から論じていく<sup>1)</sup>。

## 2. フランス労働現場の実態——柔軟性の欠如と高コスト体質

フランス現地日系メーカーの日本人幹部たちにインタビューすると、彼らがまず強調するのが「フランスにおける柔軟性の欠如」であった。

1990年代、日系メーカーの進出分野の主要な分野が民生用機器製造業（オーディオ、ビデオデッキなど）に集中していたが、この分野は消費財市場であるだけにその需要は大きな季節変動を示していた。日本市場でも年間を通じて消費財の売れ行きに季節変動はあるが、4月の新学期セール、夏・冬2回のボーナスセールによって比較的平準化されているのに対して、フランスではクリスマス商戦が唯一最大の山場であり、日本市場よりも大きな季節変動がある。それに備えるために生産は夏休み前頃から10月までがピークとなる。しかし、日本

---

1) 職務間の「隙間」とは、職務がそれぞれで個体化され、限定的であるために、職務間で共有性がない状態を意味している。「隙間」があるのは、先行して職務内容を決定しているからであり、フランスでは、仕事を先に決定する仕組みができていて、数値信仰もここから生まれている。歴史的に見ると、ヒトは、組織編成原理において、本来は、まずヒト（組織のメンバー）を決めて、あるいは、決めざるをえず、その後仕事割り振ってきた。フランスで典型的に見られるような先に仕事を決める方式は、「文明」の開始とともに出現した。以上については、続稿にて検討していく。

市場よりも大きな季節変動があるにもかかわらず、フランスでは労働量をその最終製品の需要に合わせて伸縮させるのがむずかしくなっている。つまり、労働の量的伸縮性が欠如していたのである。

## 2-1 残業規制

量的伸縮性に欠けるのは、第1に、残業が、事実上、不可能だったからである。1993年の段階で、法的規制によって残業はオペレータ1人当たり年間まで94時間までしか認められていなかった<sup>2)</sup>。現地日系メーカーの日本人社長が以下のように語っていた。

残業もがんじがらめになっている。ここでは、残業をさせるくらいなら人を雇ってくださいという方針。残業時間が70数時間を超える可能性が出てきたら労働基準局に届けなければならない。届けても94時間までしか認められない。94時間を超えたら、当然、残業代は払う。ここまではよい。払った挙げ句、超えた分だけの休みを与えなければならない。つまり、2重払いになってしまう。フランスでは20時間までは25%、それを超えると50%の割り増し。土曜出勤も50%増し。大きな季節変動があるにもかかわらず、労働時間の伸縮が硬直的になっている。フランスで産業が発展しないのは、労働政策の不備によるところが大きいと思う。日本との競争は無理だ。(Y社 オーディオメーカー)

「残業を恒常化させるだけの労働力が必要ならば、その代わりに人を雇え」というのが、労働時間に関するフランス国家の基本的な方針であった。労働時間の短縮はフランス労働運動の歴史的な成果であるし、「労働者に対する保護」の一形態である。労働時間だけを考慮すると、日本における多大の残業時間と比較して、私生活重視のフランスの労働者たちの生活は、羨むべきものであるといえるのかもしれない。

確かに、残業を(事実上)禁止されても、あらかじめ注文を受けてから生産を開始する産業用・軍用製造業にはさほどの不便はない。生産計画を手元の労働量に合わせて調整すればよいからである。しかし、市場からの需要の変動にさらされている民生用機器製造業にとって、残業の禁止は労働量を調整するうえで大きな障害となっていた<sup>3)</sup>。

2) Ministère du Travail (1993b : 86) .

3) 法的規制からだけでなく、残業しないことはそもそもオペレータたち自身のメンタリティに合致することはすでに拙稿(中川 1994a)で指摘しておいた。会社の都合に合わせて残業するのは、「オペレータは、あらかじめ決められた職務だけを遂行し、それ以外のことはしない」というフランス的な労働組織の原則に抵触するのである。逆に、かかるフランス的な原則を打破しないかぎり、市場からの変動にさらされている民生用機器製造業が生き残るのは困難となる。

## 2-2 期間限定雇用の制限

労働需要に対する調整が個々の労働者の労働時間の伸縮によっては行われたい以上、雇用者数自体の増減で対応せざるをえない。つまり、最終需要の増減に対しては、メーカーは、人の増減で調整するほかにない。雇用量の変動で労働量を調整するとしたら、労働量の増加は新規の雇用により、労働量の減少は解雇による減員によるが、しかし、解雇自体は必ずしも簡単に実施できない。従って、新規の雇用に対しては企業側でどうしても躊躇する傾向が生まれる。ただ、期間非限定の正規社員という雇用形態の他に、フランスにおいても期間限定の正規社員という雇用形態（le contrat de travail à durée déterminée。一般にCDDと略して呼ぶ）がある。企業が労働量を調整しようとするときに活用するのがかかる期間限定社員である。

例えば、オーディオメーカーのY社では、例年、売上げの底はピークの3分の1にまで減少するので、年間を通じての雇用量の調整を余儀なくされている。期間非限定の正規社員は、ボトムの必要量に応じて、80名にとどめ、ピーク時には、その他の形態で雇用して120名にまで増員する。

しかし、「期間限定労働契約は、あくまでも、その目的からも、その結果からも、当該企業の通常の、恒常的な活動に結びついた雇用をもたらしてはならない。……下記（労働法L.122-1-1）に挙げられた場合のみ、明確に規定された一時的な職務を遂行するためだけに、締結できる」<sup>4)</sup>と明確に法的規定があり、期間限定契約（CDD）を何度も繰り返すことはできない。

期間社員は、6か月契約で、2回までは契約を繰り返して良いが、3回目は雇わないか、正式に雇うかのいずれかの道しかない。30名。こんな3か月先も見えないような状況では常雇用できない。6か月契約を2回更新して、1年経つと辞めてもらう。もう一度初めから新人を教育しなきゃいけないし、もったいない。本人にとって、例えCDDとしてでも『Mで勤めていました』というので将来的には多少、箔がつくようだが、しかし、賃金だって上がっているから、本人にとっても痛手のはず。いずれにしろ、正社員の方が安心してられる。しばらくはいてくれるだろうということで教育投資ができる。(M社)<sup>5)</sup>

4) J. O. (1991 : 18), Article L. 122-1-2.

5) 「派遣契約期間および契約更新回数に上限が設けられている。派遣期間の上限は更新期間を含めて18カ月に設定され、更新は1回限り許される。同じ派遣先における同じ職種に関する契約の更新を行う場合、2つの連続した契約の間に一定期間の経過も必要となっており、この「クーリング期間」が派遣の使用拡大を妨げていると派遣業界は認識しており、その撤廃に向けてロビー活動を進

期間限定社員は、あくまでも一時的な必要を満たすのが目的であるから、単純作業のポストを対象にして、2回の更新で合計18か月までしか雇用できないと労働法で明文化されていた。つまり、期間限定社員（と次の臨時社員）は、フランス労働市場で明らかに限界的な労働力と位置づけられている。応募者たちの労働力としての質は決して悪くはない。しかし、2回以上契約を更新することができないので、優秀な人材でもそれ以上の長期間にわたって期間限定社員としては雇用できなかったのである。

### 2-3 人材派遣会社からの臨時社員

以上の他に、人材派遣会社を経由してくるテンポラリーの社員が存在する。もちろん、一時的な必要に応じてのみ雇用されるのであるから、期間限定契約（CDD）と同様、恒常的に雇用してはならなかった。あくまでも臨時の限定的なポスト（職務）にのみ就業させなければならない。彼らは人材派遣会社に籍を置き、人材派遣会社が彼らの社会保険料を負担する<sup>6)</sup>。これらの臨時社員を使用する企業は、賃金の上乗せされた料金を人材派遣会社に支払うので、その分だけ労務単価で見ると高価である。しかし、目先の労働量を調整するためには他に手段が存在しないうえに、正規の従業員を解雇するよりは安価であるために使われる。なお、臨時社員は、労働力の質としては、現在は失業率も高いため、単純作業をさせる限り、満足できる水準にある。

臨時社員。人材派遣会社から派遣されてくるその派遣会社の社員であるが、その前にこの人なら良いだろうと会社が面接して決める。派遣会社でコミッションを取るから正規の社員よりも30%も高い。それでも3か月先、6か月先が見えないときは使う。正規の社員をレイオフするよりは安い。CDDの規制を逃れるために使う。（M社）

雇用形態としては、正規社員（期間非限定）、正規社員（期間限定）、臨時社員の3種類だけであり、人材派遣会社を経由しない臨時の労働力を雇用することは禁止されていた。従って、日本の労働市場におけるいわゆる「アルバイト」を雇うことはフランスでは違法となる。

期間限定社員と臨時社員はフランス語でいう「不安定的労働 *travail précaire*」であり、需要の変動に応じて雇用されたり解雇（正確には、契約を更新されない）されたりする限界的な労働力である。従って、フランスにおいても限界的な労働市場は存在しないわけではな

---

めている」（中道 2009：54）。

6) J.O. (1991：57-69) .

い<sup>7)</sup>。

しかし、第1に、限界的な労働力を法的に「安定的な」形態に変えることで、限界的な労働市場をできるかぎり狭めようとしている。フランスの社会では、組立のオペレータは、反復的な労働を担い、未熟練のまま、特定の会社に帰属することもなく、経済的な状況が許すのなら、すぐに会社を替える。従って、日本の労働市場における「アルバイト」に相当し、本来的には、限界的な労働力である。フランスの労働法体系では、このような限界的な労働力（未熟練のオペレータ）を法的に「保護」している。言い換えると、日本における限界的雇用形態にある労働力を法的な強制力で「安定的な」雇用形態に変えようとしているということができよう。

第2に、限界的な労働力を、高価なものにしている。日本の場合、限界的な労働力市場が発展しており、ここで調達される労働力は、一般的に、正規の社員よりも賃金面で低い場合が多い。しかし、フランスの場合、期間限定社員・臨時社員として雇用される労働力は、期間非限定の正社員に比べて、安価ではない。期間限定社員は、正社員には教育訓練投資が可能であるという点を考慮すると、質の割に相対的に割高な労働力であるし、臨時社員は、人材派遣会社の手数料が上乗せされる分だけ、高価である。

第3に、いわゆる日本的な「アルバイト」を禁止しているのは、社会保険を政府が徴収する必要があるからである。社会保険料の企業負担が重いために、潜在的にそれを免れようという強い性向が生じている。従って、基本的な考えは、労働はすべて「安定的」にして表に出させて税金と社会保険を負担させる仕組みである。国民負担率が高いだけに、国民にできるだけ広く負担させる必要が生じている。

以上のように、フランスでは労働者の「保護」のために、残業を制限し、「不安定労働」を意図的に規制している。フランスの労働市場では、労働時間のうえでも、雇用形態のうえでも、伸縮性を持たせていない。量的伸縮性を意図的に規制しているのである<sup>8)</sup>。

7) 1989年の時点で、男性雇用者のうち、8.95%が、女性雇用者のうち、32.97%が「不安定労働」の形態で雇用されていた(Thomas 1991:127)。

8) 未熟練労働力の扱い方に日本とフランスで大きな違いがある。フランスでは、法的に「安定化」しようとしているのに対して、日本では、企業に取り込んで「安定化」しようとしている。しかし、法律と政府が雇用を「安定的」にするのには限界がある。民間企業においては、収益を確保できるだけの競争力を持つ企業が高度な質の労働力を確保したいと望むときに、雇用は「安定的」になる。皮肉なことに、フランスにおいては、法的規制を強化して雇用を「安定」させようとするほど、結果的に雇用を「不安定的」にしている。その原因の一端は、本文でも述べているように、法的規制によって労働の量的伸縮性を著しく狭めているために、民生用機器製造業で企業が競争力を喪失していたからである。1991年以降、「不安定」雇用は拡大傾向にあり、1993年度は、新規雇用の71%が「期間限定雇用(CDD)」であり、特に25歳以下の青年に限ると、その比率は83%にまで高まっていた(*Le Monde*, 25-26 décembre 1994)。なお、この統計には、「研修」と称する

今からおよそ25年前のフランスにおける日系企業の日本人幹部たちは、「作業現場における柔軟性が欠如している。その場合、制度的側面が大きい」と考えていた。雇用調整の日仏比較において、松村文人もまた、「日本では主として残業による調整であり、フランスでは不安定労働・非正規雇用による調整」と主張していた（松村 2000：184-213；井上 2016：40）。

残業時間の制限、解雇の制限、一時休業や早期退職の活用、あるいは不安定労働の制限など、上記のような労働法制の規制が、柔軟性を奪っていたのは確かであろう。

それでは、逆に、これらの制限が撤廃されれば、柔軟性は獲得できたのであろうか。

### 3. 生産管理の原則とヨーロッパ型組織の硬直性

#### 3-1 日本型組織における職務間の共有性

しかし、たとえ法的規制が緩和されたとしても、フランスにおいて製造業（特に民生用機器製造業）が生き残るのは「非常にむずかしい」というのが、日本人ディレクターたちの率直な感想である<sup>9)</sup>。職務体系に関するかぎり、フランスの企業（現地企業のみならず日系メーカーも含めて）は、職務の「隙間」(共有性の欠如)の難問を解決していないからである。「売れるものを、売れるときに、売れるだけつくる」というのが、今日の市場社会における競争の原則である。「売れるものを」、つまり、客（消費者など）のニーズに合致した高品質・低コストの商品を、「売れるときに」、つまり、客が必要としているときに迅速に、かつ、「売れるだけ」、つまり、客が欲しがっている数量だけを市場に提供するのが、競争力を持つための鉄則であろう。このような市場からの強制のもとで、現実の生産現場で実施しなければならぬ生産管理の基本は誰でも知っている。

---

短期の就業形態は含まれていなかった。職業訓練を学校で行うことを基本とするフランスにおいては、「研修」は学校生活と職業生活を結ぶ不可欠の制度である。従って、非常に低賃金、ないしは無給であるにもかかわらず就職試験に際しては、「研修」を経ていることが候補者の適性を証明することになると考えられているから、青年たちは「研修」を受けざるをえない。一方、受け入れ企業も業務を指導する手間暇はかかるが責任の無い単純作業であれば担当させられるので、安価な労働力として利用している。フランスの青年たちの圧倒的多数は、半年後にはその職を失う覚悟で（つまり、日本でいう「アルバイト」ないしは「見習い」として）、人生最初の職業生活を始めていたのである。

9) 例えば、日系メーカーはヨーロッパ系メーカーに比べて企業のパフォーマンスが良いようだが、その違いはどこにあるのかという、筆者の質問に対してある電機メーカーの日本人社長は「ヨーロッパ系のメーカーだけでなく、日系メーカーもやりきれていないのではないかと。日系工場はグローバルな中での一部としてやっている。もし、この工場しかなければ、フィリップスのようにヨーロッパの地から撤退するのではないかと。この工場が東南アジアと競争して勝てるか、……勝てないだろう」(J社)と答えてくれた。

- 1) ラインを止めないこと
- 2) 過剰在庫を持たないこと
- 3) 不良の発生を未然に防ぐこと

フランスに進出した日系メーカーのディレクターたちが発見したことは、フランスにおいて以上のような生産管理の基本的原則を実施するのは大変に困難なことである。

### 3-2 (フランス型組織では) ラインが止まる

全般的に、フランスの製造業では、加工は得意だが、組立は苦手である。職務と責任があらかじめ明示的に限定され、かつ、排他的であるために、予期せぬ仕事が出現したときに、誰が担当するかをめぐって、もめるからである。

仕事を開始する前に、自分の職務範囲と他人の職務範囲が排他的に限定されているので、あらかじめ決められていない仕事が出現すると、フランス型組織ではそれが誰の担当であるかという点について係争の種となる。あらかじめ責任範囲を限定して、それ以外の仕事は行わないので、決めていない仕事(イレギュラーな仕事、新規の仕事など)が出現したときには誰も引き受け手がないからである。

しかし、組立のような多数の部品を互いの誤差を調整しつつ、精度の高い製品をつくる場合には、「あらかじめ決めていないこと」が起きるのは避けられない。

職務間の「共有部分」が日本人では互いにうまく処理できるのだが、ここではダメ。その共有部分の処理は、上役がやる。よそのテリトリーに踏み込んでも日本では互いに認めるが、ここでは認めない。新しいものが出現したとき、短納期のもを受注したときとか、「共有部分」として処理しないといけない場合が出てくる。イレギュラーな問題が出てきたとき、あらかじめ決めていない仕事が出てきたとき、フランス人同士が『共有部分』の問題でもめる。「イレギュラーの仕事の範囲を書類に書いてください」などと言う。日本の会社などよりもはるかに書類が多い。こういうハーネスの仕事は、むしろイレギュラーがレギュラー。つまり、材料が発注したとおりに入ってこないとか、納期が早まったとか、必ず何かある。現地人がマネッジしているから、「イレギュラーをレギュラーにする」という日本人の特性を生かすのには限界がある。(Sh 社)

フランス型組織で中間管理職の数が増えるのは、職務間に「隙間」が生じているからである。この「隙間」を補填し、隔絶している職務間の調整を行うのが、監督の役目である。

なぜ、職務間に「隙間」が生じるのか。あらかじめ職務を時間的に先行して排他的に限定するからである。かかる職務間の「隙間」は生産の流れを止めるので、生産管理の立場から



は解消させるべきものである。しかし、解消は簡単ではない。中間管理職の数がフランス型の組織で多くなるのは、かかる職務間の「隙間」を上位の監督が埋める役目を担うからであるが、その監督同士の職務にも「隙間」があるので、それらの監督間の「隙間」を埋める上位の監督がさらに必要になるのである。

フランスやドイツで実施され始めた「労働グループ」は、労働側から見るとたとえ「労働の人間化」であっても<sup>10)</sup>、生産管理の立場から見れば、各労働者の職務を孤立・限定させたまま、その職務間の「隙間」を補填するためのヨーロッパ的な対処方法にはかならない。

### 3-3 (フランス型組織では) 過剰在庫が発生する

ラインを止めないために、ヨーロッパ型組織が取る通常的手段は在庫である。在庫を豊富に持っていれば、確かにラインは止まりにくい。あるポスト、ある設備、ある部品に不測の事態が生じて、在庫から手当すれば、後工程の作業はそのまま続行できるからである。

これまで「日本の資本が入る前は」この会社は、加工については、かなり進んだ生産方法を取っていた。お客がルノー1社しかなかったから、共通化できた。大きな機械で共通部品をどんどん加工すれば良いということ came。しかし、組立になると、その車その車で違う。組立はだいぶ不得手であった。この間、かなり技術移転をして、組立だけで30%以上、生産性を上げた。われわれが来てから今までで一番良い改善の例は、機械と機械のスペースがものすごく開いていたのを狭めたことだ。フランス人の基本的な考え方は「自分の持ち場は自分の持ち場。しかし、後は知らない」というもの「従って、機械の間隔が大きく開いていたのは彼らのメンタリティに合致していた」。そこで、機械と機械の間隔をずっと狭めてその間をコンベアーで繋いだ。そのコンベアーには2、3個載っているだけだが、以前は、台車を使い、40個のワークが載っていた。つまり、工程間に在庫の山があった。以前はフランス人にはできないだろうといわれていたが、これはフランス人自身が考案したラインだから、作業者たちもちゃんと付いてきている。(Sm社)

ボルボのウデバラ工場において、1993年5月に閉鎖されるまで1980年代後半から数年間にわたって実施された固定ポストにおける組立が一部の研究者から「次世代の生産方式」として非常に高い評価を与えられていた。オペレータたちを単調で反復的な作業から解放したのだから「労働の人間化」をもたらしたという評価である<sup>11)</sup>。固定ポストによる組立をボルボ

10) Durand (1993) .

11) Ellgård (1992) ; Berggren (1994) ; Freyssenet (1994) .

が導入した理由は、労働者側からの「労働の人間化」に対する要求が強かったからである。

しかし、生産管理の側面からは、事態は比較的簡単明瞭である。すなわち、経営サイドから見ると、固定ポストの導入はヨーロッパ型組織に不可避免的に存在する職務間の「隙間」を回避することが目的であった。「隙間」があるから、ラインが止まる。従って、ラインを止めないためには、「隙間」をなくすか、ラインをなくすしかない。田村豊は、ボルボに関する包括的な著作の中で、ボルボの改革とは、「フォードによって構築され、現代的大量生産技術の中心的位置を占める、シリアル・ラインのもつライン移動の同期性からの脱却である」（田村2003：233）と、評価している。確かに、固定ポストによる組立では、ラインは止まらない。そもそもラインがなければ、「ラインが止まる」ことがありえようはずがないからである。従って、ラインを廃止したのは、ヨーロッパ型組織の欠陥を回避するうえで、きわめて巧妙な措置であったかのような外観を呈する。

ウデバラ工場の作業所では、工作物（組立途中の車体）がライン上を動くのではなく、「固定されたポスト」にとどまり、その地点に部品が搬送されてきていた。10人ほどのオペレータたちのグループが一か所にとどまったまま、かなりの数の工程の作業を行っていた。かかる作業は、一部のスウェーデンを中心とする研究者たちから「人間的 human」・「全体的 holistic」であるとの規定を受け、次世代の生産様式として礼賛されている。確かにテラー・システムでは、連続する組立過程をいくつかの工程に分断し、それぞれ時間的経過とともに、別個の作業員によって各工程の作業が担当させられている。それに対して、ウデバラ方式では、各工程が別個の作業員によって担当させられるのではなく、常に同一の作業員（たち）であった。しかし、「人間的」とか「俯瞰的」という華々しい形容句に惑わされることなく、冷静に観察すれば、ウデバラ方式は、在庫を避け、生産の流れをつくるために、作業員が工作物とともに移動して、次々に異なる工程で作業を行うという「多工程持ち」と作業原理は同じである。すなわち、その原理からして、トヨタ生産方式で推薦されて、30年以上前から実践されてきた「1個流し生産」の変種にすぎない。そして、おそらく、これは、悪しき変種である。

作業を中断させない（つまり、「ラインを止めない」）ために背後に大規模なストックを抱える必要があったからである。各固定ポストには、部品置き場から組立工程順にきちんと順番に整理された部品が台車に載せられて搬送されていた。部品置き場から各台車には搬送員がいちいち手で積載し、それを各ポストに運搬していたが、「そこにこそ、間違い、遅れ、組立作業員たちとの軋轢、かなり長い準備時間などという困難な問題が生じた」<sup>12)</sup>。つ

---

12) Fressenet (1994 : 170). フレスネも作業所内への部品供給が大きな問題であったことを認めているが、しかし、同時に、かかる問題を解決するために、在庫、棚への搬入、コンテナへの搬入の自

まり、部品の搬送と場所に多大の費用と多数の要員を必要としていた。固定ポストでの作業を円滑に進めるために、固定ポストから「ものの流れ」という統御するのにむずかしい要素を排除し、在庫にしわ寄せしたのである<sup>13)</sup>。

### 3-4 (フランス型組織では) 予防保全ができない

ラインは止めたくないが、かといって過剰在庫を持つことができないとすれば、あらかじめ予想される非常事態に対して予防的に備えるほかない。

ワイヤーハーネス（電機製品や自動車などの機器内配線）を専門に製造する企業は、フランス全土でも数社にすぎないと言われ、下請産業としてはほとんど壊滅状態にあった。フランスでワイヤーハーネスのような労働集約的な産業が育たなかったのは、①日本のような賃金の企業間格差がないこと、②大企業が内製して外注には余剰の仕事しか出さなかったからであるが、決定的な理由として、③ハーネスのように発注元からの頻繁な設計変更迅速に対応することがフランス型組織では不可能だからである。

特に、予防措置をあらかじめ取ることがむずかしくなっている。なぜ、フランス企業では予防的行為を取ることがむずかしいのか。日系ハーネスメーカーのマネジャーは次のように語ってくれた。

われわれの競争力は、どれだけフレキシブルに動けるか。フランス人はセクショナリズムが強い。俺は生産だけとか、品質管理だけという。ただ、うちはトラブル前に全部出して、事前に解決しておこうという日本的なやり方が少しずつ浸透してきたのかもしれない。普通のフランスの会社だと、納期を守れなくてトラブってから対応しているが、うちは事前にやるようにしている。予防的にやっている。もっとも、フランス人だけではダメで日本人工場長が中に入ってうまく流すように働きかけしている。この間も「1月7日〔約3週間後〕までに納めてくれ」とお客から連絡が入ってきた。緊急対応しなければならぬから、図面などを引く前に、まず材料展開をして、資材がうちにある材

---

動化システムが検討されていたという (*ibid.*)。しかし、現在実用化されている自動倉庫の水準で、数多くの台車（固定ポストは40もある）が自動化倉庫の中を縦横無尽に走り回って部品を1つ1つきちんと順序よく登載し、作業所内の所定のポストに適切な時刻に搬送するようなシステムが、実用化可能なのであろうか。仮に実用化できても、膨大な費用がかかり、とてもコストの面で競争には耐えなかったであろう。

- 13) 言うまでもなく、在庫を過剰に抱えることは現代の製造業において致命的な欠陥となりうる。在庫費用がかかり、製造工程の欠陥が隠蔽される（製造コストの肥大に気がつかない）うえ、急速に変化する客のニーズに対応できないし、何よりもモデルチェンジのたびに大きな損失が出てしまう。

料と買わなければならない材料とを調べ、その間に、図面や検査盤を揃える。こういう緊急対応はもう慣れている。フランスの会社だと多分こうは行かないと思う。(Sh 社)

フランス型組織では「予防的」に対応できない。

第1に、予防するためには、考えられるすべての問題点をあらかじめ明らかにしなければならないが、フランス型組織では、その責任がどの職務に属するのかをいちいち決定する必要があるからである。

会議ばかりやっている。2か月間、戦略会議をやっていた。「みんな集めてコンセンサスを取りたい」ものだから、だらだらと会議をやっている。そうじゃなくて、こういう結論を出してくれと言ってやった。彼らは、具体的な条件を与えないと結論を出さない。しかし、日本であれば、それなりに結論を持ってくる。彼らは、責任を問われたときに困るから結論を出さないし、出せないのではないか。(Mb 社)

第2に、責任が個体化しているのも、その結果を個人で引き受けなければならない。従って、「予防的」に責任の所在を検討する段階で、自分の責任の範囲はできるだけ狭く限定しておく必要がある。つまり、職務間の「隙間」を埋めるための「予防的」対策であるにもかかわらず、各自が己の職務を狭く限定しようという欲求と必然性があるので、逆に、職務間の「隙間」が拡大する結果を招いてしまう。

第3に、すべての問題点を洗いだそうとしても、「事故」はすべからず、多かれ少なかれ千差万別である。つまり、依然として不測の事態は起きるのであり、あらかじめすべての事故を予測することはできない。所詮、予測できない事故の責任の所在をあらかじめ決定することはできないのである。

第4に、予防的に対応する過程で、他者の職務領域までも侵犯する可能性があるが、職務が排他的であるフランス型組織では既定の職務の権限は侵犯できないし、侵犯させない。この点については、1980年代末にフランスのある自動車部品メーカー (équipementier) を調査した報告書の中に興味深い記述があるので、少し長くなるが、引用する。

オペレータたちの業務の中に、補修の職務を導入したために、製造部門と保全部門との間での権限の分割 (partage des compétences) という問題が生じた。この問題は、日々日常、刻々と生ずるだけに、この企業にとって焦眉の課題となっている。複合機械のオペレータたち、とりわけ《自動化装置作業員》の職業訓練を受けた者たちは、補修という職務を高く評価しており、保全の分野で獲得した知識を最大限に適用し、活用し

たいと望んでいる。しかし、保全部門は、伝統的な組織機構を維持しており、他の領域での権限を行使できる可能性が明確に保証されない限り、補修の権限を手放すつもりはないのである。そこで、作業班の組長 (Chefs d'équipe des îlots) が、保全部門を呼ぶべき機会かどうかの決定をし、故障解決の手続き管理においては、オペレータたちと保全要員との間で権限の分割をする際に、審判の役割を演じるのである。……従って、故障の際には、組長が、この故障はその班の作業員たちの作業範囲内にあるか、それとも保全部門のテクニシャンを呼ぶべきかを、審判する。しかし、《第1次水準の故障》[その補修が2時間以内で完了するであろう故障] という概念は、かなり曖昧であるので、その曖昧な分だけ、その班のオペレータたちに修得した補修の技能を使わせてもよいかどうかについて、組長の裁量の余地をかなり大きく残している。目には見えないこの紛争を象徴しているものがある。配電盤の鍵である。オペレータたちは手を触れることが禁止されている。班の組長と保全部門のテクニシャンたちだけがこの鍵を持っているのである<sup>14)</sup>。

オペレータたちは簡単な補修をできる訓練はすでに受けている (= 職務充実, 多能工化) にもかかわらず、彼らに配電盤の鍵を渡さず (つまり、自発的な補修業務をさせず)、自己の既得の権限に固執する組長と保全テクニシャンのビヘイビアが象徴的である。しかし、それ以上に興味深いのは、オペレータが職業訓練によってその技能を向上させて、保全部門のテクニシャンとの間で職務の再配分をする必要が生じたとき、その再配分の方法が職務を「重ねる」のではなく、あくまでも「分割する partager」ことである。フランス企業では、職務を重ねないことがよくわかる。そもそも職務は排他的であるから、それぞれ別のものとして、きちんと分けなくてはいけないのである。

要するに、起きてもない「不測の事態」をいちいち想定して責任の所在を決定することと、あらかじめ個々の職務を限定するという行為を両立させること自体に矛盾がある。この矛盾を解決するには、2つの道しかない。

- ① 「不測の事態」をいちいち想定してあらかじめ対処することを放棄する。つまり、ヨーロッパ型組織のように、「不測の事態」の処理を上位の職務にすべて任せる。しかし、これは、「不測の事態」が生じてから、事後処理的に対処すること、つまり、「予防的」行為の放棄以外のなものでもない。
- ② 日本型組織のように、職務間の排他性を克服して、「共有性」を確立する。  
日本型組織の特徴は、何か予期せぬ事態に出合ったとき、それを問題解決の手法で対応す

---

14) LSCI (1988 : 40-41) .

る。

何か問題が生じたとき、フランスと日本との違いを感じる。日本人のわれわれは「これをひとつ手を付けてみよう」と、まず手ごろなところから潰していく。彼らここの幹部たちは全部の問題点を揃えて、すべてを検討しないと動けない感じがする。完全な裏付けとお膳立てを欲しがる。「これはあなたの仕事、これは私の仕事」とはっきり決めないとダメ。やることに責任問題が出てきて、失敗したら責任をとらされるからだ。日本の企業では、失敗したからといって、すぐに減給にはつながらない。日本人は何かごちよごちよやってきめる。(C社)

多数の人間が関与し、かつ、不測の事態が起きることを避けられない組立のような作業では、このような問題解決の手法が有効である。これによって、事態が破綻する前に、いわば緊急的な対応が取れるからである。労働コストの高い日本においてハーネス製造のような労働集約産業が依然として生き残っているのは、このような「緊急対応」を取れるからである。

#### 4. フランス企業における職務間の「隙間」

従来の定説によると、「フランスにおいて労働者は高度に保護されているが、日本の場合は、フランスほど保護されていない。フランスにおける高度の労働者保護が労働現場での柔軟性の欠如を生み、日本における労働者保護の不十分性が柔軟性を生んでいる」。確かに、フランスにおいて労働規制の面で大きな制約があり、それが柔軟性の欠如を生んでいた。この考え方には一理ある。しかし、問題は、「仕組み」であった。それが、本稿でいう職務間の「隙間」である。隙間とは何か。

##### 4-1 フランス特有の「仕組み」に対する日本人幹部の批判

フランスにおける日系メーカーの日本人幹部たちに行ったヒアリングによると、職階のうえで最下層に位置するオペレータたちへの評価が高い割に、身分が上昇するに連れて、日本人ディレクターたちがフランス人幹部社員に下す評価は低くなる。

ここでの作業効率は、日本と変わらない。ネジ締めスピードは日本よりも速いくらい。なるべく速くなるように考えて工夫はしているが、いずれにしろ、「フランス人の手が遅い」とは思わない。確かに、おしゃべりはある。ある程度は仕方がない。手が動いている限りは認めている。もっとも、きちんとしたノルマ（今日は2,000台とか、

3,000台)を設定する必要がある。いずれにしろ、ヨーロッパではオペレータのレベルでは日本と比べて遜色ない。だが、仕組みがコストを高くしている。ネジを締めていない連中がコストを高くしている。間接が問題だ。「なんとか出身者はこのポスト、秘書も付けます」、これではコストは高くなる。問題をなんでもかんでもオペレータに押しつけるのはおかしい。気の毒だ。上の連中は自分の既得権を必死で守る。マネジメントが悪い。自分から率先して、既得権(例えば、秘書を付ける)を放棄しようとはしない。これが直らない限りダメだ。(P社)

フランスのみならずヨーロッパ・アメリカの企業において職務体系が硬直的(職務固定化、細分化、階層化)であることはよく知られている。フランスの民生用機器製造業の競争力が欠如している理由の一端は、当然、かかる職務体系の硬直性にある。ジョブ・ローテーション、多能工化、労働グループ化など、現地の日系企業はもとよりフランス企業も実施している、いわゆる「日本的経営」はこのような職務体系の硬直性を解消されるのが目的である。しかし、はたして、かかる「日本的」な人事・労務管理によって職務体系の硬直性を消滅させることができたのだろうか。

先に見たように、日本人ディレクターが述べているように「オペレータたちがネジを締める速度は変わらない。ネジを締めていない連中がコストを高くしている。仕組みが問題だ」とすれば、フランスメーカーの競争力欠如を解明するには、その「仕組み」こそを解明し、批判すべきである<sup>15)</sup>。

#### 4-2 フランス企業における職務の硬直性

フランス企業における職務体系の硬直性は、①職務(権限・責任)の排他的個体化、②上位職務による調整機能、③職務(権限・責任)の階層化によって特徴づけられる。

##### (1) 職務〈権限・責任〉の排他的個体化

フランス企業では、各自の職務が明瞭に限定されていて、互いの職務が相互に独立してい

---

15) 1990年代初頭、自動車産業研究のセンターである GERPISA には、フランスのいわゆるレギュレーション派を核にして、ヨーロッパ各国から自動車産業の研究者だけでなく、次世代の「新生産システム」に関心を寄せる広範な研究者たちを引きつけつつあった。当時、そこに集う研究者たちは、その問題関心を自動車の最終組立メーカー(トヨタやルノーなど)の、しかも、最終組立工程に集中していた。彼らの問題意識の背景には、MITのプロジェクトの成果として、『リーン生産システム』という名称で定式化されたトヨタ生産方式への強烈な対抗意識があったことは、公然の秘密であろう。フランスの「仕組み」そのものを俎上に載せて批判的に検討するという姿勢は、少なくともフランス自動車産業研究においては、当時、あまり感じられなかった。

る。従って、まず、職務が排他的に個体化されている（1つの職務は1人の人間だけが担う）ことが特徴である。職務（自分の仕事）が排他的に限定されているということは、それ以外は他人の職務であることを意味する。その結果、自分の限定された職務以外は遂行しないことが論理的に必然となる。

フランスは就業時間（週39時間）が短い。そのうえオペレータたちは残業をやりたがらない。彼女たちは自分の責任以外の理由では残業などやらない。最初にターゲットを与えて、彼女たちがそれをのんでいけば、その目標を達成できないときに残業をさせるのは比較的たやすい。しかし、例えば、「売れ行きがよいのでさらに200台つくれ」などというのを納得させるのはたいへん。また、どこか別のところで不良が出たり、どこか別の部門（資材とか）やサプライヤーのミスのために残業する必要が出てきても、彼女たちは受け入れない。自分たちに責任がないのに、他人のミスのために残業などやりはしない。「あなたの責任を果たしても、それだけでは会社は成り立たない」と説得するが通じない。「みんなで助け合いましょう」と折に触れて言ってきて、多少は良くなったかなとも思うが、根本的な精神は以前と同じまま。少しも変わらない。(J社)

自分の職務（ここでは、持ち場・ポスト）が明確に限定され、個体化されているので、あらかじめ決められた自分の仕事（持ち場）以外はやらない。このような職務の排他性は、なにもオペレータたちノン・カードルだけではなく、中間管理職はもとより、工場オペレーションの最高責任者にも同様に見られる<sup>16)</sup>。

オペレータにいくつものポストを持たせることは、不可能ではないが、フランス人の工場長自身がちょっと不満を言う。自分の責任を取るのが嫌だからだ。その部下のマネジャーもクレームがついたら受け入れたくない。自分の責任になるかもしれないからだ。アメリカの場合に比べて、ここは日本人のいうことを受け入れない。彼らはまず責任逃れを考える。最終的に自分の工場長という責任まで持ってこられると困る。だから、何か新しいこと、オペレータたちに3ポストを持たせるなどということは嫌がる。

---

16) カードル (cadres) は、あえて訳せば「幹部社員」「管理職」、ノン・カードル (non-cadres) は同じく「平社員」「非管理職」となる。しかし、日本企業における管理職とフランス企業におけるカードルは大きく異なる。カードルという statut (規定上の身分) を持つことは、フランス企業において、「ノン・カードル」とは明確に区別された地位と役割を担うことであり、定型的な業務を行う「ノン・カードル」を指揮し、判断・調整などの非定型的な業務を遂行することである (Cf. *Le Monde*, 10 février 1994)。



「おまえの責任だ」と言われることは非常に大きいこと。次の日から辞めなければならぬ。この間、マニュアルの不備による小さな事故があったとき、工場長に「おまえの責任だ」と叱ったら、「社長は、何でもかんでも私の責任にする。納得できない」と返してきた。そこで「ばかたれ、工場の中は便所がきちんと流れていることからオペレーションすべてが全部おまえの責任だ」と言っておいた。「それは嘘の責任だ」と言うから1日を潰して大論議をした。確かに、労災は担当のマネジャーの責任かもしれない。だが「工場長たる」私の責任はどうか、という点が消えてしまう。日本では職務・責任はつながっている。「床が汚れていて、他にだれもいなかったら、工場長だろうが、自分で掃除しなければいけないんだぜ」と言っても、それができない、わからない。自分はエリートコースを走ってきているという、逆のハンディキャップ。「何で、工場長が全部しなけりゃいけないんですか」と切り返してくる。(M社)

フランス企業では責任も明確に限定されているのがわかる。フランス人にとって、工場長という統括責任も、職務としては「工場を運営するために部下を指揮する」という限定された内容を持つにすぎない。従って、責任も限定されたものであり、1つの責任（例えば、労災）も、1人の労災担当マネジャーに排他的に個体化されている。

## (2) 上位職務による調整機能

このようにフランス企業では、各メンバーは、排他的に個体化され、限定された職務を持ち、孤立して仕事をしているが、特にノン・カードルは、定型的な作業を行っている。しかし、「流れ作業」のような多数の人間が協力して行う作業には、あらかじめ決められた作業の枠を越える非定型的な作業が出現することを避けることはできない。その際には、関係当事者間の調整が不可欠である。しかし、各自は決められた定型的な作業だけを排他的に行うのであるから、フランス型組織では同一レベルの職員・部門の間では調整することができない。この調整は、部下の職務からは独立した、非定型的な作業を行える上位の権限によって行われる。直属の上司の命令に従って職務を遂行する。つまり、フランス型組織の特徴は、各部門が明瞭に独立していて、それらの間の連携が上下のつながりを經由して行われていることである<sup>17)</sup>。

1人の人間が数種類の職務を兼務すると、その職務間の調整は各自の判断で行われる。後

---

17) 青木昌彦がすでに「企業の情報構造の二つの基本的な型を定式化」している。「一つは専門化に基づいた中央集権化されたヒエラルキー的調整を特徴とし、もう一つは、知識の共有に基づいた分権化した水平的な調整を特徴としている。……[アメリカ企業のようなヒエラルキーの様式的モデルにおいては]上位は下位の作業を直接にか間接にか指揮し、後者は前者の直接的もしくは間接的な監督を受ける」(青木 1992: 31-32)。

に見るようにフランス型組織で兼務がむずかしいのは、各職務が明瞭に限定されていて、その孤立した職務間の調整自体が、上司の職務として独立しているからである。下位の人間が職務間の調整を自身で行うと、上司の重要な職務を侵犯することになってしまうのである。

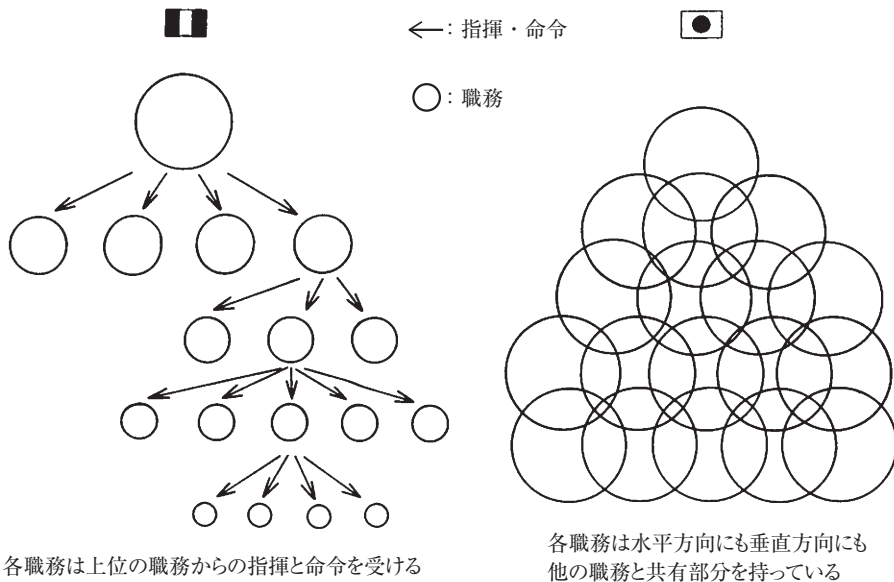
### (3) 職務〈権限・責任〉の階層化

孤立した各職務を上位の職務が統括し、下位の職務間の調整をする。かかる職務の階層構造を図式化したのが、図4-1の左側の部分である。

生産における開発・設計・製造の分業においてこそ、このような職務の階層化がきわめて明瞭に表れている。

フランスでは、エンジニアが理路整然としたラフな構想を描くと、テクニシャンがそれをきちんと図面にして、製造部門がそれを製品化するという分業になっているが、それだけにひとつボタンを掛け間違えると使いにくい製品になっている。フランスのエンジニアリングの考え方は、「エンジニアがアイデアを出して、テクニシャンが図面にし、それを工場が製造し、販売部門が売るのが当たり前」というのだが、これは困る。意識改革が必要だ。そんなものをつくられても売りものにならない。日本の場合は、開発はセールスの方までつながっている。誰か1人は、上流の開発から下流の販売まで責任を持

図4-1 フランスと日本の職務体系



(出所) 筆者作成。

てるような体制となっている。逆にフランスの場合は、ミニテルのようにしっかりしたグランドデザインがあるから、皆しっかりした核は持っているのではないか。しかし、出てきた製品を見ると、使いにくい。うちの連中も、外注との交渉は、出来上がり図でやっている。日本では大まかな概念を示すと、下請企業の方から、「これはプラスチックの方がいいですよ」などと言ってくる。向こうの方が専門家だ。なぜ向こうの話を聞かないのか。(C社 R & D)

一方、日本では、開発のエンジニアといえども現場のことを知らないと軽視される。

日本だと、エンジニアは全部を統括する立場だから、現場のこと、工員のやることをできないと馬鹿にされる。「なんだ、それでもエンジニアか。いばるの10年早い」といわれてしまう。(C社 R & D)

フランス型組織では、初めから職務と権限が明確に分離され、排他的に個体化されている。従って、命令と執行に完全に分離している。指揮する人と遂行する人とが明確に分業化されているのである<sup>18)</sup>。

上級カードルは数字で管理し、指示で支配している。その結果、決定は1人で行い、その責任は1人で負う。他の人の職務と権限は犯さないし、犯せない。他の人の分野は、その専門の分野はその人に任せただけであり、できなければ人を替えるだけである。この孤立・分離した排他的な職務・権限体制を前提に人を採用する。

テラー・システムの原理は安保らによって次のように簡潔にまとめられている。「まず、少数のエンジニアとIE専門家によって、特定の製品の製造過程を構成する種々の生産工程の作業が作業の最小単位としての要素作業に分解、還元され、それが組み合わせられて『職務』Jobが定義される。そうした詳細に区分された職務設計Job Designに基づいて、個々の作業者が遂行すべき職務課業Job Taskの一まとまりとして個々の作業者に『職務』として固定的に割り当てられる。いわゆるテラー・システムの原理を基礎にして、その上で個々の作業者に非弾力的ないし固定的に職務配置がなされる」<sup>19)</sup>。

従って、上記のように日本人ディレクターが見たフランス型組織は典型的なテラー・シ

---

18) 「フランス企業においては、『エンジニア=カードル』と『ノン・カードル』との間に区切りがある。というのも、『エンジニア=カードル』というカテゴリーは、指令とコンセプト形成という職務を自分たちのものにして、他のカテゴリーの人々には遂行の職務しかさせないからである」(LANCIANO *et al.* 1992 : 24)。

19) 安保ほか (1991 : 37)。

ステムの原理が支配する組織である。

企業内の組織における「仕組み」こそがフランス企業（特に、民生用機器製造業）の競争力の欠如（コスト高）を招いている<sup>20)</sup>。それは、以下のようにまとめられる。

- ① フランス企業の競争力欠如の重要な原因は、フランスの労働慣行に量的、そして、とりわけ質的伸縮性（フレキシビリティ）が欠如していることにある。
- ② 質的伸縮性の欠如の重要な原因は、組織内における3階層（エンジニア・テクニシャン・オペレータ）間の断絶にあり、とりわけ中間管理職の持つ矛盾に集中的に表れている。
- ③ 組織内の3階層間の断絶は、技能・技術は基本的に専門教育機関における特別の訓練によって修得されるという「学歴尊重」と、階層形成を基礎から支える技能・技術に対する考え方（「指揮・構想」は「実現・適用」よりも価値があり、「実現・適用」は「遂行」よりも価値がある）が原因である。

## 5. おわりに

フランスに進出した日系企業の日本人ディレクターたちが一様に指摘するのがフランス型組織におけるセクショナリズムである<sup>21)</sup>。

日本でセクショナリズムというのは、悪い意味に使われるが、フランスではむしろそれが普通。全社的なプロジェクトがあると、魚を切るみたいに輪切りにする。日本人の感覚では、例え1つの「輪切りの仕事」を担当するのでも、前後と左右、前工程・後工程との関連なしにはありえないと考える。フランス人は「これは自分の仕事。これさえきちんとしておけば、他人がそれをどう使おうと関係ない」と考える。（Mb社）

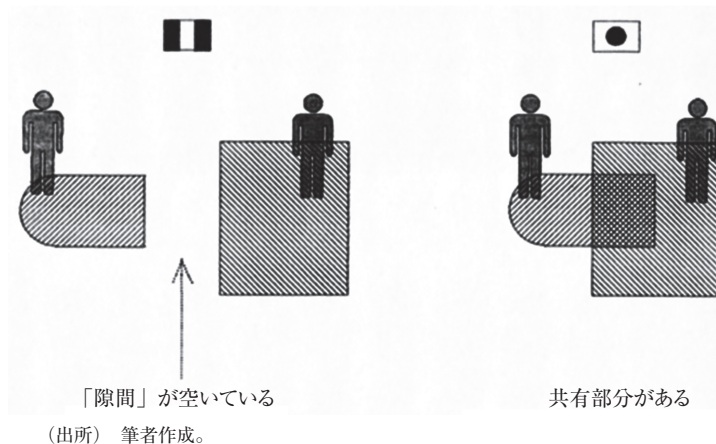
---

20) しかし、フランス人研究者たちは、この点（つまり、フランス社会に固有の特性が競争力の欠如の原因であること）をよく認識していなかった。フォーティスムうぬんなどという、資本主義に一般的に当てはまるような高邁な議論を好んでする前に、「フランスは民生用機器製造業が弱い。特に組立が苦手である。それはなぜか」という、地に着いた認識から出発すべきであった。そうすれば、本稿で展開した職務間の「隙間」の存在に気がついたらはずである。それに気がつけば、「隙間」とは何か、なぜ「隙間」が生じるのかと、問うことができたはずである。ここで性急に結論を述べると、「隙間」が生じるのは、「先行して職務を決定している」からであり、そして、それこそフランスにおける組織編成原理が機能本位原理によって司られている証拠であると考えられる。

21) フランスに進出した日系企業は、当然のことながら、フランスの社会的・法的規制を遵守しながら経営を続けている。職務体系のあり方までも決定的に規制する労働協約がある以上、日系企業が実施している労務・人事管理は、日本企業のそれではない。そこで、本稿では、フランスの現地の企業だけでなく、現地に進出した日系企業を含めて、フランス型組織と呼んでいる。

セクショナリズムと形容される職務体系、すなわち、各職務が分断化され、相互に排他的であるような職務体系では、職務の間に「隙間」が生じている。この職務間の「隙間」は、「流れ作業」において「流れ」を止める。つまり、この「隙間」こそ、組立のような多くの人間が関与する作業においてフランス企業が競争力を欠如している根本的な原因である。日本人ディレクターたちがセクショナリズムと表現するフランスの職務体系の欠陥を、本稿では、職務間の「隙間」(ないしは職務間の共有性の欠如)と呼んできた<sup>22)</sup>。

図 5-1 フランスの職務間の「隙間」と日本の職務間の「共有部分」



22) 小池和男の研究等を出発点として、これまで日本企業における職務が、ヨーロッパ・アメリカ企業の職務概念と比べて大きく異なることが、指摘されてきた。例えば、テーラー・システムの原理に対して「日本的な作業組織の編成原理は違った特徴を持つ。その最も顕著な特徴は、『職務』と個々の作業者の関係が弾力的であること、つまり、日本的な作業現場の構成原理は、班と呼ばれる作業者集団に対して『職務配置』がなされ、むしろ、個々の作業者が遂行すべき固定的な『職務』という概念自体が明確に確立していないことにある」(安保 1991: 37)。アメリカ企業に対して日本企業では「職務の分業化は(職務のローテーションが制度化されていることから)明らかなように)曖昧な概念であり、責任は作業グループ全員が負うし、報酬は仕事の内容とは関係ない」(青木 1992: 312)。筆者は、以上の叙述は、まだ両者の差異を十分に明らかにしていないと考える。では、逆に、もし「班に対して職務配置」されたり、さらには「職務という概念を曖昧」にすると、その組織は日本型になるのか。日本的にはなるかもしれないが、日本型にはならないと思う。職務間の「隙間」を残したままの「日本的経営」の導入はヨーロッパ型組織の変種にすぎないのであって、日本型の組織ではないからである。つまり、日本においては「複数の職務が重なっている(共有性を持つ)」のに対して、ヨーロッパ・アメリカにおいては「個体間で職務が重ならない(職務間に『隙間』がある)」ことが決定的な差異であると考えられる。グループ化(つまり、班をつくる)したり、職務のヒエラルキーを平べったくしても、職務(権限・責任)が互いに排他的であり、重なっていなければ(つまり、共有性を持たなければ)、その組織は日本型ではない。

大手自動車部品メーカーに長く勤務し、アメリカ子会社副社長など外国駐在の豊富な経験を有する北原敬之もまた、日本企業の海外現地化で最も難しい課題のひとつが、日本企業の中では普通に実践されている「仕事と仕事をつなぐ仕事」を円滑に実現することであると述べている（北原 2017：89-90）。これはまさに、本稿でいう職務間の「隙間」が、海外で日本型生産システムを実施しようとするときに、大きな障害になっていることを意味している。

職務間の「隙間」を解消させるには、職務の間に共有性を確立して、職務体系における重層性をつくりあげなければならない。しかし、ジョブ・ローテーションなどの一企業内の人事管理だけでは「隙間」は解消できないにもかかわらず、フランスにおいて「隙間」を生み出す社会の問題そのものには手が付けられていない。つまり、「日本的経営」に関するさまざまな知識の伝播にもかかわらず、職務間の「隙間」はフランス企業において依然として消滅していないのである。この「隙間」が残存するかぎり、フランスのメーカーが組立の場面で競争力のある「流れ作業」を実現し、民生用製造業において国家の保護なしに生き残っていくことはむずかしいであろう。

#### 参考文献

- 青木昌彦（1992）『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム—』永井浩一訳、筑摩書房、342p。
- 安哲哲夫ほか（1991）『アメリカに生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社、279p。
- 井上泰夫（2016）「松村文人教授の研究業績を偲んで」（『オイコノミカ』52（3））39-43ページ。
- 北原敬之（2017）「〈研究ノート〉日本企業の海外拠点における現地化と業務移転の困難をめぐる諸問題」『経済系』関東学院大学経済学会、270、82-91ページ。
- 田村 豊（2003）『ボルボ生産システムの発展と転換—フォードからウッデヴァラへ—』多賀出版、264p。
- 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（4））315-349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）「フランス進出日系メーカーの外注購買環境—現地の下請システムと《コミュニケーション部品》」（『中央大学経済研究所年報』26（1））139-169ページ。
- （1995b）「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））329-362ページ。
- （1995c）「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（5・6））339-370ページ。

- (1995d) 「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(3)) 35-67ページ。
- 中道麻子 (2009) 「フランスにおける派遣社員への職業能力開発支援の取り組み」(『日本労働研究雑誌』582) 51-63ページ。
- 日本貿易振興会 (1993) 『在欧日系企業(製造業)の経営実態—第9回実態調査報告—』日本貿易振興会。
- 日本労働研究機構編(平井秀和)(1990)『フランスの労働事情』日本労働研究機構, 406p。
- 藤野敦子 (2012) 「非正規雇用; 雇用流動化; 仕事満足度; 日仏比較; 性別役割分業」(『京都産業大学社会科学系』29) 39-67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, 290p。
- 三谷直紀 (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。
- 村尾祐美子 (2013) 「正社員の企業拘束性と雇用の非正規化」(『現代社会研究』11) 87-94ページ。
- 労働省労政局労働法規課 (1992) 『フランスの労使関係法則』日本労働研究機構, 174p。
- Adler, S. Paul, Cole E. Robert (1993), "Designed for Learning: A Tales of Two Auto Plants", *Sloan Management Review*, Spring 1993, pp. 85-94.
- Berggren, Christian (1993), "NUMMI vs. Uddevalla", *Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 37-49.
- Bouffartigue, Paul (1994), *De l'école au monde du travail: la socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens*, Paris, 286p.
- Celier, Sylvie (1993), "Le Plan Mercure de la Société des Automobiles Citroën", *Première Rencontre Internationale "Les trajectoires des firmes automobiles"*, GERPISA, juin 17-18-19 1993.
- Codese (Comité pour le développement social et économique de l'entreprise) (1981), *Expériences de valorisation de l'encadrement: le nouveau rôle des agents de maîtrise*, Boulogne-Billancourt, 343p.
- Costa, Isabelle da, Garanto, Annie (1993), "Entreprises japonaises et syndicalisme en Europe", *Le Mouvement Social*, janvier-mars 1993, pp. 95-128.
- DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) (1975), *Qualification du travail: tendance et mise en question*, Paris, 197p.
- Durand, Jean-Pierre (1993), "Le travail en groupe. Quelques interprétations", *Première Rencontre Internationale "Les trajectoires des firmes automobiles"*, GERPISA, juin 17-18-19 1993.
- ELLEGÅRD Kajsa, Engström, Tomas, Nilsson, Lennart (1992), *Reforming Industrial Work - Principles and Realities. In the planning of Volvo's car assembly plant in Uddevalla*, The Swedish Work Environment Fund, 67p.
- Eyraud, F., Jobert, A., Rosenblatt, P., Tallard, P. (1989), *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, 321p.
- Freyssenet, Michel (1993), "La trajectoire de Renault de 1974 à 1989", *Première Rencontre Internationale "Les trajectoires des firmes automobiles"*, GERPISA, juin 17-18-19 1993.
- (1994), "VOLVO-UDEEVALLA, analyseur du fordisme et du toyotisme", *Actes du GERPISA*, No. 9, pp. 161-187.
- INSEE, *La Société Française. Données Sociales 1993*, 598p.
- (1993a), *Tableaux de l'économie française 1992-1993*, Paris, 180p.

- (1993b), *Données sociales 1993: La Société française*, Paris, 598p.
- J.O. (Direction des Journaux Officiels) (1991), *Code du travail, livre 1er: Conventions relatives au travail*, Paris, 256p.
- Jobert, A. Reynaud, J.-P. Saglio, J. M. Tallard, (1993), *Les conventions collectives de branche: Déclin ou renouveau ?*, CEREQ, Marseille, 308p.
- Labit, Anne (1993), "Groupe de travail à la suédoise ou à la japonaise ? La maîtrise de Volkswagen au cœur des paradoxes", *Première Rencontre Internationale "Les trajectoires des firmes automobiles"*, GERPISA, juin 17-18-19 1993.
- Lanciano, Caroline, Marc Maurice, Hiroatsu Nohara, Jean-Jacques Silvestre (1992), *Innovation: acteurs et organisations. Les ingénieurs et la dynamique de l'entreprise. Comparaison France-Japon. Résumé de la recherche*, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, 42p.
- LSCI (Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions)(1988) *Le Taylorisme ... et après: les effets de la modernisations dans un établissement industriel*, Paris, 1988, 149p.
- Nakagawa, Yoichiro (1992), *Prototypes in the Automobile Industry: The Japanese System*, *The Institut of Economic Research*, Chuo University, 24p.
- Mignotte, Alain et Claude Roynette (1974), *L'agent de maîtrise*, Paris.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) (1992), *Convention collective régionale: Industrie métallurgiques O.E.T.A.M. (Région parisienne)*, No. 3126, Paris, 139p.
- (1993a), *Convention collective nationale: Ingénieurs et cadres de la métallurgie*, No. 3025, Paris, 80p.
- (1993b), *Accords nationaux: métallurgie*, No.3109, Paris, 333p.
- ONISEP (Office National d'information sur les enseignements et les professions) (1971), *Les Techniciens de la transformation des plastiques*, s.g.
- (1982), *Les Techniciens de l'électricité et de l'électronique*, 2e éd.
- Piore, Michael J. & Charles F. Sabel(1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, 355p (山之内靖ほか訳 (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 466ページ).
- Rozenblatt, Patrick (1990), *Les figurés de la maîtrise d'encadrement*, Paris, 59p.
- Thezee, L. (Direction régionale du travail et de la main d'œuvre. Région de Bourgogne et de Franche-Compté) (1966), *Les qualifications professionnelles dans l'industrie de la transformation des matières plastiques*, Dijon, 23p.
- Thomas, Jean (1991), *Qualification professionnelle: évaluation et évolution*, Paris, 267p.