

《論 説》

フランスの自動車産業における35時間労働

清 水 耕 一

1. はじめに

フランスは、左派政権の下で1998年6月と2000年1月の法（いわゆる「2つのオブリー法」）によって週35時間労働制に移行し、従業員21人以上の企業については2000年1月1日より、従業員20人以下の企業については2002年1月1日より法定労働時間の週35時間への移行を定めた。しかし、2002年の国民議会選挙において右派が勝利した後、ラファラン政権の下でオブリー法の形骸化が進められた。右派政権は、まず2003年1月17日のフィヨン法（Gouvernement français, 2002）によって35時間労働法の運用上の「緩和」、すなわちオブリー法の定めた残業労働時間の上限を超えた企業に対するペナルティー（懲罰的な割り増し残業手当の支払い）を大幅に軽減した。右派政権はさらに、2005年3月31日の法によって、労使間協定または団体協約を条件としてペナルティー無しに上限規制を越えて残業労働を課すことができるようにするとともに、従業員20人以下の小企業に適用されるはずの残業労働規制の実施を2008年まで猶予した¹。こうして、右派政権の下で、オブリー法の有名無実化が進められているのであるが、35時間労働制が廃止されたわけではない。事実、リベラシオン紙によれば、ボッシュ等の一握りの企業を除けば、労使間協定にもとづいて35時間労働制に移行した企業はなお35時間労働制を維持し、特に大企業は同法を肯定的に評価しているようである（M. Gremillet, *Liberation*, 12 janvier 2005）²。

本稿が検討するフランスの自動車メーカー（大企業）はすべて、オブリー法 I に従って1999年末までに35時間労働制への移行のための労使間協定を結び、35時間労働制に移行している。最初にまず、自動車産業を含む金属産業の産業部門協定が結ばれ、これが自動車メーカーの労使間協定のベースになった。ルノー社は1999年4月16日、プジョー SA 社は1999年3月4日、プジョーとフィアットの合弁会社であるスベルノール社は1999年5月18日に、それぞれ労使間で基本協定を結んでいる。トヨタ・フランス（TMMF）もまた、パロンシエンヌ（Valenciennes）市のオンナン（Onnaing）工場建設中の1999年12月17日に、従業員わずか100人で基本協定を結んでいる。このように、各社がいわば競って労使間協定を結んで35時間労働制に移行した理由は、オブリー法 I の定める35時間労働制移行

1 35時間労働法およびその成立事情については奥田（2001）、清水（2003）、また同法の評価については林・遠藤（2002）、清水（2003）（2005）を見られたい。

2 『朝日新聞』（2005年7月20日）の「世界経済レポート」も、フランス社会に対して35時間労働制が不可逆的效果を及ぼし、2005年3月31日の新法に対して世論の反発が大きいことを報告している。

企業に対する財政支援，すなわち企業側の社会保障費負担額の控除措置にあった。オプリー法 I の第 3 条が，35 時間労働への移行のための労使間協定を 1999 年の前半期に結んだ企業と同年後半期に結んだ企業で控除額を差別化し，早期移行企業がより大きな控除を受けられるように定めていたからである（清水，2003）。

なお，オプリー法 I は 35 時間労働の実施に関する具体的な詳細（労働時間の短縮法，実質労働時間の計算法——特に休息時間の扱い——等）については労使間交渉に委ねた（同法第 2 条）。労使間協定は従業員の多数派を代表する労働組合（1 労働組合，もしくは複数の労働組合の連合体）と経営側の合意・署名によって有効になる。労働組合の存在しない中小企業の場合，法の定める「代表的」労働組合の委任を受けた従業員，あるいは従業員代表が協定を結び，従業員の過半数の支持によって有効になるか，あるいは産業部門協定を直接適用することになる。中小企業の場合は部門協定を直接適用するのが一般なようである。

以下，本稿では，企業協定の基礎になっている金属産業の部門協定の主要な特徴を示した上で，ルノー社，プジョー SA 社および TMMF 社の基本協定の主内容を紹介・比較することにする（スベルノール社はプジョー SA 社が管理し，同社の労使間協定が適用されている）。ところで留意すべきは，35 時間労働制への移行のための労使間協定は，単に 35 時間労働制のための協定ではなく，同時に企業内の労使関係諸制度を見直す機会（プジョー SA），あるいは新たに労使関係諸制度を規定する機会（TMMF）であり，労使間協定にそのような諸規定が盛り込まれている。ただし，ルノー社の場合は，すでに 1989 年に労使間で新たな人的資源管理に関する「体験すべき協定（accord à vivre）³」を結んでおり，そのために労使関係制度の新たな再検討は行っていない。

なお，本稿はルノー社人事部，CGT ルノー，プジョー SA 社人事部，プジョー SA 社オルネー工場長，スベルノール社人事，TMMF に対する聞き取り調査，および各社が提供してくれた労使間協定に基づいている。

2. 金属産業の部門協定

金属産業においては 1999 年 7 月 28 日および 2001 年 1 月 12 日に部門協定が結ばれている。部門協定は企業内の労使間交渉において参照基準となるとともに，無組合企業が直接適用することもあることから，Doré（2000）によって，金属産業の労使間協定および協定を巡る問題を見ておきたい。

1999 年協定に署名した労働組合は CFE-CGC（管理者組合），CFTC（フランス・キリスト教労働者同盟）および FO（労働者の党派）であって，金属産業内の多数派労組 CGT（労働総同盟）と CFDT（フランス民主労働同盟）は，この協定内容がオプリー法 I の精神と目的からそれた協定であると非難し，署名しなかった。実際，協定は法定労働時間の 35 時間への短縮とともに，残業労働時間の上限を大幅に引き上げ，勤務体制について労働時間管理を迂回するフォルフェ（forfait—勤務時間を日，月，年あるいは日数で定め，残業時間はカウントされない）を一般化した。また，協定は労働時間の

3 「体験すべき協定（accord à vivre）」については，松村（2000）が「生きるべき協定」として紹介し，全文訳を資料として掲載している。

短縮と雇用創出を結びつけているオプリー法Ⅰの考えに従っていない。原因は金属産業の経営者団体（UIMM）が労働時間の短縮そのものに反対していたからである。よって、労働大臣オプリーは同年7月29日に、この協定は「35時間に関する協定ではない」、「今のままでは適用できない」と警告を発した。その意味は、この部門協定をそのまま適用しても、オプリー法Ⅰに定める35時間労働への移行に伴う社会保障費負担額の軽減措置を受けられないということである。

このような問題をもつことから、上記3労組によって署名された協定は、従業員21人以上の企業においては2000年1月1日に、従業員20人以下の企業においては2002年1月1日に発効するとしているものの、署名当事者は、法的に7月28日に結ばれた団体協約の規定を検討する前に、企業が労使間協定によって自社の実質的労働時間を法定35時間労働に適合させるように奨励した。実際、各自動車メーカーは、この部門協定を参照しながらも、各社の労使関係をもとにオプリー法Ⅰに適合した独自の協定を結ぶことになる。そして、金属産業の部門協定は、オプリー法Ⅱの制定以後に、改めて結び直されることになる。

この修正協定⁴は、2000年1月29日にUIMMとCFTCおよびFOによって署名され、2月14日にはCFE-CGC-金属産業も署名した。1998年協定に署名しなかったCGTは修正協定に対しても否定的な態度を変えなかった。しかし、CFDTは署名をしなかったものの、新しい協定内容について「前進」が見られると評価した。この2000年協定はオプリー法Ⅱの規定を考慮して「有用な調整」を行なっている。しかし、署名当事者はもっと先に進んだ。第2の35時間労働法と管理職に関する協定を調和させるために、職能階層分類を見直したのである。こうして一挙に40万人の労働者が新たに管理職に関する団体協約を適用されることになり、この新しい地位に関する労働時間規定を適用されることとなった。では、以下においてその主内容を紹介しておこう。

所定内年総労働時間は法定の1600時間であり、1996年5月7日の協定で労働時間の年間管理化の代償として認められた6週間目の有給休暇が廃止された。行政の許可なしに行なえる残業労働時間の上限は、1週間ごと、あるいは1サイクルの勤務体制（モジュール）ごとに労働時間を計算する場合、また労働時間の短縮を休日取得の形態で行なう場合には、180時間である。また、労働時間の年間管理化（annualisation-残業労働時間は年度末に清算）の場合は150時間である。労働時間短縮に関しては、モジュール化、年間管理化が可能であり、また休日を与えることによって労働時間を短縮することができる。労働時間を年間管理化した場合、最長労働時間は1日10時間（作業場の組立要員及び保全・アフターサービス要員の場合は12時間）、週48時間であり、連続12週間の期間の平均では週42時間である。この後者の上限は、作業場の組立要員及び保全・アフターサービス要員の場合は44時間まで延長できる。とはいえ、週42時間、1日10時間という制限は企業内協定によって変更できるとされている。

勤務時間については4つのタイプのフォルフェ（勤務体制）が以下のように規定された。

4 労使間交渉によって2つの文書が作成された。一つは、1998年7月28日の協定の修正条項であり、これは1998年協定のほとんどの条文を再現し、そのいくつかをオプリー法Ⅱに適合するように修正している。他は、金属産業における職能階層の見直しに関する協定である（表1を参照）。

- 月間労働時間が定められた勤務体制。
- 日数で決める勤務体制。労働日数は年217日を上限とする。この勤務体制は金属産業の団体協約および協定の意味での管理職の資格をもち、集团的労働時間に縛られない従業員に適用される。雇用主は休日およびその内訳（有給休暇、労働時間短縮分、団体協約による休日、週休）を説明する書類を作成しなければならない。また雇用主は毎年、該当する従業員に職務内容を説明しなければならない。
- 年間労働時間を定められた勤務体制で、これは1998年の協定に示されていたが、1932時間から1920時間に短縮された。これは、労働時間について実際に自律性をもっている管理職や巡回職従業員（セールスマン等）に適用される。
- 時間を基準としない勤務体制。これは高給かつ自律的な従業員、つまり指導的カードル（上級管理職）に適用される。

この後の3つの勤務体制は、階層別最低賃金の30%増に等しい報酬を保証されている（年間勤務時間が1760時間を越えないフォルフェの場合は15%増）。

残業労働時間については、労働時間の年間管理および複数年管理のために、1994年に労働法によって有給休暇の未消化分を翌年度に持ち越すことが出来るようにするために定められていた「時間貯蓄口座」に、残業時間を蓄えることが出来るようになった。この時間貯蓄口座については、部門協定は「時間で評価された」口座と、「金額で評価された」口座の区別を行なっている。

職能訓練について、職能養成計画に従って組織された職能訓練時間は、たとえ支払われるにしても、実質的労働時間とはみなされない。ただし、不安定雇用問題として議論されている期限付き雇用契約の従業員に対しても持続的職能養成の必要性を認め、月15時間の職能訓練や金属産業部門が行なう職能資格づけを提案している。職能訓練時間は実質的労働時間外であり、訓練費は、従業員10人以上の企業の場合、職能養成計画に費やされる費用の0.10%とされている。

さて、前述したように、部門協定は、労働時間規制を受けない管理職を大幅に増加させるために、管理職と非管理職の境界を再定義し、全従業員に適用される新たな職能階層表（表1）を作成した。この職能階層の再編によって、金属産業の協定はオプリー法Ⅱに適合するようになり、管理職に一定の労働時間の短縮と再編成を保証することになった。この新しい職能資格表の特徴は以下である。

- 過渡的な措置として6つの職層によって補完されているエンジニアと管理職の職能資格階層表（年齢や年功の条件は無い）と、月給制の従業員の職能資格階層表との間に橋渡しを設けている。一時的な移行階層表は24の階層からなる。この措置によって、フォルフェを適用される可能性のある従業員の資格を見直し（昇格させ）、彼らには金属産業の管理職に関する団体協約が適用されるようになった。
- 資格階層の見直しの条件によって、年間労働時間を定められたフォルフェは暫定的階層（移行表）の10ランク以上、日数でさだめた勤務体制（時間を基準としない勤務体制の場合と同様に）は13以上のランクの従業員に適用されると、明示できるようになった。
- 1975年協定によって255～395に格付けされている月給制従業員、および1972年協約によって60～100に格付けされているエンジニアおよび管理職（表1の灰色部分の階層）に対しては、賃金は保証されている。該当す

る従業員は、非管理職に適用される階層別保証最低賃金（年功給を含む）の15%増より低い賃金を支払われない。

この格付け表は基本的に金属産業内の全ての企業に適用されることから、各社の職層表記の参照基準になっている。

以上が金属産業の部門協定の要点である。35時間労働法以前では、通常は企業レベルの労使間協定は部門協定の枠内で行なわれるのが一般的であった。しかし、すでに述べた事情から、そしてまたオ

表1：金属産業における職能階層分類表（移行措置）

参考： エンジニアと管理職に 関する1972年団体協約 による格付け	参考： 1975年7月21日の全国 協定による格付け	現在の格付け			移行表
270		IIIC	24		
180		IIIB	23		
135		IIIA	22		
130		II	21		
125		II	20		
120		II	19		
114		II	18		
108		II	17		
100	395	II	16		
92	365		V 3	V 3	15
86	335		V 2	V 2	14
80	305		V 1	V 1	13
76	285	IV 3	IV 3	IV 3	12
68	270	IV 2	IV 2		11
60	255	IV 1	IV 1	IV 1	10
	240	III 3	III 3	III 3	9
	225		III 2		8
	215	III 1	III 1	III 1	7
	190	II 3	II 3		6
	180		II 2		5
	170	II 1	II 1		4
	155	I 3	I 3		3
	145	I 2	I 2		2
	140	I 1	I 1		1
	Ouvriers	Agents Techniques	Administration	Maîtrise	

注：2000年の協定によって二重線以上の職層が管理職（カードル）として扱われるようになった。

ブリー法が企業内の労使間協定を重視したことから、自動車メーカー各社は部門協定を適用せず（格付け表は別）、部門協定を参照しつつも、各社独自の労使間協定によって35時間労働制への移行方法を規定した。

3. ルノー社の労使間協定⁵

35時間労働制への移行のためのルノーの基本協定は1999年4月16日にCGTを除く4労組、CFDT、CFE-CGC、CFTC、FO、CSL-SIR（独立派少数組合）によって調印された。そして、協定の規定は、雇用問題を除いて、オブリー法Iによる規定に先立って、すなわち35時間労働制への移行を2000年1月1日からではなく、1999年9月1日から適用されている。この基本協定のための労使間の主要な交渉課題は、協定の序文によれば、勤務体制のフレキシブル化、労働力の若返り、および労働時間短縮（RTT : réduction du temps de travail）と賃金水準の維持であった。以下では、このような同協定の主要内容と考え方を説明することにしよう。

RTTについては、勤務時間体制に変化はなく、日々の労働時間の短縮は行なわれなかった。すなわち、週労働時間は39時間のままであり、年間における労働時間の短縮分については休日を与えることで、実質的労働時間の年1600時間までの短縮が図られた（後述）。その休日数の計算は事業所毎に行なわれるが、概ね図1に示すような計算が行なわれている。この例のように、ルノー社では、労働時間短縮は追加的な有給休暇10日と職能訓練時間30時間を与えることによって行なわれる。10日の追加的な有給休暇は、従業員が自由に使えるわけではない。すなわち、10日のうち、会社側が利用する日（jours collectifs）が7日、そして従業員が個人の意志で使用できる日数（jours individuels）が3日となっている。この会社が利用する日数とは、一時的な操業停止時に有給で従業員を休ませるために使用するものであり、年度末に未使用分は次年度に繰り越すか、個人の日数に繰り入れることになっている。なお、会社側の7日の可処分日の運用は各事業所が決定する。また職能養成時間も信用化（crédit

一般従業員：			
勤務時間	39.00h		
-RTT	1.70h	→1.70x45.6週=78h	=有給休暇10日
-職能養成時間	0.63h	→0.63h x45.6週=30h	（職能訓練を受ける権利）
-休息时间	1.67h		
実質労働時間	35.00h		
交代勤務労働者：			
勤務時間	38.28h		
-RTT	1.66h		
-職能養成時間	0.44h		
-休息时间	1.67h		
実質労働時間	34.40h	(hは時間)	

図1：ルノー社の労働時間短縮法

5 本節は、筆者が2000年12月14日に行なったルノー人事部（DRH）部長J.J. フェルシャル氏へのインタビューと、同社提供の労使間協定による。

表2：ルノー社の職能訓練時間

	チーム労働（交代勤務）		一般従業員	管理職
	APR	ETAM		
年間職能訓練時間	25h	35h	35h	6日
実質的労働時間内	20h	20h	30h	4日
実質的労働時間外	5h	15h	5h	2日

注：APRは生産労働者，ETAMは事務職，技術員（エンジニアではない保全工等），管理業務担当者，および現場管理者である。日本で言う技術者＝エンジニアは管理職（カードル）と同じ扱いを受ける（表1参照）。

de formation) されている。各従業員に与えられる職能訓練時間は表2のごとくである。先に見たように、従業員が職能訓練を受ける権利は年35時間（ただし交代勤務制で働く生産労働者は25時間）、そしてエンジニアや管理職は6日である。この権利は年度を越えて調整（貸し借り）することができる。たとえば、管理職の場合、6日を前借りして2週間の研修を受ける、あるいは6日を貯蓄して次年度に2週間の研修を受けるといったことができるようになってきている。なお、51歳以上の従業員はこの5日を有給休暇に転換できる。この職能養成時間の管理は、「職能養成貯蓄口座」によって行なわれる。

なお、賃金については、年平均35時間労働という実質的労働時間においても39時間時代の賃金水準を維持するために、時間給を以下のように調整した。すなわち、新時間給＝旧時間給×(39/37)。よって新時間給は旧時間給の約5%増になった。

労働時間の短縮法は以上のようなものであるが、労働時間管理については年間管理（annualisation）が行なわれる。すなわち、労働時間は週や月や季節によって変動するのであるが、実質的労働時間が法定労働時間を越えたのかどうかという時間計算は1年間のトータルで行なわれる。したがって、週の労働時間が35時間を越えていたとしても、その超過分は残業労働時間とは認められず、残業手当も支払われない。そして、1年間（暦年）の終了後に、年間の総実質的労働時間が法定の年間労働時間である1600時間を超過したのかどうかの計算が行なわれる。言い換えれば、週35時間労働制は、年間を通じて平均週35時間を実現すればよいのである。よって労働時間を年間管理化した場合、残業時間は年度末にならないと分からない。また、労働時間は季節変動を考慮してモジュール化（数週間、あるいは数ヶ月単位で勤務体制を設定すること）することができる。

この実質的労働時間および超過労働時間の管理のための「勘定」が「時間勘定」（労働法の定める「時間貯蓄口座」に相当）である。この時間勘定は集団的時間資本と個人的時間資本で構成されている。残業や土曜出勤などによって年度末に週平均35時間を越えた労働時間、言い換えれば、年間で1600時間を越えた労働時間は残業時間として、時間勘定の集団的時間資本に記帳される。この部分が集団的時間資本と呼ばれているのは、こうして積み立てられた時間数は、法の定める割り増しをされた上で、一時的工場閉鎖等の時の有給休暇として集団的に使用されるからである。この集団的時間資本部分は35日以上蓄えることはできず、超過分は個人的時間資本に繰り入れられる。この個人的時間資本は従業員が個人的に有給休暇取得に使用するか、あるいは残業手当を受けとることができる（協定に

は、個人的時間資本を金銭で受け取るための条件が定められている)。

エンジニアおよび管理職(カードル)の労働時間は、すべて労働時間ではなく労働日数で管理される。すなわち、前節で説明した金属産業の部門協定に示されたフォルフェのうちの「日数を定められた勤務体制」のみが適用される。ただし、協定によって1日の最長労働時間は12時間(法定10時間)であり、また労働法の規定に従って12週続けて週44時間以上働くことはできない。なお、金属産業の格付けで言えば、IIIC以上は指導的カードルであって、時間管理の適用外であり、本稿で問題になるカードル層は下からIIA~IIIAの若手カードル、IIIBのマネージャー(課長)層である。またETAM(事務職、技術員[保全工]、管理業務担当者および現場管理者)については、上級ETAMと下級ETAMが存在し、時間管理上、上級ETAMはカードル扱いになっている。

雇用については、雇用創出のためのワーク・シェアリングというオプリー法の方針は好都合であったようである。なぜなら、一方で、従業員の平均年齢が高く、とくに生産労働者については高齢化問題から労働力の若返りが必要だったからであり、他方で、こうした若返り措置によって雇用を創出できることから、社会保障費負担額の軽減措置が受けられることになるからである。協定の計画によれば、2000年からの5年間で57歳以上の労働者の早期退職(定年は60歳)が10,500人であり、同じ期間中の新規雇用は6,000人であった。この新規雇用の内訳は、労働時間の短縮による労働力不足を補充するための雇用が2,100人、そして労働力の若返りのための雇用が3,900人であった。ただし、基本協定では雇用とRTTの関係が明示されていない。その理由は、労働力構成等の事情が事業所によって異なるためであり、事業所毎の離職数・雇用数は本社経営側が事業所の事情を聞いたうえで決定し、割り振りすることになっている。

企業にとってのオプリー法のメリットは労働時間を自由に編成できるようになったこと、すなわち労働時間のフレキシブル化が可能になったことである。実際、協定は以下のように述べている。「ルノーは、一方で従業員の個人的・集团的期待と、他方で企業のパフォーマンスとを近づけるものは、労働時間編成(労働時間のフレキシブル化)であることを、強調する。したがって、労働時間の短縮は、一部は集团的であり、一部は個人的である」と。この基本協定そのものは、平日の労働時間編成については何も言及せず(週末作業班についての規定はある)、これを事業所協定に委ねている。とはいえ、聞き取りによれば、最大で、8時間3交代勤務プラス週末作業班(金土日作業班、土日作業班あるいは土日月作業班)による操業が行なえるようになっている。実際、調査時点は好況期であり、このような勤務体制になっていた。

このような勤務体制は1980年代から不可能ではなかったが、労働コストや雇用調整コストを考慮すると、事実上実施しにくいものであった。ところが、オプリー法以降、深夜勤務手当では不要になり、また雇用調整も自由に行なえるようになった(ただし、週末作業班の労働時間は35時間未満の短縮労働時間であるとともに、割り増し賃金を支払わねばならない)。そのため、繁忙期には1日3交代プラス週末作業班によるフル稼働を相対的に低コストで行なえるようになったのである。しかも、ルノー社の場合、多くの派遣労働者や期限付き労働者をライン労働として使用することで労働コストを抑制している。この点で後述のプジョーSA社と比べてルノー社に特徴的なことは、夜勤作業班の労働者の大半が臨時雇用労働者(派遣労働者や期限付き労働者)であることである⁶。

ルノー社の基本協定の主内容は以上のごとくである⁷。結局、35時間労働制への移行によってルノー社は、労働時間の短縮に伴う労働コストの上昇を、一方で労働力構成の若返り、低コストの臨時雇用労働者の利用、労働時間の年間管理等によって抑制することができ、他方では、労働時間編成のフレキシブル化によるフル操業体制の実現によって規模の経済を実現し、生産性を向上させることによって低下させることができるようになった。したがって、ルノー社は、オプリー法Iに従って結ばれた35時間制への移行協定は経営側と労働側の「両者にとって利益になる (gagnant-gagnant)」協定であったと考えている (J.J. フェルシャル人事部長——2000年12月14日のインタビュー)。

4. プジョー SA 社の労使間協定⁸

35時間制に移行するためのプジョー SA 社 (プジョー社およびシトロエン社からなるが、以下では単にプジョー社と呼ぶ) の労使間基本協定は1999年3月4日に結ばれ、プジョー社もルノー社同様、35時間労働制をオプリー法の定めた移行日に先行して1999年11月1日より実施している。署名組合については、ルノー社の場合と同様に、CGTが協定への署名を拒否し、CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, CSL (独立系労組) の5労組が署名することで、協定は発効した。なお、プジョー社にはルノー社とは異なって事業所協定は存在せず、基本協定がすべての事業所に適用されていた。ただし、例えば勤務体制のように事業所によって異なった仕組みが要求される問題については、基本協定の示すケース (勤務体制) から事業所の事情に適合したケース (勤務体制) を選択するといった方式がとられている (ただし、スベルノール社はプジョー社が管理しているが、別会社であることから、プジョー社の基本協定に準拠した独自の労使間協定を結んでいる)。

4.1. 基本協定の骨子

RTTについては、週労働時間の短縮を行なわなかったルノー社とは異なって、プジョー社はオプリー法の実質的週平均労働時間35時間の実現のために週の所定労働時間そのものを短縮した。すなわち、平日労働の場合、実質的労働時間は1日7時間、週5日労働である (実質的労働時間=7時間×5日=35時間)。ただし、休息時間は実質的労働時間に算入されないが支払われる。休息時間は、法の規定に従って、6時間を越えると20分の休息が義務づけられていることから、プジョー社では週5

6 これはプジョー SA 社側の情報である。プジョー SA 社はルノー社と異なって、夜勤作業班のほとんどは正規労働者であり、しかも高技能の作業員であって、そのため夜勤作業班の製品の品質は高く、安定しているとのことであった (J. トンギー、オルネー工場工場長による——2001年2月5日のインタビュー)。

7 なお、聞き取り調査時の2001年9月段階では、本社レベルで季節変動を考慮したモジュール化、および夏季の操業停止期間の短縮を検討中であった。後者については、労働法によって労働者は年次有給休暇5週間について、最短12日から最長25日の有給休暇を連続して夏季にとることができるため、過去においては8月のほぼ1カ月間は操業停止状態になるといった問題があった。他国の自動車メーカーとの競争を考えると、長すぎる操業停止期間は競争上不利であることは明らかである。よって、休暇日数を短縮したり (残りは他の時期に取る)、従業員間で長期夏季休暇の取得期間をずらして、操業停止期間を短縮する試みが行なわれるようになってきた。

8 以下はプジョー社人事部工場部門責任者 H. ルグール (Legourd) 氏へのインタビュー (2001年2月2日) と基本協定に基づいている。

日間の有給休息時間を21分×5日＝1時間45分とし、支払い労働時間は35時間プラス1時間45分イコール36時間45分である（実質的労働時間35時間＋休息时间1時間45分＝36時間45分）。35時間制への移行前の支払い労働時間は38時間30分であったから、支払い労働時間は1時間45分減少したことになる。したがって、プジョー社は、35時間労働への移行前の賃金水準を維持するために、時間給を4.8%増加した。すなわち、新時間給＝旧時間給×1.048。

労働時間については年間管理（annualisation）および複数年管理（pluri-annualisation）を行なうようになった。35時間労働法の枠内で生産の季節的変動、あるいは需要変動にあわせて労働時間を調整するために、プジョー社もまた協定によって労働時間を年間で管理するとともに、さらには複数年で管理できるようにしている。

労働時間の年間管理は「経常勘定（compte courant）」で行う。この経常勘定は集団的勘定と個人勘定からなる（それぞれ図2の集団的時間部分と個人的時間部分）。集団勘定には事業所あるいは工場全体における集団的労働時間に関して、実質的労働時間35時間に対する実労働時間の超過分（+）や不足分（-）が記入される。この勘定がプラスの場合、生産量が一時的に低下した場合の一時帰休（「技術的失業（chômage technique）」と呼ばれている）に利用され、この場合、従業員は有給で休暇を与えられることになる。年度末に集団的勘定の精算が行なわれ、残高がプラスであれば次年度に繰り越され、マイナスの場合は次年度にその分の一時帰休（この場合は休日分の給与支払いはない）が行なわれる。他方、個人勘定には個人に対する特命その他などによって個人的な業務について実質的労働時間35時間に対する実労働時間の超過分（+）が記入される。この個人勘定の残高が年度末にプラスであれば、従業員は残業手当もしくは有給休暇を取得するか、あるいは時間貯蓄口座に積立てることができる。

これらの勘定の年度末の残高（法定労働時間1600時間に対する過不足分）は個人の「時間貯蓄」

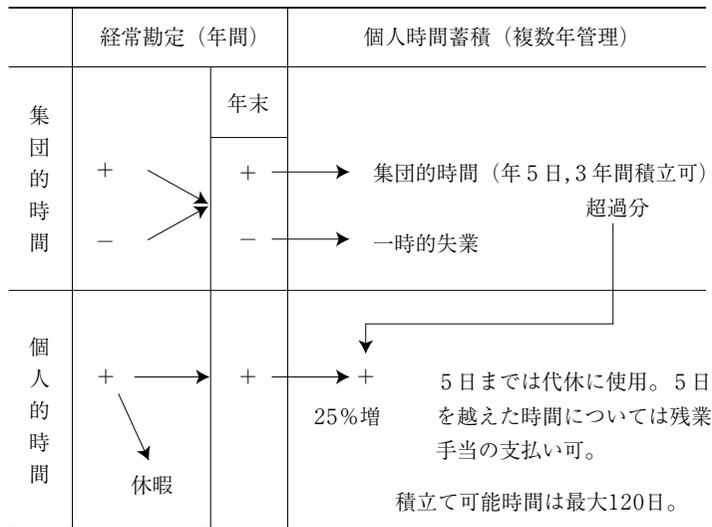


図2：プジョー社の時間管理

(*réserve individuelle du temps*—労働法の定める時間貯蓄口座)で複数年にわたって管理されることになる。この時間貯蓄は経常勘定と同様に集団的部分と個人的部分からなっている。経常勘定の集団的時間の年度末の過不足分が、個人の時間貯蓄の集団的部分に振り込まれる。この集団的部分への繰り込みは年5日を上限とし、3年間にわたって15日まで積立て可能である。この時間部分の用途は事業所が決めるが、生産切り替えのための工場閉鎖時等の一時的失業に対する有給休暇という形態での支払い等に使われる。なお、年度末の清算時に残高がプラス・マイナス=0の場合、次年度の生産低下時には一時的失業(無給)が不可避になる。また、経常勘定の超過分がこの上限を越えた場合、超過分は、個人時間貯蓄の個人勘定に繰り入れられる。この個人勘定には、経常勘定の個人勘定の年度末残高が25%増で記帳される。こうして時間貯蓄の個人的部分には、個人勘定の年度末残高と集団勘定の5日を越える時間が、25%増しで記録されるのである。これは次年度以降、何時でも労働者の意志で残業手当の支払いを受けるか、有給休暇として使うか、あるいは貯蓄を続けることができる。ただし、貯蓄の上限は120日となっている。なお、50歳以上の従業員にはこの上限は適用されず、積み立てられた日数を使って早期退職ができるようになっている。また、個人の時間貯蓄残高について残業手当で受け取ることが可能になるのは、残高が5日分を超過した時間についてのみである。この措置は、休暇取得(自由時間の増加)を優先するCFDTと所得の増加を優先するFOとの間に意見の対立があり、その妥協として成立したものであった。

35時間労働制への移行によって雇用主側の社会保障費負担額の軽減措置を受けるには、雇用創出もしくは維持に関して協定において具体的な数字を示す必要があった。プジョー社の基本協定においては、プジョーSAグループ全体で、初年度に5,600人(労働時間の短縮による雇用は3,000人)を期限無しの労働契約で、したがって正規従業員として雇用し、それ以降4年間で、毎年退職者の3分の1相当の新規従業員を雇用し、4年間全体で3,000人を新規雇用するとしている。このような雇用政策は、社会保障費負担額軽減措置を受けるためであるが、しかしまた、ルノー社と同じく、この協定を機会として労働者構成の若返りを図るものであった。

勤務体制についても、35時間労働法によって労働時間のフレキシブルな編成が可能になった。基本協定では、週3日勤務、4日勤務、5日勤務、6日勤務といった週の労働日数を組織でき、週末作業班(金土日班、土日月班、土日班)を活用できるようになっている。また交替勤務については深夜労働を含む3直体制まで可能である。基本協定は選択可能なタイプの勤務体制を示し、事業所はこのなかから事業所の事情に適合した勤務体制を選び、調整して実施することになる。オプリー法に基づくこうした協定によって、ルノー社の場合と同様、最大限、1日3交代勤務プラス週末作業班による設備のフル稼働、1日24時間、週7日のフル操業が可能になっている。ただし、ルノー社と異なるのは、シフトは午前組と午後組の間でおこなわれ、夜勤は固定チーム(しかも正規従業員のチーム)でシフトしないようになっている。

週末作業班の使用は通常、保守作業が中心であるが、繁忙期には生産担当の週末作業班が導入される場合もある。そして1日の労働時間は通常は10時間が限度であるが、週末作業班については協定によって1日12時間まで労働時間を延長することができるようになっている。ただし、週末作業班の労働時間は35時間未満であり、かつ賃金は4.8%増になっている。この週末作業班の従業員の多くは派

遣労働者などの臨時雇用者であって、生産低下時には解雇される。また、解雇されるのが派遣労働者でない場合には、解雇するためには会社はこの解雇対象者のための「社会計画 (Plan Social)」(配置転換や再就職を容易にするための職能再訓練計画が主内容)が必要となる。なお、交替勤務については、3～5週間単位を1労働サイクル (cycle de travail) として働くことができる (1サイクルの長さは法律で12週が限度とされている)。プジョー社で一般的なのは、ボワシー工場のように、午前勤務5日から午後勤務4日にシフトする2週間の勤務体制を1サイクルとし、これを繰り返すという労働スタイルである。

プジョー社の労使間協定の注目すべき点は以上であるが、同社もまた35時間労働制への移行を定めたオプリー法を肯定的に評価していた。その理由は、人事部工場部門責任者 H. ルゲール氏によると、35時間労働への移行に伴うコスト上昇⁹を設備の稼働率の向上と生産性上昇によって吸収できたこと、および労働時間の短縮と引き換えに労働時間の年間管理および複数年管理が可能となり、労働時間編成のフレキシビリティが獲得できたことにある。

4.2. 勤務体制の事例

すでに述べたように、勤務体制は事業所によって異なる。ここでは、パリ近郊のオルネー工場の事例を示しておこう¹⁰。オルネー工場はもともとシトロエン社が1972年にパリのジャベル工場を閉鎖して造った組立工場であり、シトロエン社がプジョー傘下に入った後も相対的な独立性を維持してシトロエン車を製造し続けていた。しかし、プジョー車とシトロエン車の間でのプラットフォーム共通化戦略によって、1998年から、オルネー工場は共通のプラットフォームを持ったシトロエン Saxo とプジョー106を製造するようになった (プラットフォームの共通化を行なった初めてのケース)。この工場の製造部門の2001年における勤務体制は以下のものであった。

プレス・ボディー工程では、3直プラス週末作業班体制になっている。午前の班は月曜日から土曜日までの6日勤務、午後の班は月曜日から木曜日までの4日勤務、そして夜勤班は月曜日から金曜日まで5日勤務である。午前と午後の作業班は1週間ごとに交代し (午前勤務週+午後勤務週が1サイクル)、夜勤班は固定されていてシフトしない。そして週末班が金土日と勤務する。なお、オルネー工場のプレス・ボディー工程の生産能力は不足しており、ボディーは他工場でも生産されてオルネー工場に輸送されてくる。それにもかかわらず、2001年時点では同工程の能力不足が問題になっていた。

塗装工程および組立工程では、交代勤務は午前と午後の2直間で行なわれ、プレス・ボディー工程と同様に夜勤班は夜勤専門で交代勤務は行っていない。ただし、午前・午後の週労働日はプレス・ボディー工程とは異なって、午前班、午後班、夜勤班のいずれも5日になっている。そして繁忙期には、午前班および/または夜勤班に土曜勤務を課して週6日勤務にする。この土曜日を追加した週6日労働は労使間協定によって月に2回までとなっている。ところで、塗装・組立工場では週末作業班

9 オルネー工場では労働コストは約10%上昇したと言われている。

10 この事例は2001年2月5日のオルネー工場の工場長 J. トンギー氏へのインタビューにもとづく。

は雇用されていなかった。その理由は、前述のプレス・ボディー工程の能力不足（設備が古く、故障も多い）にあった。すなわち、塗装・組立工場で土曜勤務を行なうだけで、これに対応した生産を行なうためにプレス・ボディー工程においては食事時間や休憩時間の間も生産を続けなければならないような状態であって、塗装・組立工場に週末作業班を雇用して生産を増加できるだけの能力が存在しないからであった。

なお、オルネー工場の日々の勤務時間は以下のように定められていた。午前勤務が6時46分～14時37分、午後勤務が14時37分～22時28分、夜勤が22時28分～6時9分であり、夜勤の労働時間は時には6時46分まで延長されるとのことであった。いわば、3直による24時間フル操業体制になっている。なお、プジョー系のスベルノール社では午前勤務が5時30分～13時、午後勤務が13時～20時30分、夜勤が22時～5時30分になっている。オルネー工場でも午前班の作業開始時間を5時半にまで早めたいのであるが、交通機関の問題があって、早めることができない、とのことであった（労働者の多くがパリ地域から通ってきているが、パリ地域の高速地下鉄 RER の始発時間が5時であって、5時半までに出勤できないからである）。

35時間労働法については、オルネー工場長トンギー氏もまた肯定的に評価していた。彼は、設備のフル稼働は35時間労働に関する協定のおかげであるとして、以下のように語った。「協定によって可能になったことは、週末作業班の使用、3交代勤務（これは過去には一度も行なわれなかった）、および追加的な土曜勤務である。これらは全て協定に示されている。実際、協定によって、作業班の勤務時間を調整することで設備をフルに稼働させることができるようになった。過去に一度も行なったことのないものの一つは、週6日労働である。過去には週末の土日は決して働かなかった。つまり、協定によって契約上、このような勤務体制を実施することができるようになったわけだ。過去には、こうしたことがしたければ特別の労使間協定を結ばざるを得なかったが、今や労働編成に大きな柔軟性が与えられているのである。（…）以前は、われわれは勤務時間に関してフレキシビリティを欠いていた。生産量が増加したり減少したりした場合、われわれは作業速度を変えたり、従業員への作業配分を変更せざるを得なかった。こうしたことは、ほぼ毎月行っていた。こうした作業速度の変更が唯一の調整手段であった。ところが現在では、作業速度は変更しない。（…）私は決して作業速度、しがたって1日の自動車の生産量を変えない。調整は時間で行なわれるのであって、作業速度の変更で行なうのではない。これは、われわれにとって大きな進歩である。なぜなら、私は生産の安定性、生産の安定した流れが実現できていると確信しているからである。この安定性が、より良い品質を確保するための条件である。規則的な生産は高い品質の生産を行なうために最も重要である。工場のために落ちついて働くことが、生産性、品質、労働の安全等の全てを改善するのだ。規則的な生産を行なうことで全てが良くなる。したがって作業速度を変更しないということは、われわれにとっては大きな進歩であった。」

5. トヨタ・フランス（TMMF）社の労使間協定

TMMF社は、工場建設中の1999年12月17日に従業員わずか100人で基本協定を結び35時間労働制を

採用していた。この協定の署名時には、未だ製造部門の労働者が雇用されていなかったことから、工場の操業開始を控えた2001年1月21日に、製造部門労働者を代表する労働組合を含む4労組（CFDT、CFE-CGC、CFTC、FO）との間に新たな労使間協定が結ばれた。この労使間協定は「労働組合の権利、従業員の代表機関、雇用および人的資源管理、職能養成、労働編成および再編成に関する基本協定」と題されているように、TMMF社においても、プジョー社と同様に、35時間制への移行を巡る労使間交渉は同時に労使間諸関係に関する包括的な交渉の機会であった。協定の内容は、基本的には金属産業の部門協定をベースに、他社の協定内容と似たものになっているが、TMMF社の労使間協定において特に目につく独自の条項は、採用人事の仕組み、および職能養成制度の説明を含んでいることである。また、労働諸条件や勤務体制等についての規定は、将来に実施する可能性を先取りした規定を含んでいた。実際、人的資源管理に関しては、TMMF社はフランスの自動車メーカーが行っていることは、同社でも行えるようにしておきたいと語っていた（2000年6月13日のインタビュー）。いわば、労使関係諸制度に関してはフランス社会の慣行に従い、あるいはむしろ日本に無い諸制度（ライン労働への派遣労働者の雇用等）を積極的に活用していこう、という方針であった。以下では、TMMFに特徴的な主内容を示しておこう¹¹。

（1）従業員代表機関と労働組合

従業員代表（*délégués du personnel*）および企業委員会（*comité d'entreprise*）の選出は労働法によって定められているが、TMMF社は「トヨタ・メンバー間の合意の追求、対話および協力をTMMFの最も重要な価値の一つ」と位置づけて、基本協定の第2章において従業員代表機関と労働組合の権利を定めている。労働法に従って設置された労働者代表機関は、従業員代表（DP）、企業委員会（CE）および衛生・安全・労働条件委員会（CHSCT）である。TMMF社においては、従業員代表は、従業員の個人的および集団的な苦情を雇用主に伝えるとともに、雇用主が労働規則（雇用・労働条件）を守っているのかどうか監視するという役割をはたす。従業員代表の人数は正副9人ずつの計18人であり、従業員の直接選挙で選ばれる。また企業委員会は、TMMFの経済および社会的な状況について情報を与えられるとともに、トヨタ・メンバーとその従業員のための社会的・文化的活動を行う。企業委員会の構成員は、法によって、企業代表（社長）およびその補佐役2名、従業員から選出された従業員及び労働組合代表（各労組1名）となっている（企業委員会の人数も正副9人ずつの計18人となっている）。そのほかに、従業員代表の中から選出される衛生・安全・労働条件委員会があるが、その役割は、TMMF社構成員全員の健康の維持、労働条件の改善、社会的規制の適用に関する監視である。なお、DPとCEは法によって毎月1回、CHSCTは四半期に1回開催することが義務づけられている。

労働組合については、協定は労働組合の問題を会社内の問題として位置づけ、労働法の定める労働組合の権利および団体協約を承認している。労使間協定および賃金等労働条件について経営側と交渉を行うのは労働組合であり、DPではない。逆に苦情処理等の問題についてはDPを通じて経営側と

11 以下の説明は2003年11月24日の同社人事部へのインタビューと同社の労使協定に基づいている。

協議することになることから、これらの問題については、労働組合は従業員の選挙によって選ばれて初めて DP の一員として発言権を持つことができる¹²。

(2) 人的資源管理の一般原則

人的資源管理については、協定は、「TMMF はトヨタ・メンバーの人格および職能の発展並びにモチベーションが、企業にとってもっとも貴重な財である」として、以下のような方針を明記している。

- 労働条件について予防、衛生、安全を確保し、全従業員を継続的予防教育計画に参加させる。
- テクノロジー、組織および経済の進化を考慮しつつ、長期的な安定雇用を保証するためにあらゆる努力を行なう。
- 日々の労働における、および中期的な従業員の職能の向上を進める。
- 従業員を尊重し、平等に扱う。
- 各企業メンバーの高い参画を引き出すように努める。
- 信頼、コミュニケーションおよび協調に基づく企業文化を発展させたい。この観点から、相互信頼に基づく個人の発言を奨励する。
- トヨタ・メンバーの提案 (suggestions) を募集し、これに耳を傾けること、並びに発生した問題を迅速に処理することが、労働組合と経営側のあらゆるレベルにおいて優先されるべき事柄である。
- TMMF と労働組合は、それぞれの責任において、個人の自由と意見の多様性が尊重されるように努める。

アメリカ企業とは異なって、フランス企業もまた正規雇用の従業員に関して長期雇用を保証する傾向にあることから、TMMF 社が長期的安定雇用を謳ったところでフランス国内では珍しいことではない。この基本方針で TMMF 社にとって特に重要なことは、従業員の参画と、労使間の相互信頼および「信頼、コミュニケーションおよび協調に基づく企業文化」を発展させるということである。なぜなら、トヨタ生産システムがうまく機能するためには労使間の相互信頼と従業員の参画が不可欠な要素だからである (Shimizu, 1998, 1999)。よって、労使間協定においてこのことが確認されたことは、トヨタ生産システムの導入に関して労使間で基本的な合意が成立し、労働組合側も受け入れているということであると言える。

(3) 採用政策

オプリー法による社会保障費負担の減額措置を受けるためには、労使間協定において創出または維持される雇用数を明記する必要があるが、TMMF 社も同様に、ただし総数で、従業員を2000年12月までに約800人、2001年12月までに約1,500人、そして2003年までに2,000人まで雇用するとしている。

12 Charoux, Jeaneau (2000) によれば、労働組合代表と従業員代表との間の役割分担は必ずしも明確ではなく、企業毎に異なるようである。TMMF の場合は、したがって労使間で従業員代表機関それぞれの役割分担を明確化している。なお、従業員代表 (DP) および企業委員会 (CE) に選ばれた従業員代表はそれぞれ有給で15時間、20時間まで DP や CE のための活動を行うことができる。

実際の従業員数は、2002年12月時点で2,500人、2003年5月時点で2,685人であるが、契約社員を除けばほぼ協定が示している雇用数を実現している。協定に示した雇用数を実現できなければ社会保障費負担の減額措置上のペナルティーが課されるが、TMMF社の場合、このような雇用増は生産能力の拡張が順調に進んだ結果であった。ところで、TMMF社の労使間協定が含んでいる他社に無い規定の一つは、採用政策を明記していることである。

従業員の募集はANPE（フランス版ハローワーク）を通じて行われ、ANPEと共同でTMMF社が作ったトヨタ評価センターによって求職者の適性を評価し、また保全業務の求職者には技術試験を行ったうえで、求職者は面接や作業体験、最終面接を経て採用されることになる（図3参照）。

この採用に関して、協定が「TMMFは特に自動車産業での、さらには工業における仕事経験をもたない求職者を歓迎する」と、あえて記している点である。これは、TMMF社が、自動車製造や工業労働の経験者よりもむしろ未経験者を歓迎しているように読める。おそらく、TMMF社としては、自社の従業員は自社で育成するという方針を持ち、また他の海外工場における経験から未経験のフランス人労働者であっても十分に育成できるという自信を持っているからであろう。かくして採用された従業員の職能訓練は以下のように行われる。

（4）職能訓練

職能訓練について、この2001年に結ばれた協定は、2003年までに新たに雇用された従業員全員に対する雇用計画を示している。計画が示す職能訓練の原則は、職種別職能訓練、3ヶ月から1年におよぶ長期的な職能養成、職能訓練過程の個人化、チーム・メンバーの日本、イギリスあるいはカナダ工場における訓練、金属産業職能資格による職能の資格化である。また、従業員の中長期的な職能形成を目的とした一般的な職能訓練時間は、年40時間もしくは4労働日（従業員のカテゴリーによって異なる）であり、この訓練時間は実質的労働時間からは除外されるが支払われる。こうした職能訓練はOff-Jobに行われるものであるが、職能訓練に関しては、TMMF社はトヨタ本社同様、OJTを重視している。特に、ラインのオペレータの職能養成はほぼOJTによって行われ、担当工程の作業の修得段階、チーム・リーダー（TL）等のサポートを得て担当工程の全ての作業を行う段階、一人で担当工程の全ての作業を行う段階、および自工程の作業について指導できる段階という4段階を基準として職能養成が進められ、また、各従業員の職能訓練及び獲得能力について年2回（年央および年

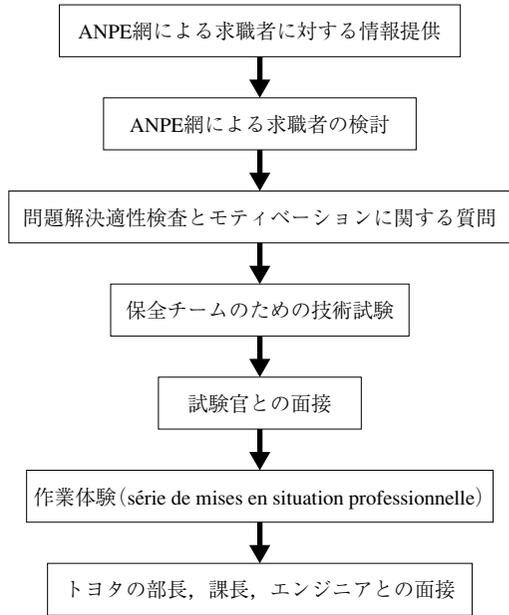


図3：TMMFにおける採用までのスクリーニング・プロセス

末)、従業員と監督者との間で話し合いが行われることになっている。これは、トヨタ本社の話し合い制度と同じもので、従業員の設定した目標の到達度、必要な、あるいは希望する職能訓練、進歩の余地、等が話し合われる。

(5) 年間時間管理と時間貯蓄口座

一般従業員（チームメンバー（TM）、TL、アシスタント（AS）および非管理職の専門職 [Spé] —— 図4参照）の実質的労働時間はオプリー法に従って週平均35時間、年1600時間であるが、行政の許可なしに行える残業労働時間は、法定90時間プラス金属産業団体協約の認める60時間の計150時間である。この法定労働時間を越えた超過勤務時間が残業労働時間であり、割増率は法の規定に従う、すなわち、最初の8時間までは25%増、それ以上は50%増である。とはいえ、TMMF社は労働時間の年間管理を適用することから、週あるいは月々の超過勤務時間が直ちに残業時間として認められるのではなく、残業時間数は年度末にならないと確定しない。このTMMF社の年間時間管理は、1年間をモジュールとし、高生産期には週35時間以上、低生産期には35時間未満の実質的労働時間を設定するものであり、これによって労働コストに影響なしに労働時間編成をフレキシブル化できる。ただし、このモジュール化には以下の制約がある。連続12週間にわたる週平均時間について、保全・手直し・修理・品質管理の従業員は44時間、他の従業員は42時間を越えることはできず、また1週間の実質的労働時間の上限は48時間、1日の実質的労働時間の上限は一般に10時間（一時的には12時間まで認められている）である。

この労働時間の年間管理は、TMMFの場合、「年間フォローアップ勘定」と「時間貯蓄口座」によって行われる（図5）。

年間フォローアップ勘定は、1年間を通じて従業員各人が集団で行った労働時間及び個人的に行った労働時間を記録するものである。年間フォローアップ勘定の貸方には、法定平均労働時間を集団的または個人的に越えて行った労働時間が記入され、借方には週労働時間が法定労働時間に達しない場合の不足分が記入される。勘定はモジュール期間終了後、すなわち年度末に清算され、残高（週平均35時間、年1600時間を超過した時間）がプラスの場合には、超過時間を法に従って割り増しする。従業員は、この割り増しされた超過時間について、この時点の時間賃金をかけて求めた残業手当を受け取るか、代休を取得するか、あるいはこの時間を自己の時間貯蓄口座に積み立てることができる。ただし、労使間協定は、この超過労働時間分について、会社は優先的に一時的な操業停止等による集団的休業を実施する

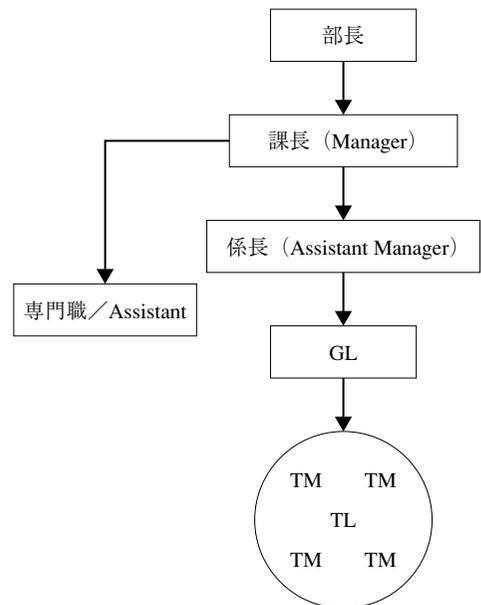


図4：TMMFの工場内管理系統

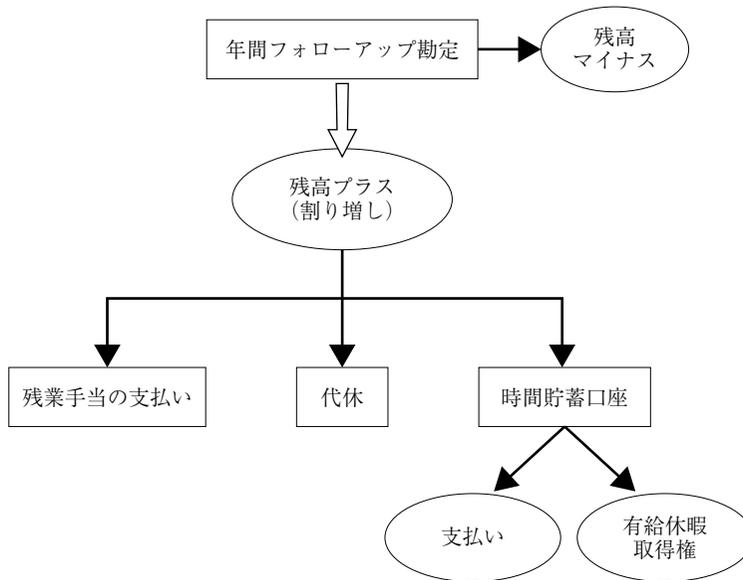


図5：TMMFにおける労働時間の年間管理

ために使うことができ（この場合は、有給休暇になる）、従業員が自由に処分を決定できるのは40時間を越えた分であるとしている。いわば、約5日分は不測の事態による一時的失業に備えて会社側が確保している時間である（ルノー社やブジョー社も同じような措置をとっている）。

年度末残高のうち、残業手当での支払いおよび代休取得に使われなかった時間は、従業員の時間貯蓄口座に積み立てられる。この時間貯蓄口座に積み立てることができるものは、年間フォローアップ勘定の黒字分、年10日までの有給休暇、代休（3週間の夏季休暇以外の時期に取得する2週間分の有給休暇を取得しなかった場合に与えられるもの）、年功休暇、労働時間短縮分（定められた日数で働く管理職およびエンジニアの場合）であるが、1年間に積み立てられる時間数は22日までとされている¹³。この積み立てられた時間は、一般に休暇取得に使われ、例外的に協定の定める事項については金銭で支払われる。休暇は、口座残高が3日、すなわち21時間を越えた時間に関して取得することができる（時間貯蓄口座残高は、最低2日、すなわち14時間を常に維持しなければならないことになっている）。また、金銭で支払われる場合は、住居の購入時、従業員もしくは子どもの結婚時、出産時、家計の窮状、等々である。

なお、一般従業員（TM、TL）の時間管理は、グループ・リーダー（GL）の仕事である。すなわち、GLは管轄下の従業員の正規労働時間、および職能養成時間や移動時間等に関する情報を記録し、人事部門がこれを毎月集計することになっている。

ただし、2003年の調査時点では、TMMF社は労使間の話し合いによって、毎月の残業労働時間の一部を金銭で支払っていた。これは、労働時間の年間管理を前提にすると、年度末に確定する残業手

13 この時間貯蓄口座に積み立てられた権利（時間）は、家族の状況を考慮して、5年もしくは10年以内に行使されなければならないことになっている。

当の「先払い」であると言える。

(6) 労働時間編成

上記のような労働時間のモジュール化・年間管理化によって、TMMF社は労働コストを抑制しつつ、年間を通じて労働時間をフレキシブルに編成することができるのであるが、労使間協定はさらに実施可能な勤務体制を定めている。すなわち、生産変動に合わせて1直、2直、および3直勤務（24時間フル操業）体制、さらには週末作業班¹⁴を使って操業できるように定めている。調査時点（2003年）では3直体制への移行が準備されていたが、週末作業班は投入されていなかった。規定上は、TMMF社もルノー社やプジョー社と同様に、1日24時間、週7日のフル操業ができることになっている。ただし、週の労働日数は、協定では3日から6日までの幅を持たせてあり、週6日労働、したがって土曜出勤も可能である。実際に長時間の生産中断が生じ、日々の残業（組立部門では直当たり1時間まで、組立以外の工程では1時間30分まで認められている）によっては週の計画生産量が達成できない場合、あるいは繁忙期には、土曜勤務が行われることになる（時に月2回までは土曜勤務が行われているようである）。

(7) 管理職（カードル）およびエンジニアの労働時間

管理職（カードル）およびエンジニアの労働時間は、法及び金属産業の部門協定に準拠して規定されている。すなわち、指導的管理職（副社長、部長、課長）は、任務の性格、責任の範囲、指揮権等の労働時間に基づかない任務を果たしていることから、労働時間管理の対象外である。そして一般管理職（係長、GL）およびエンジニアは年間の労働日数、いわゆる日数で定められたフォルフェを適用されている。すなわち、彼らの労働日数は金属産業の部門協定に従って年間217日であり、また1日の実質的労働時間の上限は10時間となっている。したがって、彼らに対しては週35時間あるいは年1600時間という法定労働時間規定や残業時間規定は適用されない。トヨタ本社では、GLおよび係長（工長）は、フランス流に言えば労働時間で管理されている管理職（したがって残業手当あり）であるが、TMMF社は金属産業の部門協定に従って、彼らに対しても日数で決める勤務体制＝フォルフェを適用しているのである¹⁵。

35時間労働制の実施のためのTMMF社の労使間協定は、ルノー社やプジョー社の協定に比べてとき、新企業であるということから労使関係（従業員代表機関と労働組合）、人的資源管理の一般原則、採用政策等を含んでいる点で特異性を持っているが、その他の労働諸条件に関する規定に関しては、他の2社と大きく変わることはない。基本的には、オプリー法Iと金属産業の部門協定に基づい

14 労使間協定には、金土日班、土日月班、土日班という形態の週末作業班が規定され、この3日間の（週）労働時間は金土日班・土日月班が30時間、土日班が24時間であり、それぞれこの時間が法定実質的労働時間35時間に相当するものとされている。なお、週末作業班の時間賃金は50%増しである。

15 協定によれば、「作業単位に統合されている」エンジニアや管理職には集团的労働時間が適用され、したがって労働時間管理が適用される。

て労使間協定を結んでいるのであるから、類似の協定内容になるのは当然のことであろう。この協定によって TMMF 社においてもまた、他企業と同様に、3直勤務体制や週末作業班の利用による1日24時間週7日のフル操業が可能になるとともに、労働時間の年間管理によって労働時間編成のフレキシビリティが獲得されている。また、TMMF 社は他のフランス企業と同様に、ライン労働者に派遣労働者を使用しており、雇用調整のフレキシビリティも確保している。これらの措置は、TMMF 社が、日本の労働慣行とは異なったフランスの労働慣行に単に適応したというのに留まらず、むしろ日本では考えられない労働のフレキシビリティをフランス企業に習って積極的に導入しようとした結果であると言えよう¹⁶。

6. 結 論

35時間労働制の実施のためのルノー社、プジョー SA 社および TMMF 社の労使間協定は、労働条件に関する限り、ほぼ似通った協定内容を持っている。基本的には、オプリー法 I と金属産業の部門協定に基づいて、各社は自社の事情（労使関係等）にもとづいて労使間協定を結んでいるのであるから、類似の協定内容になるのは当然のことであろう。また、協定に対する署名組合に共産党系の労組 CGT が戦略的理由から参加していないことも、共通している。

とはいえ、ルノー社の労使間協定は労働時間の短縮法、あるいは週の実質的労働時間に関して、他社と異なっている。すなわち、ルノー社の場合、週実質的労働時間は39時間のままであり、休日増によって年間の実質労働時間を1600時間に短縮するという方法をとったが、これに対して、プジョー社および TMMF 社はいずれも週の実質的労働時間を35時間に設定している。これはルノー社が週の労働時間、したがって稼働時間を確保しようとした結果である。この点を除けば、3社の労使間協定の内容に大きな差は無いと言えよう。

また、労働時間管理の方法は三者三様であるが、相違は時間処理技術上の相違であって、基本的な考えに大きな相違は無い。すなわち、3社とも、労働時間管理は年間で行い、年度末に確認された超過労働時間を残業労働時間とし、法の定める率（25%）で割り増したうえで、この時間を全て従業員に自由処分に委ねるのではなく、一部を会社側が利用できる時間として確保し、他を従業員個人の自由に使える時間としている。この会社側が使用する部分は、生産低下時や製造ラインの組み替え等による一時的な工場閉鎖時に、この会社側が確保している時間を使って有給で休暇を与えるためのものであり、会社都合とはいえ、無給の一時的失業という労働者に不利な状況を避けるためのものである。また、従業員が自由に処分できる時間の使い方（残業手当、代休、時間積立て）については、労働組合側がどのように考えるかによって3社間で若干異なった規定になっているが、基本的な考えに相違は無いと言える。このような残業時間の扱いは、日本とは全く異なるフランス的な扱いである。

16 「日本の常識から見れば、週労働時間が35時間というのは短い、逆にフレキシビリティは結構ある。たとえば、ラインが止まった時に早切りして、残りの労働時間を他の日に持っていくということが出来る。こうしたフレキシビリティはある。これを最大限生かすというところまではまだまだいっていないと思う。」（TMMF 社—2003年11月24日のインタビュー）

それは、単に35時間労働法や団体協約による規制が働いているという理由だけではなく、残業労働時間を割り増し賃金での支払いではなく、代休で与えることができるという、企業側にとって労働コストを抑制できる規定を、企業側が積極的に活用した結果である。

他方、3社の労使間協定の比較から、35時間労働制への移行によって実現されている労使関係上の3つの本質的な進化を指摘することができる。

第1に、労働時間と賃金との関係が乖離したことである。これはフォルフェを適用された管理職はもとより、時間管理される一般従業員の場合にも言えることである。すなわち、労働時間が年間管理化されることで、月々の賃金は平準化され、また残業労働時間について原則として残業手当の支払いが毎月行われなことから、実際に働いた時間と受け取る賃金との間に乖離が生じたのである。よって、35時間労働への移行によって残業手当が増加し、企業の労働コストがそれだけ上昇すると考えるのは、間違っている。この点は、当初予想していなかった発見であった。ただし、賃金コストについては、ルノー社やプジョー社は、35時間労働制への移行前の月額賃金水準を維持するために時間賃金率を増加させており、総賃金コストが上昇したことは事実である。ただし、オプリー法は、35時間労働への移行企業に対して、企業の社会保障費負担額の軽減措置という利益も与え、これが総賃金コストの抑制に貢献している。

第2に、35時間労働制への移行を促進するためのオプリー法Iによって、企業が労働時間編成および雇用調整上、低コストで大きなフレキシビリティを獲得したことである。労働法上、特別な夜勤手当なしに3直勤務体制の24時間フル操業が可能であり、また週末作業班の投入による週7日操業が可能になっている。このような勤務体制の実現は、フランスの労働界では画期的なことであった。しかも、不安定雇用（派遣労働者および期限付き労働契約者）を活用することで、雇用調整コストも低く押さえることができる。したがって、労働時間のフレキシブル化の利益は大きい。ルノー社およびプジョー社はともに労働のフレキシビリティによって可能となった量産効果によって賃金コストの上昇分を吸収できたことを認めていた。これは、TMMF社にも妥当することである。

第3に、35時間労働制実施のための労使間交渉によって、労使関係が改善されたことである。オプリー法I以降、労使間協定は従業員の多数派を代表する労働組合（または労働組合連合）の署名によって有効となり、過去のように少数派組合がこれを廃棄に追い込むことはできない。したがって、協定のための交渉に加えて、多数派によって結ばれた労使間協定であるということから、労使関係が安定化したのである。

結局、本研究の対象とする自動車メーカーに関する限り、プジョー SA 社長マルタン・フォルスが35時間労働法は「満足できる」と語ったように、35時間労働制への移行は経営側と労働側の双方の利益になるものであった。雇用・労働関係に関する限り、TMMF社もこのような、フランス労働界の一般的な雇用慣行とその進化を共有している。TMMF社は日本のトヨタ本社が持たないフレキシビリティを享受できるとともに、賃金と労働時間の関係が乖離したことから、労働時間の変動に関わらず労働コストを抑制できるようになっているのである。

以上の事実を考慮すると、35時間法の有名無実化ともいえる大幅な改定を目指したサルコジ経済財政大臣を代表とする右派グループや経営者団体 MEDEF の主張（2005年3月31日の法に結実）にもか

かわらず、冒頭で述べたようにフランスの大企業が35時間労働制を支持する理由は理解できよう。

[付記] 本稿は、平成12年度～平成15年度科学研究費補助金（基盤研究（B）（2））研究成果報告書『「35時間労働下のトヨタ生産システム」の研究』（研究代表者：清水耕一）の一部を論文としてまとめ直したものである。

【参 照 文 献】

- Charoux, F., Jeaneau, Y. (2000), *La législation du travail*, édition 2000–2001, Nathan
- Doré, D. (2000), *35 heures : comprendre et négocier*, Editions Liaisons
- Gouvernement français (2002), *Projet de loi relatif aux salariés, au temps de travail et au développement de l'emploi : assouplissement des 35 heures*
- 林雅彦・遠藤希代子 (2002), 「週35時間労働がもたらした影響」『海外労働時報』No.321, pp.60–73
- 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
- 奥田香子 (2001), 「フランスの雇用・時短政策と35時間労働法」『日本労働研究雑誌』No.496, pp.49–55
- 清水耕一 (2003), 「フランス35時間労働法の性格と意義」『経済学論叢』第54巻第4号, pp.32–66
- 清水耕一 (2005), 『「35時間労働下のトヨタ生産システム」の研究』平成12年度～平成15年度科学研究費補助金（基盤研究（B）（2））研究成果報告書, pp.1–256
- Shimizu, K. (1998), “A New Toyotisme?”, in M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato (ed.), *One Best Way?*, Oxford University Press, pp. 63–90
- Shimizu, K. (1999), *Le toyotisme*, Repères/Editions La Découverte
- Code du travail*, Edition 2000, Dalloz

35 Hours Work a Week in the French Automobile Industry

Koichi Shimizu

The legal weekly working hours in France have been reduced to 35 hours from 2000 by the so called “Aubry’s law” of 1998. After the victory of conservatives in the legislative election in 2002, the conservative government is trying to moderate the regulation of overtime work, stipulated by the Aubry’s laws of 1998 and of 2002, in order to make it a dead letter. However, the 35 hours work is not only supported by the public, but also positively accepted by big companies. In this paper, I show the real feature of 35 hours work at the company level, based on my interviews with French carmakers, Renault, Peugeot SA, and Toyota Motor Manufacturing France (TMMF), and on their unions–management agreement about the application of 35 hours law of 1998. The main results of this analysis are as follows. Firstly, the negotiations between unions and management for fixing their agreement were the occasion to revise their industrial relations, because the problem of working hours was the central issue influencing entire life of employees, and have served to stabilize their relations. Secondly, the carmakers positively evaluate the 35 hours law, because the law has allowed the flexibility of work organization, by which they can realize considerable economy of scale. Thirdly, they are receiving the government’s financial aide given to the companies, which have applied 35 hours régime and increased their employment. For these last two reasons, the carmakers are able to lower their unit labor cost in spite of the increase in the hourly wage. At the last analysis, they surely profit from the 35 hours law, and have no reason to object to it.