

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）——

中川 洋一郎

はじめに——フランスと日本における職務のあり方の違い——

- I 日系メーカーにおける対「柔軟性の欠如」対策
 - II 水平方向・垂直方向の職務拡大——日本型組織の職務体系の特徴——
 - III 見かけ倒しの職務重層性
- おわりに——上司による部下の育成の欠如——

はじめに——フランスと日本における職務のあり方の違い——

今から四半世紀前にフランスで継続して企業調査を実施した際に、まず印象に残ったのが、現地日系メーカーの日本人幹部たちによる「フランス企業内には『隙間』がある」という証言であった（中川 2017d）。もちろん、この課題について、すでに小池和男など労働関係分野における先学たちが、日本と欧米との職務の違い、あるいは、日本的経営などという主題で豊富な研究成果を積み上げてきたので、当時発表した拙論（中川 1994b；1995b）に学問上の新規性は特段なかった。

では、「隙間とは何か」、また、「なぜ隙間が生じるのか」、その理由は、「分業をいかに形成するかにおいて、まず仕事をあらかじめ決めるからだ」と考えて、仕事と人との attribution（帰属させること）の方向性の問題、すなわち、組織編成原理の問題であると、当時発表した拙稿（中川 1994a）で主張した。もし、当時の筆者の試論にいささかなりとも新規性があったとすると、それは、「フランスで職務間に『隙間』が生じるのは、日本ではヒトをまず限定してから職務を当てるのに対して、フランスでは、逆方向であり、まず職務を限定してからヒトを配置するからだ」という、「attribution の方向逆転」、すなわち、分業形成におけるヒト・職務の後先（あとさき）の問題を提起したことではないかと考えている。

当時はそれ以上に考えを進めることはできなかった。学会での反応も特になかった。その後に歴史的な起源の考察を進め、「仕事をあらかじめ決める」のは、機能を優先して基準にしていることだから、それは、機能本位原理と呼ぶべきだと考えた¹⁾。そうしてみると、いつ、どこで、どの

1) 疑似親族原理と機能本位原理という対抗する二大原理間の関係に関しては、概略的ながら、中川(2017f)

ようにして機能本位原理が生成したのが、重要な問題点となる。今は、端的に、「機能本位原理は、7千年前に開始した遊牧とともに生成し、前4千年紀に原インド・ヨーロッパ語族民がそれを神話構造として、つまり、『三分イデオロギー』として意識化することで、機能本位原理を確立した²⁾と考えるようになった。

本稿では、当時の試論を上記のような現在の視点から再構成する形で、職務のあり方について、職務の個体化・共有化という視角から、フランスと日本との比較を行っていく。

I 日系メーカーにおける対「柔軟性の欠如」対策

日系メーカーは、前稿（中川 2017d）で見たように、職務間の「隙間」とも呼ぶべき、職務体系・労働慣行の硬直性に苦しんでいた。現地日系メーカーは、かかる人事・労務関係におけるフランス的な桎梏に対して、いかなる対策で臨んでいたのか。日系企業の人事・労務政策は、フランス企業組織における、かかる職務体系の硬直性から生じる欠陥を緩和しようとするものだと要約できよう。

1. オペレータ・レベルにおける人事管理政策

1) 個別評価の採用

各自の給与は、各自が有する（給与）係数（coefficient）で決まる。この給与係数は労働協約で技能に応じて規定されているが、基本的には学歴によって決まる³⁾。かくて、オペレータの賃金は先験的に決定されているので、一般のフランス企業では個別評価の余地はない。しかし、日系企業では、この労働協約という大きな枠組みの中でオペレータ個人の個別評価を行っている場合がある。個別評価の目的は、主として、アブセンティズム（欠勤）対策と技能向上の奨励である。

オペレータの賃金は、最低賃金プラス物価上昇分という程度。まず、1次の評価としてオペレータのリーダーが評価する。その場合、欠勤などの出勤率を4割、残りの6割をスキルなどの項目で点数を付け、総合評価でAからEまでの5段階で評価する。2次評価を課長クラスが行い、最終的には3次評価までである。ケーススタディをいろいろやった。欠勤率の問題で日系各社は悩んでいる。よそは10%を超えるところもざらにあるようだが、うちは今のところ5～6%。欠勤はメーカーにとって大敵。流れがとまっちゃうから。（Y社）

終章「自然は《ヒツジ》化できない」で、論じているので、ご参照いただければ幸いである。

2) 機能本位原理の生成に関しては、概括的ながら、中川（2017e）第2部「ヨーロッパ文明の地下水脈としての遊牧」で論じているので、ご参照いただければ幸いである。

3) 日本労働研究機構（1990:69）

以上のような評価づけは労働協約の中ではうたわれていないので、各企業のある程度 of 自由裁量に任されていた。各社とも、組立作業の流れを止めないことに腐心していたが、たんに「忠誠心」を高揚させようという目的ではなく、「流れ作業」を乱す不意の欠勤を防止するのが個別評価の主たる目的であった。

オペレータの評価を5段階で行い、個別化しようというのは「日本的」ではある。しかし、『『ワーカー』をまず企業内の従業員として地位的に平等化したうえで、次に各個人を能力発揮の程度による『いわれある格差』の序列におく』⁴⁾という日本企業が国内で行っている賃金査定からは、ほど遠い。第1に、フランス企業内においては、身分のうえで明確な区分が存在するので、全体として各自の給与は給与係数によって縛られているうえに、第2に、給与の格差を付けるための原資が比較的小さいので、個別化されている賃金の割合はごく限定されたものにすぎないからである。

給与については、カードル（幹部社員）とノンカードル（一般社員）を分ける必要がある。ノン・カードルについては、これについては労働基準法で国が定める勤続加給（同じ会社に勤めている年功給）がある。同じ企業に3年勤めると、3年目から3%、その後、15年目までに毎年1%ずつ付加される。最高で、15年目に15%を付加して、あとは据置。基準となるのは、労働協約で各産業別に労使協議会があるが、金属冶金労使協議会（イル・エ・ヴィレンヌ県）で決められている各コエフィシエント〔係数〕に対する最低賃金に対して何%となるか。コンベンション〔協約〕の1%は法律だから守っているが、うちでは、実質額面の0.7%となる。昇給について、まず、上記の1%がかかってくる。ついで、会社昇給、年1回昇給率を決めている。今年93年1月1日賃上げ率2.8%で、日本のベースアップにあたる。ここまで基本。これに査定（人事考課）を掛けている。人事考課は5段階。下から2番目は、2.8%の昇給率で、大多数がこれ以上になる。平均すると2.8%より多くなっている。評価1は「もう辞めてもらいたい人」で、ほとんどつかない。全体の平均で約3%の昇給率。フランスの企業とわが社と比較すると、会社全体として査定制度を設けている企業は、フランスには少ない（カードルを含めて）。フランス企業では個別に賃上げ率を決めている。（C社）（なお、〔 〕内は筆者による補足説明。以下同様）

人事考課を5段階評価で行っても、以上のようにオペレータの賃金査定の際にはほとんど格差はつかない。

4) 熊沢（1989:113）

2) ポスト・ローテーション

欧米企業での職務についての考え方は、「職務は個体化される」という、職務個体化である。それに対して、日本企業における考え方は、「職務は共有化される」という、職務重層化である。職務重層性の発展段階において、1人の人間（例えば、作業員）が1つの持ち場（職務）に時間的にも空間的にも固定されていて、職務を変更しない段階、つまり、「職務固定」が最初の段階であり、これこそ、分断化され、階層化された職務体系を有するテーラー・システムの原則である。図1「職務重層性の発展段階」は、職務個体化の底辺レベルから垂直的共有化の高度な段階にまで進む「職務重層性」の発展を図式化したものである。

ここでは、最下段の第Ⅰ段階が「職務固定」であり、1人に1つの職務が当てられる。もっとも、この原則（職務固定）を打破すること自体はフランスにおいても不可能ではなく、日系企業では、オペレータによる持ち場のローテーションはさほどの抵抗もなく受け入れられている。賃金係数が下がらず、同じ組立の中の別の作業であれば、オペレータたちは持ち場（ポスト）の変更を受け入れるのである。

このような持ち場のローテーションはフランス企業においてももはや抵抗なく受け入れられていて、この労働慣行は広く実施されている。生産量の変動やモデルの変更がある場合、持ち場を頻繁に変更できれば、その分だけ作業の柔軟性は増大する。

しかし、これはジョブ・ローテーション（職務循環）ではなく、組立における同一作業所内での持ち場（ポスト）の変更以外のなにもものでもない。つまり、図1の第Ⅱ段階「職務変更」の第1水準「持ち場循環」にすぎないのである。ポストのローテーション自体はほとんど当然に行うべきことであり、これをあたかもフレキシビリティの実現であるというのは過大な評価であろう。何のためのローテーションか、それが問題である。

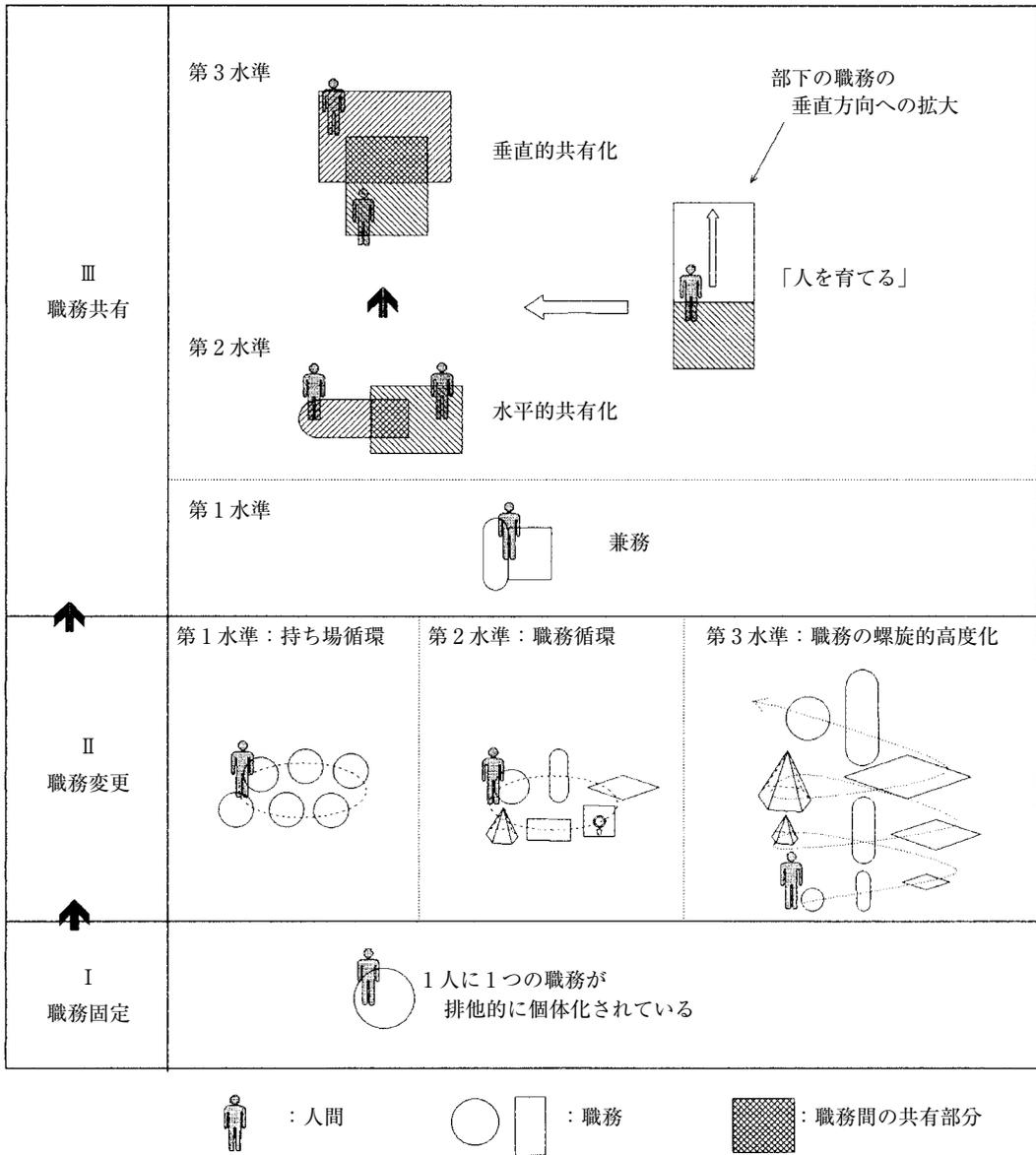
3) 多能工化とジョブ・ローテーション（職務循環）

フランス自動車産業において、polyvalence（多価性、多能性、多技性）は、すでに第1次オイルショック直後の1970年代後半からフランス企業（特に自動車産業）内で話題となっていた⁵⁾。単調な繰り返しの作業に嫌気が差した単能工たちによる労働争議がきっかけであった。当時、すでに日本との競争が意識され始めており、日本的な労働慣行に触発されていたとはいえ、polyvalenceというフランス語で表現される技能自体は、必ずしも日本固有のものではない。フランス人もpolyvalence自体の受け入れにはさほどの抵抗はないのである。

いろいろなものができるという点で、多少は給料に反映させている。多能工になるというこ

5) FREYSSINET (1993:7)

図1 職務重層性の発展段階



出所) 中川 (1994b: 323)

とだから、インセンティブを与えている。今は1つのポストを受け持っていますが、別のポストにも移行できるように訓練している。Agent de maîtrise [フォアマン] になるひとと、一般のオペレーターとの間には、かなりの差 [学歴や技能] がある [従って、一般のオペレーターを訓練して Agents de maîtrise をつくるという段階にまでは到達していない]。同じ仕事をして、他の機械の扱い方を知っている人と知らない人とでは差を付けるというように、

一般のオペレーターの中で上がっていく。そのラインの主だった労働者を連れて行って日本で研修させたし、自分の給料が上がって行くのだから納得しさえすれば多能工化は受け入れる。(Sm社)

しかし、フランス企業における polyvalence の意味は日本企業でいう多能工化とは違う。

第1に、フランス企業における polyvalence は、賃金インセンティブと強固に結びついている。「単能工の反乱 (malaise des OS)」に象徴される労働争議に表れているように、単純で反復的な労働への怨嗟が根底にある。従って、polyvalent (多能工であること) になれば賃金係数は上昇しなければならない。つまり、賃金上昇が、具体的なインセンティブとなっている。保全のように特定の技能が要求され、しかも組立と同じ賃金というのは受け入れられないのである。

第2に、フランスにおける polyvalence は複数の技能を有することであるが、複数の技能を同時に行使することではない。フランス企業では、いろいろな技能を持っている (つまり、使える) ことと、同時にいろいろな技能を使うこととは別だからである。いくつかの技能を持っていても、同時にそれらを行わせること (兼務) が奨励されていないのだから、フランス企業では、ジョブ・ローテーションが資格の取得という性格を強く持っており、自己目的化していると言うべきである。

そのかぎりでは、フランスでジョブ・ローテーションと呼ばれている行為は、職務 (ジョブ) の内容自体は変わらずに、持ち場 (ポスト) だけが替わるのであるから、現実にはポスト・ローテーションにすぎない場合が多い。特に組立現場でそうである。

4) 補助的機能 (検査・調整) の追加

しかし、異なる技能を同時に使うのはフランス企業においても全く不可能ではない。例えば、1人のオペレータに組立作業の他に、検査を行わせることは、給与係数が下がらず、時間を与えて別の作業を行わせるのであれば (以前と同じ時間で付加的に作業を増加させるというのではなく)、受け入れる。「品質管理を、下に降ろそうとすると、オペレータたちから抵抗はないか」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次のように答えてくれた。

特別にはない。「これはあなたの仕事ですよ」と言うと、やる。フランス人が考えた方式に、「この人がやったのを次の人がコントロールして自分の仕事をやる」というのがあった。これは失敗した。前工程の人が「後からチェックしてもらおう」と考えて、真剣にならない。そこで、「自分のつくったものは自分でチェックしなさい」とやったら、びびり始めて、ミスが減った。「1分の作業時間のうち、55秒でつくり、5秒でチェックしなさい」、これは受け入れられる。成功した。ワーカーに抵抗感はない。新しい機能を与えて、今までと同じ時間で

やりなさいというのは問題になるが、時間を与えてあげて、新しい機能をつけ加えるのは構わない。（J社）

オペレータに、組立作業のほかに、検査・調整などの補助的な機能を追加することは、フランス企業においてもすでに1980年代前半から「テーラーシステム以降」の作業形態として自動車産業を中心に広まり始めていた⁶⁾。検査や調整などの補助的機能を主たる機能に追加することは、兼務の初歩的な段階である。しかし、トヨタ生産方式でいう多工程持ち（1個流し生産のために作業者レベルで機械を何台か担当すること）はフランス型の企業ではまだ依然として広範囲には行われていない。オペレータ・レベルでの兼務はまだ初歩的な段階にとどまっているのである。

2. 中間管理職レベル

1) 現場監督・中間管理職・テクニシャンの肥大化傾向

国全体としてオーバーヘッドが重いという、フランス国家の特徴は、まさしく各企業にも当てはまる。メーカーであれば、工場内には、ラインで直接的に働く人々（ラインワーカーないしはオペレータと呼ばれる）の他に、彼らを監督する立場の人々（ラインリーダーとかフォアマン）と保全や運搬などに携わる人々がいる。彼らは、ライン・オペレータと区別して、工場間接と呼ぶことが多い。工場間接の肥大化傾向がフランスにおける特性となっていた。

フランスにおける工場間接（中間管理職）は、agents de maîtrise（現場監督）系と techniciens（テクニシャン）系の2つに系列に分けられる。agents de maîtrise は、オペレータの作業を監視し、作業を計画に従って円滑に遂行させる任務を持つ（作業監督の色彩が強い）。一方、techniciens は、むしろ技術的側面に限定され、一般に職務の中には、指揮・命令（commandement）は入っていない⁷⁾。両者の社会的形成には際だった相違点があり、agents de maîtrise は、社内昇進と外部市場からの調達との2つの道があるが、いずれにしろ原則的にオペレータ（特に、技能工）として経験を積んだ後に社会的上昇によってこの地位に就く。しかし、techniciens は、外部で訓練を受け、国家の認定（ディプロマ）を受けて、学歴によってこの地位に就くのが原則である⁸⁾。

アメリカとヨーロッパのメーカーにおいて、この工場間接が肥大化していることは、これまでもたびたび指摘されてきた。工場間接に問題があることはフランスの企業も良く認識していて、工場内の組織ピラミッドをできるだけフラットにして、工場内の命令系統を簡便にしようと努めている。従って、フランスのメーカーがコスト削減のために最初に取り手段のひとつが、やはり

6) LSCI (1988: 47)

7) MINISTÈRE DU TRAVAIL (1992)

8) EYRAUD (1989: 151)

かかる工場間接の削減である⁹⁾。次の引用は、現地メーカーを買収した後に赴任した日本人ディレクターの証言であるが、現地メーカーもコスト削減には工場間接費の削減を有力な手段としていることがわかる。

84年ころから90年まではヨーロッパも景気はよかった。しかし、このところの不況で、固定費の増加を売上の増加でカバーできなくなった。そのようなとき、ヨーロッパではどうするのか、と見ていたら、やはり思い切って人を切った。しかし、工場の生産効率の良いくないし、フレキシビリティがないから、工場の人間を切るのは恐がる。工場の人間をいったん切ると、需要が伸びたときに、生産増加に対応できない。日本だと残業を減らしてマンパワーを温存して調整していく。従って、ヨーロッパでは直接人員は高いままおいておき、切る対象にするのは間接人員。工場の間接人員を思い切りよく切っている。もっとも、普段から見ていて、こいつは仕事していないから切りたいという人を切っているが。(D社)¹⁰⁾

かりにオペレータは優秀でも、オペレータを管理する監督、さらにその監督を管理する監督等々が幾層にも存在することが間接費を上昇させていたのである。

フランスの工場間接に問題があることは最近になってはじめて指摘されたことではない。すでにかなり以前から、フランスの工場において工場間接に大きな問題があることが指摘されてきた。例えば、1966年にブルゴーニュ・フランシュ=コンテ地方の労働監督局がプラスチック成形業に携わる中小企業の労働環境を調査した記録が残っている¹¹⁾。この報告書は同地方の中小企業37社の実

9) PSA グループのシトロエンが、1981年以来、実施してきた MERCURE とよぶ社内改革プランでも、工場間接について、それまでの6職制から4職制にまで削減していることを重要な柱としてきた。

1981年以前	1981年以降
Chefs de secteur	Chefs de secteur
Chefs d'atelier	AM2
Contremaîtres	Techniciens de production
Chefs d'équipe	AM1
Régisseurs	
Opérateurs	Opérateurs

1981年以前の Chefs d'atelier と Régisseurs が廃止され、Contremaîtres と Chefs d'équipe がそれぞれ AM2 と AM1 になった (CÉLÉRIER 1993:7)。

10) この事情は、日系メーカーでも同様である。「総務・財務担当の人はある権限を与えたら、いきいきと仕事をしている。それが工場の人たちは分かる。組織表をつくらせたら、いっぱいいろいろな役職があったから、廃止させた。もっと平べったくしようとしている。新しくなった人たちはよいのだが、権限を取られた人たちが不満を抱いている」。(Mb社)

態調査の結果として、次のように、近代的な教育を受けたテクニシャンを旧態的な現場監督 (agents de maîtrise) に代替してプラスチック成形中小企業の近代化を目指すべきだと主張している。

チーム・リーダー (chefs d'équipe), 職工長 (contremaîtres), 工程長 (chefs de fabrication) ないし工長 (chefs d'atelier) [などの agents de maîtrise 系の間管理職] は、それぞれ、ただちに技能員 (agents techniques), テクニシャン (techniciens), 上級テクニシャン (techniciens supérieurs) [などの techniciens 系の間管理職] によって代替されるべきであると、すべての経営者は述べている。経営者たちは、これらの《技能資格》(qualification) を待望しているのであり、有資格の応募者たちが現れることが緊急要件となっている。現在のチーム・リーダー、職工長、工程長は、確かに、良質の要員ではあるが、しかし、技術の発展によって時代遅れとなってしまったようである。第1段階では、まずこれらの旧来からの要員が早急に再教育される必要がある。現在、われわれは過渡期にあり、将来的には、機械オペレータは最小限に減らされ、たんなる作業員となる一方、テクニシャンとエンジニアの一群が、増強されるであろう¹²⁾。

近年のフランスにおける工場間接の制度的展開は、agents de maîtrise の比重減少と techniciens の比重増大 (une plus grande technichisation) によって特徴づけられるが¹³⁾、この趨勢はまさに上記の労働監督局の報告書ですでに1960年代に推奨された傾向にほかならない。

技術的進歩によって、オペレータ上がりの agents de maîtrise では対応できなくなり、専門的教育機関 (高校、職業高校、短大) で訓練を受けた techniciens の重要性が増大している。つまり、技術的進歩によって労働慣行と労働のコンセプトそのものが変化したために、「agent de maîtrise をもはやたんなる単純作業 (exécution) の監督者として見なすことができなくなっている」¹⁴⁾ので

11) 1966年当時、同地方の8県には、プラスチック成形業として63社があり、全従業員数は4261名であったから、1社当たり、約68名である。この報告書によると、技術教育を受けた若いテクニシャンたちが製造現場を嫌う傾向があるのは憂うべきことであるが、それは現場でのやっかいな人間関係 (つまり、オペレータの管理) を彼らが厭うからであり、早急に彼らに「心理学的・社会的な教育を施すことが必要である。若者たちは指揮・命令し、権威を巧みに確立し、とりわけオペレータたちと対話をし、彼らを理解し、しばしば助言することを学ぶべきである」(THÉZÉE 1966: 20)。オペレータの「管理」こそ、最もやっかいな問題であること、その「オペレータの管理」を座学で修得させようとしていることが特徴的である。

12) THÉZÉE (1966: 21)

13) EYRAUD (1989: 152)

14) ROZENBLATT (1990: 26)

あり、カードルの機能の一部である管理機能までも担当する傾向が強くなっている。

しかし、このような技術高度化の社会的要請に対して、1979年に調査機関のIFOPが調査した結果によると、調査対象の企業における「agents de maîtriseのうち、27%がディプロマを持たず[小学校卒以下]、52%がCAP、BEPを有し[中卒]、21%がBT、BTS、DUTを有していた[高卒以上]」¹⁵⁾にすぎない。つまり、agents de maîtriseのほぼ8割が中卒以下であり、最近の生産技術・管理技術の進歩には容易に適応できなかったであろうことは想像に難くない。

これは、フランス社会における工場内の昇進のあり方に関して、その分だけ qualification 《社会的に認知された技能・技術》の重要性が増したことを意味する。つまり、ディプロマの価値が高まったのであり、オペレータからの昇進の道がその分だけ狭められたことにほかならない¹⁶⁾。

では、工場間接のフラット化、特に agents de maîtrise 系現場監督の削減と techniciens 系技術者によるその代替によって、フランスにおける工場間接の問題は解決したのか。

解決していないと思う。つまり、依然として、フランスにおける中間管理職の非効率性は解消されていなかったと考える。このような組織のフラット化の試みがただちに過大な工場間接費の解消に結びついていなかったのである。では、なぜ、フランス企業では、中間管理職層が肥大であるうえに（「だからこそ」というべきかもしれないが）、非効率的なのか。

根本的な障害、つまり、指揮・命令 (commandement) の問題を解決していないからである。

2) 中間管理者の人数過剰

フランスの企業における中間管理職の問題は、特に、いわゆる工場間接を中心に考えると、以下の2点に集約できる。

- ① 中間管理職の数が多すぎる。
- ② 中間管理職の管理能力が低い¹⁷⁾。

15) CODESE (1981:37)。また、同書の別の個所では、「学歴。調査対象の製造業企業では、agents de maîtriseの68%がディプロマを持たず、25%がCAP [中卒]、2%がそれ以上の学歴を持っている」(CODESE 1981:16)というフランス経団連(CNPF)の調査結果(1977年)も掲げられており、この調査結果が正しければ現場監督の学歴は本文の調査結果よりもさらに一層低いものであったことが示唆されている。いずれにしろ、学歴によってではなく、経験によってその地位に就いたというのが、agents de maîtriseの伝統的なイメージであった。

16) ROZENBLATT (1990:9)

17) 本稿で、中間管理者(ないしは、中間管理職)と呼ぶのは、カードルのうち、いわゆる中級カードル以下の、現場での事務管理職、および、ノン・カードルのうち、フランスの分類では直接労働に分類されるが、現場で一定の範囲の責任を持たされてワーカーを監督する立場の現場監督者(本文で見たように、agents de maîtrise系とtechniciens系の2つの系列がある)である。総じて、現場のオペレータと上級カードルの中間に位置している。日本で「直接」と呼ぶのは、通常はラインワーカーだけであろう。フランスでは、ラインワーカーとこれらのラインで働かないが生産に携わる人々を直接労働者と呼んで

中間管理職の人数が肥大化するの、何よりも、2重・3重のチェックポイントが必要だからである。

一般の人のものをつくる能力では日本の方が圧倒的に上。高卒、工業高校卒などの能力を比べると、日本の方が周りにものをつくる人がいるとかその他の理由で高く、こちらの方が低い。この人たちをコントロールするのにえらい金がかかっている。だから、カードルなどの監督者がいないと絶対、工業が成り立たない。システムをつくり、いろいろチェックポイントを設けていかないと成り立たない。そうしないと日本製のような均質な商品ができない。日本ではほとんど全員が「良いものをつくらないといけない」という意識を持っている。ここはそうではない。あちこちにチェックポイントをつくり、システムをつくらないものがない。（J社）

現場の監督者の主要な職務が、オペレータたちが行う作業のチェックに費やされている。さきに、フランスのオペレータたちが優秀であるというのが一般的な評価であると述べたが、それは言われた作業をきちんと遂行する（exécution）という限定された条件付きであり、彼らは言われたこと以上のことはしない。オペレータたちは、限定され、指示された自分の職務だけを遂行するのであり、その範囲を越える「気配り」はしない。従って、この点にまで踏み込むと、日本人ディレクターたちのフランス人オペレータに対する評価も微妙に色あせてくる。

かりに2重・3重のチェックポイントが必要であるのならば、現場のオペレータたちも本当には優秀ではないことになる。少なくとも、彼らの能力が十全に発揮されているシステムではない。何よりもチェックポイントの数が増えれば増えるほど、そのチェックをするひと（中間管理職）の数が肥大化する。

これは、命令と遂行の職務区分が明確に分けられており、監督者は業務を命令し、作業者たちはその命令に従って作業を遂行し、監督者がそのチェックをするという、職務区分になっているからである¹⁸⁾。この一見すっきりした職務区分は、組織内における監督・監視機能がヒエラルキーと密接に結びついているために、中間管理職の肥大化と非効率性を招来しているのである。

さらに、管理者層の肥大化を行政当局が推進している。例えば、補助金を申請する時にも、企業は、カードル（幹部・管理職）が何人と記入して報告する義務を負う。従業員が300人以上の企業が提出しなければならない労務報告書（Bilan social）にも、カードルの人数を書かなければな

いるので、その分だけ、「直接」の範囲が広がっている。「工場間接」は「間接である以上、製造には本来的には不要だからできるだけ削減しよう」と考える日本人と、「直接だから生産には不可欠の人々である」と考えるフランス人の違いが表れているように思う。

18) 例えば、青木（1992）。

らない。行政当局が企業の職制、特にカードルの数に神経質になっていることがわかる。行政当局が管理職（特に、中間管理職）の肥大化を、事実上、推進していた¹⁹⁾。

そのベースには、「労働力の技能 (compétence) の向上は、技能資格 (qualification) の向上である。技能資格の向上は身分 (classification における位置) の上昇である。身分の上昇は当然、給与 (salaire) の上昇である」という、労働力の技能の向上が身分の上昇に直結するシステムがある。従って、職業訓練をすればするほど中間管理職の人数が増加し、労務コストの総額も増加する。

3) 中間管理職の低い管理能力

一般的にテクニシャン系の中間管理職は現場での問題を十分に把握していない。一方、現場監督系の中間管理職は権威によって支配（監督）している。

(1) 部下の掌握が不十分

フランス企業内の中間管理職による部下の掌握が不十分である第1の理由は、（このことは特にテクニシャン系に該当するが）学歴による資格を基準にしての採用であるから、現場での指揮をとる立場の人間としての訓練を十分に受けていないからである。中間管理職に任命される人は、ある一定の学歴の人物であり、この場合に、その採用基準は、学歴+経験であるとはいえ、技能（つまり、学歴）が大きな比重を占める。彼らの持つ固有技能が基準となって採用されるので、彼らは知識偏重の「指揮」をしがちである。現場での経験を通して、いわば「人望」によって現場の責任者になるのではなく、技能の獲得によって地位が上昇する。しかも、この技能の獲得は、通常は、現場の外で実施される OffJT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）、とりわけ、学校教育による、技能が中心的な基準として選ばれるので、オペレータを掌握し、モチベートさせるかどうかという基準ではない²⁰⁾。この傾向は、近年におけるテクニシャン化によってますます増強されている。

19) ブルターニュ商工会議所の事例を参照（中川 1994b）。

20) この欠陥を端的に示すのが、1994年3月にバラデュール内閣が提起した「職業適応契約」(contrat d'insertion professionnelle) が引き起こした社会問題である。この bac + 2（バカロレア資格取得後2年間の修業証書）を有する者でも、見習期間中に職業訓練を施すことを条件に SMIC（最低賃金）の80%の給料で雇用することを認めるデクレ（政令）を施行しようとしたが、世論（特に、同証書を授与する短大・高専に通う学生たち）の強い批判を浴びて、撤回された。bac + 2は、資格としては最下層のカードル、または、最上層のノン・カードルの位置にあるから、典型的な中間管理職である。この職制にある者は、数人のノン・カードルを管理する立場にあるので、座学での知識は当然のこととして、現場の経験とある程度の人間的魅力が必要である。ディプロマだけでは保証されない立場の職制である。たんにバカロレア取得後、2年程度、座学を行ったからといって、現場での監督が務まるかどうか、とりわけ、給与がその働きにふさわしいかどうかは不明である。1994年当時、社会問題化したことで、企業がそれだけの評価をしていないことが露呈した。しかし、上級カードルになると、企業の最高経営陣の一角を占め、経験と人間的魅力で人を管理するというよりも、むしろ、数字で管理し、支配するので、依然としてディプロマが有効に機能している。bac + 2は、庶民が望む社会的上昇を保証するディプロマで

(2) 職場を頻繁に変えるので、職場内の問題に詳しくない。

個人のキャリアアップは職場が変わることによって実現される。1つの職場で生涯を過ごすよりは何回か職場を変えるので、その職場固有の状況の把握が不十分である。テクニシャンの地位上昇は社内では限定的であり、むしろ、テクニシャンは、同一会社に就業している年限が長くても評価されにくいので、地位の上昇と責任・権限の拡大を求めて、頻繁に転職する社会層である。

わが社は部分組立は社内で行い、PCBの実装はO社〔日系メーカー〕に頼んでいる。R社〔イギリスのPCB組立メーカー〕とのこの3年間の取引で、担当が6人も替わっている。このメーカーは急激に大きくなったので、中間管理職（組長、係長、課長のレベル）がダメ。彼らは、どこに問題があるか、自分たちで掴んでいない。……日本の第一線の監督者、例えば、現場の係長クラス、リーダー、組長……。彼らが持っている能力を他国で見いだすことは至難の業だ。日本の工業の底辺を支えているのは、協力工場の親父さんたちと第一線の監督者たちだ。（K社在ドイツ日系複写機メーカー）

上記は、ドイツに進出した日系複写機メーカーの日本人ディレクターの証言であるが、現場状況把握において日本の現場監督の「優秀性」は他国での現場監督と比較すると明瞭になることを示している。

(3) 自律性を与えられていない。

第3に、フランスの中間管理職には十分な裁量の余地が与えられていない。フランスにおける公的な見解によると、テクニシャンのそもそもの位置づけが、上級エンジニアと作業員との中間に位置して、エンジニアの補助という機能を果たす職務である。

テクニシャンは、作業員（le personnel d'exécution）と技術カドール（les cadres techniques）との中間の人間として、工場や研究所で検査と連絡業務、機械の調整の仕事を行う²¹⁾。

テクニシャンとは、エンジニアの与えるデータと指示に従って、実行と組織化を行う人である。今日では、テクニシャンは、エンジニアと機械を連結する不可欠の紐帯となっている。〔エンジニアが行う〕研究結果の実験・実用化や技術・製造方法の改善・変更などがもたらすさまざまな問題を解決するのが、テクニシャンなのである。テクニシャンこそ、上級カドール・エンジニアが担当するコンセプトづくりの段階と熟練工が担当する作業の段階との間の、

あったから、ここでも「割を食う」のは庶民であり、グランド・ゼコールの出身者は依然として安泰である。Cf. BOUFFARTIGUE (1994).

21) ONISEP (1971)

不可欠の中継者にほかならない。社会的カテゴリーでは、テクニシャンは、指揮・命令 (commandement) 機能を持つことは非常に稀であるとはいえ、中級カードルになぞらえることができる²²⁾。

要するに、フランスの生産組織における中間管理職とは、エンジニアが考えたことを、具体的な手段として実現する (テクニシャン系) か、オペレータを指揮して作業させる (現場監督系) という、補助的機能の色彩が非常に強い立場の人々である。自律性がないことは、テクニシャン系だけでなく、現場監督系にも該当する。

4) 兼務の難しさ

フランス現地の日系メーカーでは、上記のような中間管理職の肥大化傾向に対して、いかなる対策を取っていたのか。

単純な「職務循環」(第Ⅱ段階第2水準) から第Ⅲ段階「職務共有」へと展開する道は2つあると考えられる (図1参照)。

第1の道は、「職務の螺旋的高度化」(第Ⅱ段階第3水準) を経過する道である。最近のフランスにおいて、作業現場でオペレータたちに対して一方的に命令・指揮する agents de maîtrise (フォアマン) を廃止し、むしろグループとしてのオペレータたちを活性化することに腐心する現場作業長を設置する傾向が出てきた²³⁾。ルノーの工場における chefs de l'unité (ユニット長) も単純にオペレータに対して指示するのではなく、活性化させるのが重要な役割になってきている。しかし、その採用は、現段階では、「職務循環」による技能と経験によるオペレータからの内部昇進ではなく、原則として、学歴を基準として行われている。

単純な「職務循環」(第Ⅱ段階第2水準) から第Ⅲ段階「職務共有」へと展開する第2の道は、「兼務 (1個人による複数の職務の担当)」(第Ⅲ段階第1水準) を経過する道である。日本企業においては、多くの技能を修得することは、それらの技能を使用することにほかならないのだから、兼務へと道を開き、兼務の前提条件にすぎないのであり、さらに上位の水平的な共有化 (第Ⅲ段階第2水準) へと道を開くことにつながっている。

一般にフランス企業においては、間接費 (特に人件費) が高い。間接部門の人件費肥大化を緩和するには、職制の数を減らすしかない。それには、日本で行われているように、1人の人間がいくつかの職務を兼任することが必要である²⁴⁾。

22) ONISEP (1982:3)

23) LABIT (1993)

24) フランスでは多能工化を polyvalence というが、多様な能力を持つのは第1の段階にすぎない。持っているだけではダメで、要はそれを使うこと、しかも、同時に使うこと、従って、兼務が重要である。

1993年1月の時点で、フランスに進出している日系メーカーのうち、明らかに製造拠点を有していると考えられるのは121社である。これらの製造拠点のうち従業員が1000名を超える企業はわずかに6社にすぎず、大半が500名以下であるので²⁵⁾、親企業がたとえ日本で大メーカーであっても、フランスの製造拠点自体は中小企業の範疇にはいる規模である。フランス中小企業（現地の日系工場の大部分は必然的にこのカテゴリーにはいる）の経営者としての立場から、日本人ディレクターたちが指摘するのが、フランス企業における兼務（ないしは兼任）のむずかしさである²⁶⁾。

先に見たように、作業レベルでの兼務の中でも最初歩の段階、例えば、組立作業の直後に検査をさせるという複合的な作業は、その検査のための時間を別に取れば、受け入れる。しかし、さらに進んで、作業者が従来からの組立という職務に加えて保全という異なる職務も行い、なおかつ、賃金水準は変わらないというのは受け入れられない。

とはいえ、特に中小企業において兼務が可能かどうか重大な意味を持つのは、中間管理職レベルである。多少の賃金の上乗せで、兼務させている日系メーカーの事例があった。

この会社の職制は日本流でやっている。職務の細分化はせずに、品質管理でも担当を置いているだけ。兼ねることがこちら（ヨーロッパ）では少ないが、うちでは兼務させている。課長でも、職務を兼務させている。兼務させてポストの数を少なくしている。反発はあったが、後は話し合い。勉強が必要だが、それを理解できる人がついてきている。まだこの会社は操業後10年も経っていないので、ローテーションはしていない。

（全国的な法的職務規制とは、抵触しないか？ 中川）

つまり、いくつもの職務を「できる」polyvalenceではなく、いくつもの職務を「同時にこなす」polypostes, polycharges, polyfonctionsが本当は求められていたのである。

25) 日本貿易振興会（1993：4-14）。しかも、これら大手の6社（Dunlop, Firestone, M.B.K., Oniris, Peugeot MTC, Sony）のうち、Sonyを除く5社はいずれも既存の企業を買収（ないしは資本参加）したものである（1993：96-104）。

26) 本稿が「フランス企業の職務体系は日本の中小企業のそれと比べてどうなのか」という問題意識で書かれていることを強調したい。これまでの日本の職務体系とアメリカ・ヨーロッパのそれとの比較研究では、暗黙のうちに日本の大企業内部の職務体系と欧米の大企業内部のそれとが比較されてきたように思われる。言うまでもなく大企業は量的にも質的にも豊かな人材を有するので、大企業内部においては分業は細分化され、高度に専門化されている。日本の大企業も例外ではない。しかし、限られた人材で競争力のある商品を製造していかなければならない中小企業は、細分化された職務体系を持つことは不可能である。この障害を日本の中小企業は、例えば、1人の人間がいくつかの職務を担当すること（兼務ないしは兼任）で克服している。フランスでは兼務は絶対に不可能ではないが、一般には受け入れられていない。中小企業どうしを比較すると、フランスの企業における職務間の「隙間」の存在があざやかに浮かび上がるのである。本稿は、中小企業としての比較という観点から明らかになったこの問題点（兼務の困難性）を手がかりに職務の共有性の問題に進み、そこから職務重層性には発展段階があるという仮説を提示しようと試みている。

本人が了承していればよいのではないかと。後は、お金の問題、2つだから2倍よこせ、とは言っていないが、なにがしかのアップはする。責任が増えるとその分やる気も出ているようだ。責任の分担はしょっちょうもめる。話し合い。規模が小さいからこんなことができるのかも。90人（日本人4人）で、直接が65人で、間接が25人。外注管理も品質管理も兼務。購買も部品も兼務。それでなければ、従業員数は膨れるだろう。（P社）

しかし、一般に、フランスにおいて、兼務は受け入れられないことは、下記の日系メーカーでの証言でも明らかである。

職制において、responsablesは、カードルとか、ノンカードルとして設定していない。グループリーダー（オペレートもやる）が10人（つまり、7、8人くらいの班が10個ある）。買収前はオーナー会社でオーナーがひとりでやっていたから、directeurはいなかった。全部がグループリーダーみたいな会社（つまり、買収後に、職制を整えた）。うちは頭でっかち。生産工場なのに、間接が高すぎる。日本にあれば兼任、兼任でいく。職制は半分以下でいい。私と工場長が日本人だが、フランス語がわからないから、通訳さんを介して、指示したり、怒ったり、エモーションが伝わらないから、もどかしい。われわれには、フランス人の職制がどうしても必要。日本的な管理手法を取れない。兼務、兼務で直間比率を下げるのがなかなかできない。フランスではローテーションそのもの（例えば、製造から営業に行く）は受け入れる。ちゃんと説明すると受け入れる。ただし、兼務は受け入れがたい。兼務するなら金をもっと寄越せという。日本人では兼務に違和感はないが、こちらはすごい抵抗がある。130%の給与を寄越せと言う。それでもうちではなんとか「購買とストック管理」と「経理と人事」を兼務させている。（Sh社）

フランス人はローテーションは受け入れるが、兼務は容易には受け入れない。なぜか。彼らは、排他的に個体化・階層化された職務体系（＝1人に1つだけの職務）を前提にしている。従って、複数の職務の兼任は1人以上の仕事を担当することだから、第1に、労働時間の増大を招くうえ、とりわけ、第2に、責任範囲の拡大を引き起こすと考えられるからである。つまり、兼務は、個体化され、相互に排他的な職務体系そのものの原則に抵触している。

図1に試みに示したが、兼務という考えが重要なのは、職務重層性の第Ⅲ段階である「職務共有化」の第1水準だからである。職務共有化は、1人の人間（例えば、作業員）の中に複数の職務が並存する兼務から始まる。

日本の中小企業では、「兼務」や「兼任」が当然のことであるのに、フランスの企業では受け入れがたいのであるから、フランスにおいては中小企業があたかも大企業のごとく（細分化され個別

化された職務分担を前提にして）経営されている。

3. 上級管理職レベル

1) 日本人マネジャーのフランス人カードルによる代替

日系メーカーの取りうる人事政策は、第1に、工場の立ち上げの時期にはかなり多数の日本人管理職が要所を占めて、日本的なシステムを全社的に移転することを試みる。いわゆる更地（グリーンフィールド）から工場を設立する場合にはこれが不可欠の条件となろう。しかし、既存の企業を買収した場合には、既存の組織を原則として残し、必要な「補修」を加えることになる。

日本人駐在員の1人当たり人件費総コストはフランス人カードルに比べてはるかに高くなる（諸経費込みで約3倍と言われている）。従って、間接費を削減するには、日本人駐在員を削減するのが効果的な手段となる。この90年からの不況下、フランスにおける駐在員数も大きく減少していた。

ここでは、駐在員の費用が高い。普通のフランス人カードルの3倍かかる。駐在員をいっぱい抱えているところはたいへん。これがなしだと随分違う。日本人の駐在費用を軽くしないと現地の工場の競争力はつかない。わが社くらい〔約80人〕でも、3、4人。もっと、大きくしても3、4人。こうなれば、負担は軽くなるからずっと違ってくる。日本人の職務を現地人が担えるようにしなければならないが、日本人の職務は広範で細分化されていないから、現地人がそれを担えるようになるのはたいへん。（P社）

しかも、「彼らは製造現場のことを何もわかっていない」というように、日系メーカーにおいてフランス人上級カードルに対する評価は低い。製造現場に疎い上級カードルを採用し、経営権を委任することは製造拠点としての役割に致命的な欠陥となりうる。それはできない。

日本人はこの1年で2人減らして、今は3人でやっている。フランス人カードルも3人。つまり、ディレクションは6人。カードルはステータスの違いで給料はひどく違う。最初はグランド・ゼコールを出たカードルを雇った。昨年の夏に辞めてもらった。彼の場合には日本人と遜色ない給料を取っていた。（Y社）

そこで、日本人駐在員をフランス人カードルに置き換えていくのだが、日本人駐在員の経歴は概ね幅広いバックグラウンドを持っているので²⁷⁾、フランス人カードル（特に上級カードル）にそのまま置換することができない。

27) むしろ、広いバックグラウンドを持っていないと現地のディレクターを務めることはできない。

2) 教育による中間管理職の抜擢

かくて、日系メーカーが積極的に行っている人事政策は、学歴の低いノン・カードルないし、中級カードルを、上級の地位へと引き揚げる抜擢人事である。彼らの持つ学歴ではフランス企業においてはどうも就けないような上位の地位と責任を与えている。

フランスは間接費が高い。間接の人数が多い。部長たち (directeurs) は、新しくなった。買収前の過去の人とは変えた。人物本位。パリ近郊の会社だったら、部長になれないような人たち。パリだったら、もう少し《優秀な》(つまり、学歴の高い) 人たちが来てくれるだろうが、ここは田舎だから……よそのところと比べると、地位はともかく、給与は低い。一生懸命やってくれる人がよい。われわれは学歴で商売しているのではない。うちはモペットとかスクーターで、飛行機なんかやっているわけではないのだから、知識は要らない、知恵が欲しい。フランスの高学歴の人には机上の理論を組み立てるのが好きな人が多い。実行力が伴わない。そんなことを考えているのであれば、身体を動かして行動した方がずっと早い。基本的なコンセプトはどれくらい才能は要らない。趣味の製品を好きでつくってくれば良い。(Mb社)

未経験者でも、やる気のある若者を採用して、内部昇進させている。

若い人を入れて教育するのが方針。経験者を入れても人事体系が崩れるので入れない。

「うちは青天井だ。つまり、やる気次第で昇進できる」と言っている。内情を全部見せている。(J社)

設立当初、日本人駐在員が多くても、やがて現地の従業員に代えていかざるをえない。

設立当初は日本人が大勢して、上の職制を占めていた。それがあるとき、大量に引き揚げ、残った現地人でやるようになった。だから、下から上に引き上げた。それでまあ何とかやってこられた。従って、グランド・ゼコールなどの学歴の高い人はいない。ここの経理部長も、交際費は使うときはいちいち許可を求めてくるが、そんなことはフランスの会社ではない。今は少人数だが、たくさん数を抱えたときにどうなるか、少し、心配。(Y社)

開発設計ではなく、現地へ適応するための設計なので、作業員出身の従業員に設計までやらせている事例があった。

エンジニアも、グランド・ゼコール出身者は採らない [つまり、エンジニアはいない、小さいメーカーだから、採れないし、採らないという事情もある]。機械工で採った人をどんどん上に上げている。グランド・ゼコール出身者の採用もこちらで全部設計するなら考えようとも思うが、基本設計は日本で（全体の設計工数の70%）、こちらは味付け（30%）だけ。開発設計ではない。生産技術からちょっと設計にはいったところ。そうになると、ちょっと気の利いたオペレータから展開した方（道を開いた方）がよいのではないかと考えている。モチベーション、食いついてくるのはいる。会社の仕事は全部が全部、ハイテクではない。地道な仕事はいくらでもある。なるべく下の人を上げてあげるのが方針。こちらでは、グランド・ゼコール出身者がすぐ上の地位につき、秘書など付けている。下の人がやる気をなくさないように、気をつけている。テクニシャンはBACレベル。この会社はこのシステムでやっている。

オペレータから引っ張り上げている例も出てきている。研修（もっとも、あまり役に立っていないという意見もある）も経て、図面も引かせている。上からバーンと入れないようにしている [規模が小さくて、生産技術に多少展開した程度の設計だから、これでもよい]。（P社）

当然のことながら、かかる抜擢人事には、いわゆる「ディプロマ持ち」の不満が高い。

内部昇進は、日本では割とやっている。当社では、よそと比べて中からの内部昇進が多い。BTS [上級技術証書] クラス（高専卒の人）は、本来はノン・カードルであるが、内部昇格で課長クラスになった人がある。この人たち内部昇進によるカードルクラスはやる気が出る。カードルは年棒制（forfait）になる。しかし、学歴の高いカードルの人たちは逆の反応で、面白くない（「私はエンジニアの資格を取ってこの会社に入ったが、BTSの人が俺よりも上で面白くない。どういうことか」）。課長代理が2人いて争っていたのが、1人が課長になると辞めてしまうこともある。（C社）

現段階での日系企業内において人事考課が系統的に行われていない以上、その公平性に関してある程度不満が出るのは仕方がない。しかし、不平の最大の根拠は、フランス社会では当然受けてしかるべきディプロマ相応の処遇をしないからである。

4. フランス型組織の「隙間」と日本型組織の「共有性」

各職務はあらかじめ限定され、排他的に個体化されているので、各職務・各部門間に「共有部分」がない。従って、あらかじめ決められていない仕事が出現すると、それはどの職務にも属さないから、誰も引き受け手が存在せず、その仕事を担当する人間をあらためて決定する必要がある

る。つまり、各職務間に、潜在的に、「隙間」が生じているのは明らかで、それが不測の事態が生じたときに顕在化するのである。

フランス型組織では、職務が明確に限定されるので、他の職務との間には、水平的にも垂直的にも「隙間」が生じている。「これだけが自分の仕事。これさえきちんとすれば、他人がこれをどう使おうと私には関係ない。私が他人の仕事に口を挟むこともしないかわりに、他人が私の仕事に口を挟むことも拒否する」というのが、かかる職務間の「隙間」の端的な表現である（中川2017d）。

カードルたちが日本的生産方式へ関心を抱くのも、既成の職務体系の変更を目的にしているからではなく、下位の職務への負担の転嫁に結果的に帰着する。それを多能工化という形でワーカーに押しつけても、自分たちは何も変えようとはしない。

なぜこういうことになるのか。日本とヨーロッパでは教育が全然違う。ヨーロッパでは論理教育だから、自分の立場を徹底的に主張するように教え込まれる。従って、あるトラブルが発生すると「自分にはいかに責任がないか」を強調する。自分以外の人を徹底的に責める。日本人としては、トラブルが発生したが、このトラブルがどうして発生したか、どうやったらこのトラブルの再発を防げるか、トラブルの発生の原因を消さなくてはならない。消した後では、予防措置をしなければならない。例えば、品質管理とかのミスで組立が休日残業してそれをカバーしなければならないときに、残業する側が納得しない。「自分の責任ではない」と主張する。自己表現は、まず具体的に言わなければダメ。欧米式はまず言いわけで始まる。そのために真の原因が隠される恐れがある。日本式では、再発防止が重要で、「どうやって解決できるか」を考える。つまり、教育が差を生んでいる。こういうところで日本的なものを期待してもダメだと思う。（C社）

II 水平方向・垂直方向の職務拡大——日本型組織の職務体系の特徴——

このようなフランス型組織に対して、日本型組織では職務間に共有部分がある。共有部分が、階層上で同一レベルの職員だけでなく、上下の職員の間においても職務（従って、責任と権限も）が共有化されているのが特徴である。

1. 水平方向の職務共有化

多能工化の目的は、たんに作業者の技能水準を上げて資格を取らせること（これはモチベーションのためには重要だが）にあるのではなく、個々の作業者が異なる工程を担当できるようにして、それによって工程間の作業量を適宜、調整できるだけの柔軟性を獲得することにある。しかし、

それのみにとどまらず、多能工化の本来の目的は、異なる作業を同時に担当できるようにすること、つまり、作業者が複数の工程を兼務をできるような技術水準へ到達させることにある。

トヨタ生産方式の基本的構成要素の1つに「作業者の多工程持ち」がある。大野耐一は豊田紡績での経験から「機械設備の配置を変えて従来のたくさんかためて加工し、次の工程に送ってやるやり方から、加工工程順に異なった機械を配列して1個1個、加工してつくりあげていく」やり方を始めたという。これも「生産の流れをつくり出す」ためであった²⁸⁾。

ポスト・ローテーション（持ち場循環）は、図1の第Ⅱ段階「職務変更」の第1水準にあるが、ポストを変更はするが、一度に持つのは1つのポストであるのに対して、多台（工程）持ちは一度に複数のポストを持つのが特徴である。つまり、多台持ち・多工程持ちは、たんなるポスト・ローテーションからは区別されるべき段階であって、オペレータ・レベルでの兼務（第Ⅲ段階第1水準）にはほかならない。

兼務が端緒となって飛躍が生まれる。「1人に1つの職務」の原則が崩れるのだから、兼務によって職務の个体化が打破されるきっかけとなるからである。ここから「2人（以上）で1つの職務」という水平的共有化段階（第Ⅲ段階第2水準）へと進む。

日本的な小集団活動の狙いは、職務間の「隙間」の根絶である。しかし、フランスの日系メーカーにおいても、小集団活動はあまり盛んではない。

提案制度もQCサークルもやってみたけれど、賞金が少なすぎて、「なんで会社が80%を取るのか、やる気にならない」と言ってきた。かえってモチベーションをそくような逆の結果になった。やってみて分かった。もうやめた。「日本的経営」は、基本的には、昇進の機会・道を開くということでカバーしている。（P社）

日本的な小集団活動がほとんどの日系企業で盛んに行われていないのは、第1に、分断化・階層化された職務体系の中では、小集団の枠を越える問題を扱うことが許されていないので、フランス型組織の職務体系がそもそも小集団活動の理念そのものと相入れないからである。第2に、小集団活動は問題発見と問題解決のプロセスを経て、職務の再配分へと進むが、既成の職務体系を変更することは当該関係者の強い抵抗に合うからである。

小集団活動も1年間やった。最初の半年間は、彼らもいろいろ興味を持っていた。しかし、私が疲れはてた。本当にめげた。そこで、やめた。そこで分かったこと。彼らは、全員、ディレクターからワーカーまで、とにかく知りたがる。何でも、会社のことは微に入り細に

28) 伊丹ほか（1988：101）

入り、虎視眈々と何でも知りたがる。でも、知ってしまえば、そこでおしまい。「社長の考えはこうだ、じゃ、私もこうしよう」、となればよいが、そこでおしまい。自分の身に取り込むことをしない。社長の考えを知るのは自分が失敗しないためであり、社長の考えに協力して率先して仕事をしようなどとは考えない。ピンからキリまでどれもこれも同じ。(M社)

小集団活動が、日本企業において職務間の「隙間」を解消させるための重要な手段であるにもかかわらず、フランスにおいてはまさにその職務間の「隙間」があるために小集団活動自体が沈滞している²⁹⁾。

2. 垂直方向の職務共有化

しかし、日本型組織では、職務は水平方向に共有されているだけではない。垂直方向にも共有されている。この垂直方向の職務共有化こそ、日本型組織の大きな特徴である。職務重層性の発展段階において、職務の水平的共有水準から垂直的共有水準へは、飛躍が必要である。どのようにすれば、職務は垂直方向に共有化されるのか。

日系企業における内部昇進による、学歴が低い若手の人物の登用に際しては社内教育が問題となる。しかも、それは技術・技能を教えるだけではなく、メンタリティを理解させること、決定的には、自分の代わりを務めさせることができるように「ひとを育てる」ことである。

日系メーカーでは、学歴とポストを対応させずに、内部昇進させる方針で人事を実行している企業があった。

29) ただ、規模が大きく、日本人駐在員が比較的多数いるメーカーの場合には、小集団活動によるオペレータの動機づけに成功している事例がある。

「自発的に改善活動を進めていて、残業代を払わなくても、やるくらい作業者の意識は高い。ここの作業者は、みな、2つ以上のポストを持っている。自分たちでビデオをとり、研究している。作業がしやすくなるし、能力の開発にもなると勧めたが、ただ、『労働強化ではないか』という反発を恐れたので、最初は小さな部署から始めて、結局は作業がしやすくなるというように安心させたうえで、徐々に広げていった。今は、さらにマニュアル化を作業者自身が進めている。今のところ、金銭的な要求には至っておらず、能力発揮で満足している。

毎月1回、各職場をまわって『職場訪問』を実施している。今まで学校を出て以来人前で話したことのないような人たちが自分の改善について一生懸命に発表すると、周りが感激して拍手したりしている。金銭面ではなくて、このようなことがインセンティブになっている」(T社)。

このメーカーでは、オペレータの現場での改善によって日本での標準時間よりも20%も能率を改善している。小集団活動による動機づけは、一般的にフランス人のメンタリティには合わないが、このメーカーのように日常業務として定着することに成功しているところもある。その条件は、日本人駐在員が多いこと、現地人トップの理解があることなどであろうが、しかし、それにしても小集団活動をフランスで実施するためには、膨大な人的エネルギーが必要だと思われる。

先ほど言ったように、ディレクターを雇ってもうまくいかない。そこで、彼に辞めてもらって、プロダクションのマネジャーを内部昇進で上げている。ノンカードル（職長）からカードルに昇進させた。ファンクションとしてはもとのディレクターと全く同じ。はるかにうまくいっているし、生産性も20%は上がっている。3分の1の給料で（半分以下で）、安上がり。私がマンツーマンで育て上げた。こういう人間が2人ほどいる。日本の生産のメソッド（シングル段取り、ラインのバランスの取り方、……）を教え込んだ。ラインのバランスを取るのに、単に日本の親企業のST〔標準時間〕のテーブルを持ち込むのではなく、タイムテーブルからここで白紙の状態からつくるという方針。生産技術の人間は、マンツーマンで育てたから、ものさえあれば組み立てたりして、自分たちでSTをつくれる。実務上、必要不可欠なことを教えた。ということは、フランス人たちは知らなかった。辞めてもらった旧ディレクターは、工業系のグランド・ゼコールの出身だから、生産技術（カンバンなど）について頭では理解している。知識はある。しかし、いざ、実践になると、トンチンカン。そもそも「流れ作業とは何ぞや」ということが分かっていない。例えば、先ほどのようにフランスのメーカーの最新鋭機の導入や、人の採用に付いてもそう。（Y社）

ここには、学歴が必ずしもその人物の能力に対応していないという矛盾を持つ、フランスにおける大きな社会的な浪費を指摘できる。とりわけ、生産工程の現場における実践的な知識という点で、フランスのカードルには大きな欠落部分がある。

この組織図で、Responsable Comptable et Financier〔会計・財政課長〕は、相当のディプロマがないとなれないが、その下で働いている2人の女の子たち（Responsable Comptable〔会計係長〕、Aide Comptable〔会計課員〕）の方がよほど優秀。原価計算などを教えてやると、この男よりも女の子たちの方がずっと早く理解する。だが、この子たちは学歴がないものだから、この男を追い越すことはできない。（M社）

大きな人材の浪費というべきである。フランス社会の問題点は、学歴（正確には出身校に基づくディプロマ）→身分（当然に、その権限と報酬も）→職務（実際の仕事の内容）の3要素が、かなり厳密に対応させられていて、その定型化されたコースをはずれるのは、社会的に例外的な事例となることである。そのうえに、学歴も、その出身家庭の社会的な階層とかなり正確に対応している³⁰⁾。従って、学校教育の選別機能によって、社会階級が再生産されている。

まず、日本人が立ち上げの時に大挙して赴任し、管理の上層部を担当して、数年間、頑張る。

30) 日本労働研究機構（1990:237-238）；INSEE（1993b:89）。

フランス人は若くて、学歴は低めだが、やる気のある人物を採用して、その間に、育てる。然るべき時に、若手のフランス人が育った段階で、ポストをさほど上に引き上げることことなく、権限を委譲して、日本人の数を減らす。こういう戦略が望ましい。最初からフランス人ディレクターは日系企業には好ましくない。最初からグランド・ゼコール出身者をディレクターにすると、小企業であるにもかかわらず、大企業的な経営をする危険が高い。その場合は、「中小企業」にもかかわらず、オーバーヘッドが過重になってしまう。従って、問題は、日本人がうまくフランス人を育て上げられるかどうか、フランス人が育つ気力があるかどうかである。しかしながら、そのまさに「人を社内で育てる」という文化も仕組みも存在しないのが、フランスの会社である。

95%のフランス人は自分で伸びようとはしない。もちろん、部下を育てようとはしない。(S社)

従って、職務と人との対応関係において、学歴はフランス社会において、それなりの「合理性」を持っている。

フランス人には一般的に、(1)学歴で歴然とした能力差がある。(2)それぞれの学歴で、高卒は高卒なりに、大卒は大卒なりに知識としては知っていて、最初の仕事は良くできる。(3)しかし、伸びない。伸びようとはしない。(J社)

ただ、然るべき学校を出ていると、それなりに仕事はできる。高卒、高専卒、大卒と見てみると、それぞれ段階で技術、考え方の格差は歴然としてる。出てきた人はそれなりの実力を持っている。[1991年当時で] (1)ワーカーは6000フラン、(2)高卒(技術系とその他)7500-8000フラン、(3)高専10000フラン、(4)大卒12000-15000フランと、学歴ではっきりとした給与格差がある。(5)グランド・ゼコール出身者はわが社にはいない。給料面で対応すれば、会社に入ってから伸びも違うはず。高専クラス[BAC+2]を引っ張り上げていくのがよいと思う。(A社)

オペレータはオペレータで、また、テクニシャンはテクニシャンで、「自分の学歴はこんな程度だからもともと自分の身分はこんなものであろう」と最初から決めつけて伸びようとはしない。これが、内部昇進制度を本格的に実施しようとする際には、大きな障害となる。ある日系複写機メーカー(1984年に生産開始)の場合、高校卒でオペレータとして入社してきた者は、これまでは職場長(スーパーバイザー)までの昇進にとどまり、それ以上のポストには昇進していない。内部昇進の評価の際に人事考課は当然参考にされているが、日本におけるほど系統的でないこと、そ

して、何よりも、オペレータたちの上昇志向が乏しいことが原因である³¹⁾。

Ⅲ 見かけ倒しの職務重層性

いわゆるコンカレント・エンジニアリングにおける職務のオーバーラッピング、および、「労働グループ」によって、ヨーロッパ・アメリカ企業でも、近年、日本的な手法によって職務の重層性を確立したかに見える。

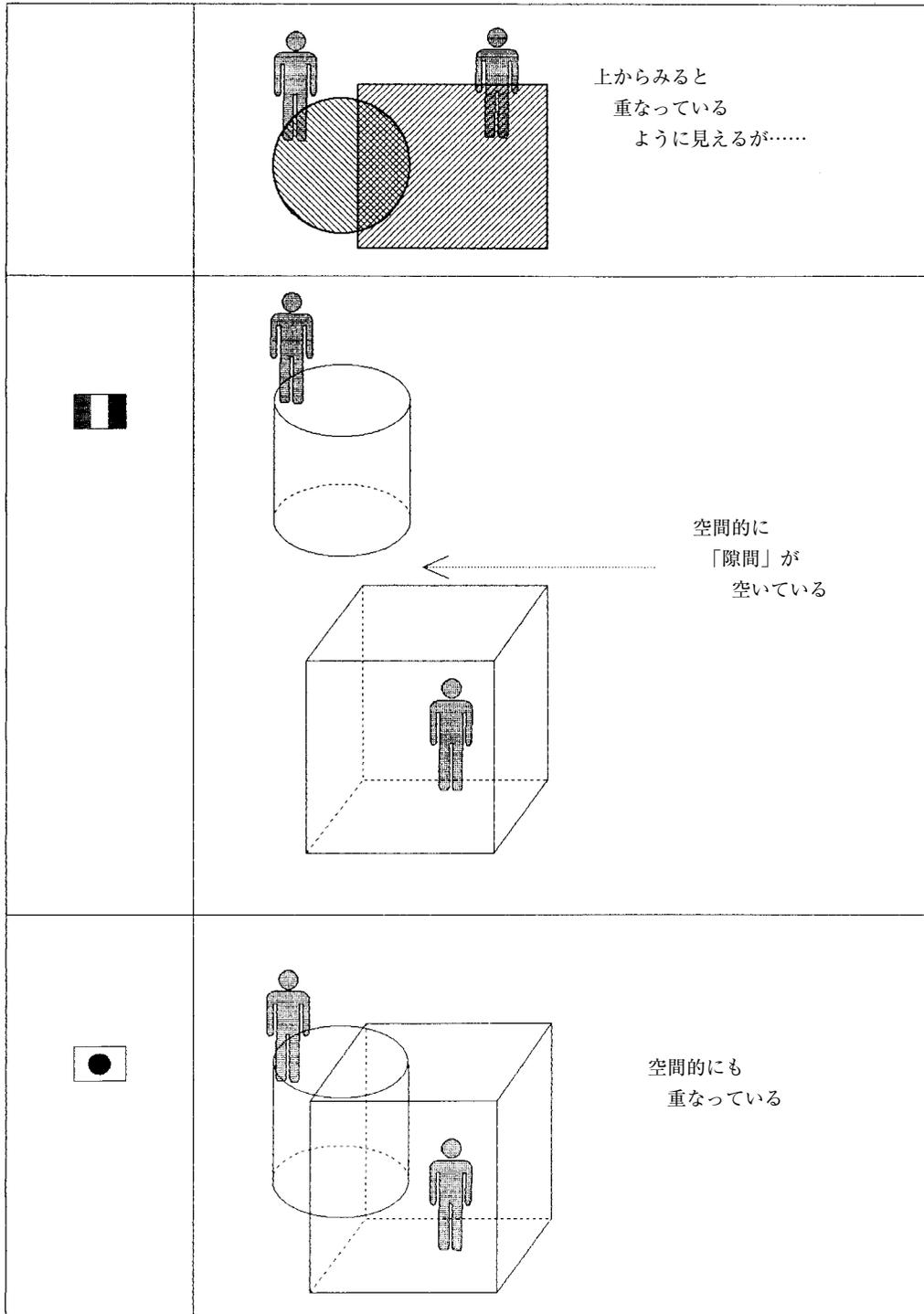
手工芸的な生産ではなく、普及型自動車のような現代的な大量生産のためには、開発・設計・製造が密接に関連していなければならないのは当然のことである。ヨーロッパ・アメリカ企業でも最近コンカレント・エンジニアリングの手法が取り入れられ、例えば、製品開発と工程開発が同時平行的に進行する。しかし、かかる各部門間のオーバーラッピングが、ただちに職務の重層性を実現していることの証拠にはならない。排他性を維持したままでも、オーバーラッピングは可能である。図2に図式化したのが、時期的に同時に仕事をしていれば、職務は重層しているかのごとき外観を呈する（上段）。しかし、フランス型では、職務が明確に分断されたまま、時間的に重なって仕事が進行する（中段）。時間的に重なっていて、上から見ると、重層しているように見えるが、空間的には個体ごとにはっきり排他的に限定されており、職務は重なっていない。

ここで表現されているようなフランス型組織では、他者からの自己の職務への介入の全面的拒絶である。他者に介入させないし、自分も介入しようとはしない。日本型のいわゆるサイマルテニアス・エンジニアリングにおいては、時期的なオーバーラップだけが重要なのではなく、職務自身・責任自体が共有化されている。日本型のコンカレント・エンジニアリングとフランス型のそれとを分ける最大の点がここにある。日本では、時間的に重なるだけではなく、異なる個体間の責任と職務範囲が共有化されて仕事が進行する（図2下段）。

テーラー・システム的な職務体系に対して、かりに日本的な組織原理が『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組織原理は、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

31) フランスに進出した日系企業の労使関係を調査したフランス人研究者たちは「日系企業において内部昇進はこれまで言われてきたほど実施されていない。日本企業は内部の流動性は低い」などと指摘することが多いが、筆者は理解に苦しむ。内部昇進制度は、無原則的に下位の職位のものを上位のポストに（年功などで）昇進させることを意味するのではない。上位の職務を果たせる能力を育成できたと判断される者を下位から上位のポストへと昇進させるのである。その実施には、①人事査定、②本人の「やる気」（向上意欲）、③上司による育成の3条件が不可欠である。ところが、フランス企業においては、①労働協約できつく拘束されていて査定の裁量の余地がほとんどなく、②本人たちが学歴に縛られていて「やる気」を喪失しているうえに、③上司は部下を育成しないので、内部昇進制度を制度的に本格的に実施するだけの条件が揃っていないのである。

図2 「オーバーラッピングにおける（偽の）職務重層性



出所) 中川 (1994b: 346)

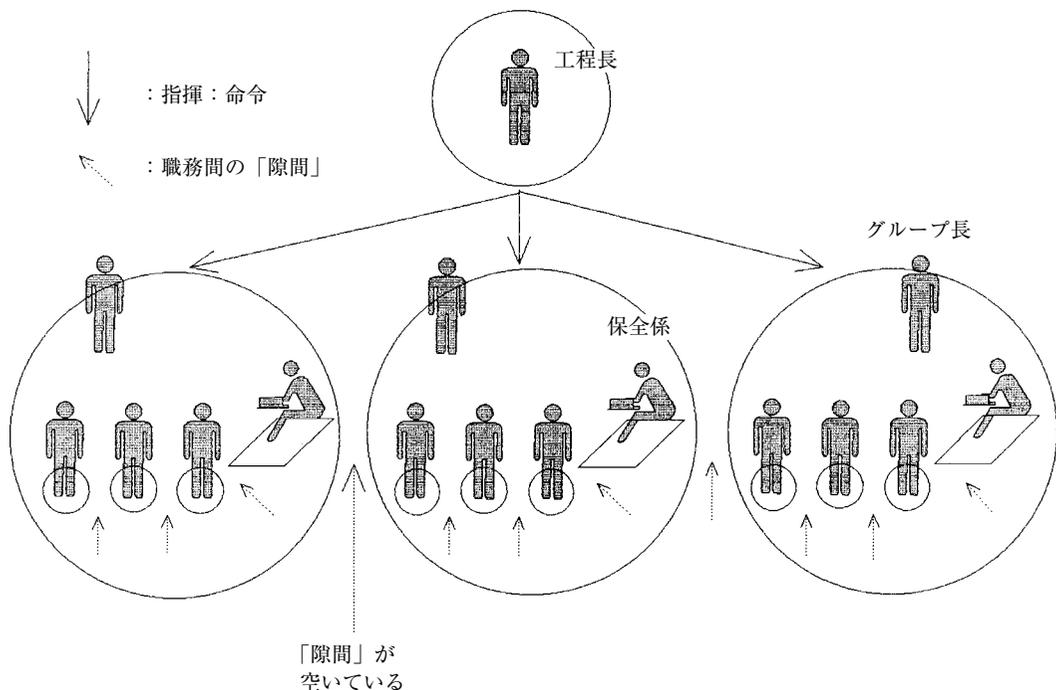
概念自体が明確には成立していないことにある³²⁾とすれば、テラー・システムの欠陥を緩和するために、班（ないしはグループ）を編成して対処しようとするのは自然の成りゆきであろう。

「労働グループ」は、作業者をグループに集合させることで、グループとして柔軟性を持たせたものである。職務間の「隙間」という欠陥に対するヨーロッパ的な対策にほかならない。

しかし、図3に図式化を試みたが、依然として、個々の職務間にも、そして何よりも、グループ間にしっかりと「隙間」が空いたままである。ということは、その「隙間」を調整する上位の職務が依然として必要である。職務間の共有性を欠いたまま、職務の重層性を確立することなくグループ化が行われている。「人間化する」という美しいスローガンに惑わされることなく、その真の狙いを見るべきだろう。

職務の間に「隙間」があるのならば、埋めればよいだけなのか。今日の「組織的技能修得 organizational learning」とか、「集団的技能修得 apprentissage collective」と呼ばれている研究テーマは、本稿での問題意識に引き寄せて考えると、職務間の「隙間」をヨーロッパ・アメリカ企業が認識したことと、それを解消する方法を探る試みを示すと言えるだろう。だが、埋めよう

図3 「労働グループ」における職務間の「隙間」



出所) 中川 (1994b: 347)

32) 安保 (1991: 37)

としても簡単に埋まらないからこそ、このような大仰なテーマを形成するのである。

ポスト間のローテーション、職務間のローテーションは、生産管理の立場から見ると、職務間の「隙間」を解消させて、生産の流れを円滑に進めるための手段である。しかし、ヨーロッパではこの点がおおざりにされていて、ジョブ・ローテーション、多能工化が自己目的化している。職務間の「隙間」に手が付けられていないからである。

職務間の「隙間」は、何よりも、「(親の)社会階級 → (本人の)学歴 → (組織における)身分 → (あらかじめ決められた排他的な)職務」という、一連の窮屈な、非可逆的な流れに基礎を置いている。そのかぎりでは社会的な制度である。オーバーラップとか、「労働グループ化」などの小手先の措置で埋まるほど簡易なものではない。

現代の規格品の大量生産は、同じモデルを数百万台も製造するのではなく、頻繁なモデルチェンジを繰り返し、捉え所のない市場からの需要の変化に応じて、製造するモデルと数量を機敏に変更しなければならない。職務が各個人に排他的に個体化されており、彼らの職務間に「隙間」が生じていることこそ、フランス型組織がかかる変化に即応した現代の大量生産を不得手とする大きな理由である。この職務間の「隙間」は、いわゆる「流れ作業」において大きな障害を生んでいる。職務の重層性を実現しないかぎり、フランスの地において民生用機器製造業が生き残ることは、国家の保護なくしては不可能となるであろう。

おわりに——上司による部下の育成の欠如——

日系メーカーは、抜擢人事によって若手を登用している。では、組織としてかかる軽い間接の体制が永續するようになってきているのだろうか。だが、現地の日本人最高責任者が学歴の低い若手を育て上げることができても、その若手が自分で自分の部下を育てるまでには到っていない。

「人を大事にしろ」と彼 [工場長] に言っているが、人を大事にすることと優しいということとは違う。厳しいときは厳しく言って、なぜダメなのかを部下に説明してやらなければならない。それができない。人を育てる気は、基本的にない。私は彼に「私の仕事はあなたを私の後継者として教え、育てることにある。だから、それと同じことをあなたの周りにもやるにやいなさい。育てなさい」と言うのだが、それができない。「これは彼の専門なのだから、できて当然。できなければ首にしたら良い」という。本人自身が会社の中で育てられたという経験を全然持っていない。「学校を出たら終わり」というのがフランス人の考え方。だから、「育てるためには、学校にやいなさい」などと言う。そして、「できず、伸びず」であれば、そいつの責任となる。(M社)

つまり、フランスの日系企業が直面している最大の難点は、日本人が「人を育てる」ことはできても、「人を育てる人を育てることはできない」ことである。

基本設計は日本でもよいが、応用設計はこのメンバーがやるべきと主張してきたが、現地人には理解されていない。設計用の人（エンジニア）をなかなか採用してくれない。短期的収益を重視するので、オーバーヘッドがその分重たくなるという理由から、先行投資的なものはしない。エンジニアは給与も高い（1万何千フランもする）ので採用しない。とりあえず1人でよい。この技術関係は、マウントとセットに、日本からの部品でいかにうまくつくるかという点をやっているテクニシャンはいる。「テクニシャンでも良い、われわれが教育してけば、十分に用は務まる。才能はあるよ」と主張しているが、こちらでは、テクニシャンで採用した人はそれだけの仕事しか与えないし、ランクアップもさせない。本人たちの思い込みがあるうえに、会社の環境づくりがない。マネジャーのミーティングが週に1回あるが、それには大卒クラスしか出ていなかった。日本の親会社の製品をつくっているチーフは然るべき学校を出ていなかった[高専卒、つまり、BAC+2か]ので、出席していなかった。「エンジニアではない」と言って、出席させていなかった。生産全体の75%が日本の親会社関係なので、その責任者が出ていないのはおかしいと主張して、その次から出席させた。見た限りでは、会議でも他の人と同等の貢献をしている。給料を上げろと言っているが、まだあまり上がっていないらしい。彼が言うのには、上の人間から、「一度辞めて学校に行き、そこで資格を取ってこい」と言われたという。(A社)

フランスの社会では、組織内において「人を育てる」、「自分で育っていく」というシステムになっていない。なぜ、フランスの組織では「人が育たない」のか、「人を育てない」のか。逆に、なぜ、日本の組織においては「人を育てる」ことができるのか。

フランス人の上司たちは、部下を教育し、部下を育てることは、自己の権限・責任の部下への委譲だから、自己の権限・責任を狭めることになるかと基本的に考えている。ここに至って、日本型組織の本質的な特徴が明らかになったと考える。「人を育てる」という言葉で表現される組織内における垂直方向の権限・責任の拡大である。下位の職務の上方向への拡大の結果として、日本型組織においては、部下と上司の垂直方向での職務共有が実現している。それこそ「人を育てる」ことにほかならない。

水平方向の職務共有から垂直方向の職務共有へ発展には、飛躍が必要である。図1「職務重層性の発展段階」の第Ⅲ段階「職務共有」において、水平的共有化から垂直的共有化への飛躍を図式化してみたが、この飛躍は、上司による部下の育成という、部下の職務の上方向への拡大(=上位の権限の下位への漸進的な移転)によってはじめて可能となる。

フランスでは、開発のエンジニアが、設計の細かいことを知らなくても構わないし、製造の詳細な情報を持たなくても当然とされる。それぞれ他人の領域であり、それを侵犯してはならないからである。

設計部門には、普通のエンジニア（むしろ、テクニシャン）と高級エンジニアがいて、後者は自分たちの能力に自信を持っている（われわれが見ると、必ずしも素晴らしいとは思えないが）、図面を見せて「これをこのまま作れ」と言う。サブコントラクターは、設計にタッチせず、言われたままにつくるのがその技術。図面どおりつくろうとしてうまくいくものもあるが、問題点が出るが多々ある。生産の立場からみて問題が出てそれを指摘しても、「これは設計技術か生産技術か」という議論は全然しない。「これでよい」の一点張り。日本であれば、製品がうまく動かなければどこが悪いのか、下請企業も一緒になって解決しようとする。ここでも生産する企業のほうから、「ここはおかしい」という指摘はするが、設計の中にまで入ることはない。設計サイドも受け付けない。日本では生産企業は良くなる点をお客に提案している。そうしたらどうかと提案したら、この企業のフランス人から「そんなことはしない」と断固として断られた。提案する必要性もないし、向こうも受け付けない。設計者は「自分の設計は最良である」とうぬぼれているから、下請企業が何か提案しても受け付けない。人間は万能ではなく、経験から出た貴重な知識もあるはず。それを生かすべき。購買エンジニア（ただし、テクニシャン）が設計エンジニア（製造のことは知らないはず）とは別にいて、うちにも来るが、設計にはタッチしない。（A社）

フランス型組織では、上位の権限を有するものは、孤立して仕事をしているので、下からの提言なしに個人で、1人で（つまり、排他的に）決定する。権力の方向が上から下の一方方向である。

日本では上司が決定しても、下の方から「これはちょっと無理なんでは……」とか何とか出てくる。フランスでは命令系統でできているから、命令はスパッと通る。しかし、下の方から「これはどうなっているんですか」とか、「これはこうしませんか」などと進言してくるのは絶対にない。上司は孤独だ。日本では部下からのサポートがある。（M社）

これこそ日本型組織では職務が垂直方向で共有化されていることを示している。下請企業は提案などしないこと、部下は進言などしないこと、これは共通している。既定の職務区分は変更せず、他者の職務は侵犯しないという排他性の原則である。逆に、日本型組織の特徴は、既定の職務区分を、随時、変更できること、特に上司の職務に部下が介入できるということである。日本型組織では、職務が恒常的に再編成・再分配されており、相手方の職務に食い込み、その機能を

奪うことが認められ、相手の機能を奪取しているのである。すなわち、上位の権限を下位へと移転することが認められ、さらに、奨励されている社会である。

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.
- 安保哲夫ほか（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.
- 伊丹敬之ほか（1988）『競争と革新—自動車産業の企業成長—』東洋経済新報社，258p.
- 熊沢誠（1989）『日本的経営の明暗』筑摩書房，272p.
- 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』34（5・6），303-326.
- （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』35（4），315-349.
- （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.
- （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.
- （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.
- （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.
- （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.
- （2014）「なぜ、『新卒一括採用』は、外国人には理解不可能なのか—それは、組織編成原理が真逆だからだ」『中央評論』66（2），101-109.
- （2016）「日本型組織編成原理の発現としての深層現調化—途上国における日系自動車産業によるヒトとサプライヤーの育成（報告要旨）」『日本中小企業学会論集』35，215-218.
- （2017a）「深層現調化に見る『ヒトとサプライヤーの育成』—タイにおける日本型組織編成原理の発現—」清响一郎編著『日本自動車産業の海外生産における深層現調化とグローバル調達』日本評論社，369-393.
- （2017b）「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』57（3・4），333-362.
- （2017c）「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』57（5・6），257-284.
- （2017d）「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.
- （2017e）『新ヨーロッパ経済史Ⅰ—牧夫・イヌ・ヒツジ—』学文社，243p.
- （2017f）『新ヨーロッパ経済史Ⅱ—資本・市場・石炭—』学文社，293p.
- 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.

- 松村文人 (2000) 『現代フランスの労使関係—雇用・賃金と企交渉—』 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.
- 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.
- BOUFFARTIGUE, Paul (1994) *De l'école au monde du travail: la socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens*, Paris, 286p.
- CÉLÉRIER, 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 et Annie GARANTO (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.
- EYRAUD, F., A. JOBERT, P. ROSENBLATT, P. TALLARD, (1989) *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*. Paris, 321p.
- FREYSSINET, 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 (1993a) *Tableaux de l'économie française 1992-1993*. Paris, 180p.
- (1993b) *Données sociales 1993: La Société française*. Paris, 598p.
- 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, 17-18-19 juin 1993.
- LSCI (Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions) (1988) *Le Taylorisme... et après: les effets de la modernisations dans un établissement industriel*. Paris, 149p.
- MIGNOTTE, Alain et Claude ROYNETTE (1974) *L'agent de maîtrise*. Paris, 148p.
- 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.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) (1993a) *Convention collective nationale: Ingénieurs et cadres de la métallurgie. No. 3025*, Paris, 80p.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) (1993b) *Accords nationaux: métallurgie. No. 3109*, Paris, p. 333.
- NAKAGAWA, Yoichiro (1992) *Prototypes in the Automobile Industry: The Japanese System*. The Institut of Economic Research, Chuo University, 24p.
- 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.
- ROZENBLATT, Patrick (1990) *Les figurés de la maîtrise d'encadrement*. Paris, 59p.

THÉZÉE, L. (Direction régionale du travail et de la main d'œuvre. Région de Bourgogne et de Franche-Comté) (1966) *Les qualifications professionnelles dans l'industrie de la transformation des matières plastiques*. Dijon, 23p.

(中央大学経済学部教授 経済史博)