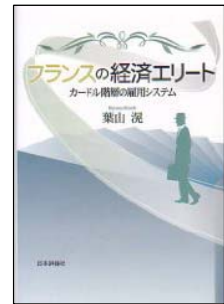


フランスの産業を支えるカードルはどのような働き方をしているのか

葉山 滉 (2008) 『フランスの経済エリート カードル階層の雇用システム』 日本評論社

私にとってフランスのカードルが「問題」になったのは1983年のことである。それは、電機労働者の意識についての国際比較調査の調査票づくりで、職種を選択肢づくりが採めにもめ收拾がつかなくなかったからである。日本チームの提案した職種（生産労働、事務職 - 営業、販売を含む、技術職、管理・監督職、その他）に、まずヨーロッパ勢から「生産労働を不熟練労働と熟練労働に分けよ」、「技術職をテクニシャンとエンジニアに分けよ」という意見がだされた。もう一つが「カードルを選択肢に入れよ」というもので、提案したのはあの温厚なマルク・モーリスさん（当時LEST所属）からだった。¹



カードルは管理職・専門職というホワイトカラー上層部のことであり、「標準」はバカロレア試験（大学入学資格）に上位の成績で合格し、グランドゼコール準備学級（2年間）を修了した後、競争選抜試験（コンクール）を突破し、グランドゼコール（3年間）に入学するというものである。² 国や企業は、この修了生をカードルとして採用することになる。カードルは1950～60年代では就業人口の2～3%台で、フランスの社会における一握りのエリート集団であったが、2005年には15%にもなり、「大衆化」、「通俗化」が進んでいる。また1980年代に入って女性の急速なる進出がみられる。

日本の社会が産業社会から知識・情報・サービスを基軸とした社会へ転換するなか、ホワイトカラーの働き方が関心を呼んでいる。フランス生まれのカードルの歴史とその変遷、今日的役割、育成と処遇の変化の状況を知るとは、意味のあることだと思う。

本書は3部・9章から構成され、文献研究に加え、各種統計資料、フランスを代表する4産業を対象にしたケース・スタディ、カードルの養成、供給機構であるグランドゼコール2校への聞き取り調査などによって、その実像に迫っている。

第1部 大企業の雇用システム（第1章・フランスのカードルと西欧の上級ホワイトカラー、第2章・自動車製造A社の事例、第3章・鉄鋼メーカーB企業グループの事例、第4章・情報通信C社、スーパーD社の事例）

第2部 変貌するカードルの職場（第5章・カードルの労働時間制度 - 法定週35時間制移行下での再編成、第6章・カードルの労働時間 - 大手企業の事例、第7章・大手企業カードルへの女性の進出）

第3部 カードルの養成制度と年金制度（第8章・カードルの年金制度 - 補足年金を中心として、第9章・フランスのグランドゼコール）

本書を目にしてつぎのような紹介・分析に興味を持った。

1. カードル階層の誕生と社会からの認知

フランスでカードルが職員階層から分離して階層として誕生したのは1930年代、飛躍的に拡大したのは1936年のブルム人民戦線内閣成立後の団体交渉とストライキの高揚のなかである。エンジニア層は、雇用主からは無視され工員たちからは服従拒否されるといった“板ばさみ”状況下におかれ、「自らの利害と代表権を求めて展開された」。この取り組みの中心になったのはエンジニア層で、エンジニアの補佐であるテクニシャン、職長など現場職制などが加わった。第二次大戦後になると、「カードルという社会階層が労働法規や政府機構で公式に採用され」、「カードル労働組合だけのナショナルセンターであるカードル総同盟（CGC）が政府から『全国代表組合』と認められた」。

2. 賃金

カードルの賃金は、「伝統的に『知識とノーハウ』に基づく能力を基本に決められてきた。この『能力の論理』は、90年代に入って、理念も制度も精緻なものとなっている。他方で、能力の論理には人的資源管理と労使関係において積極的な位置が与えられるようになり、企業内社会政策のキー・コンセプトとなっている」。つまり、この原則が工員層にも拡張されている。

「『能力の論理』は、短期的な成果を軸に考えられているのではない。むしろ逆に、長期的なキャリアを通じた能力開発の展望のなかに位置付けられ、従業員のキャリアと賃金の持続的上昇の方向が示されている」。

3. 労働時間

政府主導による週35時間制への取り組みのなかで、カードルの長労働時間の規制と労働態様に対応した労働時間制度が課題となった。検討の結果、カードルを3つのカテゴリーに区分し、それに対応した労働時間制度が導入された。

第1のカテゴリーは、カードルの最上位に位置している指導的カードル層で労働時間に関する規制は適用されない。第2のカテゴリーは、第1のカテゴリーとは対極的な層で、所属部署の集団的勤務時間に随伴して働く、「労働時間を事前に確定しうる」層で、法定労働時間に関する諸規制がすべて適用される。

注目すべきは第3の「その他のカードル」、一般に「中間的カードル」と呼ばれている層である。このカテゴリーのカードルの労働時間は、事前に確定できず事後的に決まることに特徴があり、労働時間に関する規制の適用が大幅に除外されている。中間的カードルだけに適用される日数基準のフォルフェには、最大労働時間の規制や代償休暇制度はない。規制されているのは、休息規定（1日最低11時間、日曜休日を合わせて1週間につき最低でも連続35時間の休息）と年間勤務日数の上限（217日）である。³この上限は、一般労働者に適用される週35時間に見合っ決定されている。実労働日数がこの上限を超えた場合は、その分を次年度最初の3カ月以内に休暇の取得をしなければならない。そして、次年度の日数上限からこの超過分が削減される。「時間を基準に働くのではなく、日数を基準に働く」層である。そして、大企業では

このカテゴリーのカードルに対して年8週間の有給休暇が付与されている。また、このフォルフェが成立するには、労使による集団協定での合意が求められており、休息規定を順守させる方法も集団協定で確定する必要がある。順守の実態については、企業主に立証責任がある。

4. 昇進

鉄鋼メーカーのケース・スタディから「カードル内部の競争が決定的な選抜として顕現するのは、30代後半からである。このことは高学歴カードルの大多数が到達する3Bには30歳台後半から大量に到達しはじめていることから一層よく納得できる。」「したがって、カードルのキャリア展開を年齢から考えると、30歳台後半から高学歴者の通常到達ポジションに到達するものがかなりの規模で現われはじめ、同時にこの年齢層から、一部の高学歴者のみが到達できる3C以上ポジションの者がわずかながら現われる。3C以上ポジションのカードルの約半数は、やっと50歳台前半になって到達しているのである。この30歳台後半からカードルは決定的選抜に入るという点は、自動車製造A社の場合とまったく同じである。」

このような結果をもとに、欧米主要国の高学歴ホワイトカラーの「はやい選抜」説については、少なくともフランスでは当てはまらない、と指摘している。

能力開発と能力評価の方法上の要は移動（経験）におかれている。

5. カードル年金制度

第二次大戦後に成立した。社会保障制度の一般年金制度に対する補足年金で、カードルは加入することが義務づけられている。フランスで初の賦課方式を導入。労使同数代表が共同で運営責任を持っている。

この年金制度の創設にともなって、カードル階層のみを組織対象とした労働組合、カードル総同盟CGCが、他のナショナルセンターと同等の交渉・妥結権限を持つ組合として政府から公認された。

6. カードルへの女性の進出

女性の進出についてはケース・スタディをもとに展開している。女性のカードルへの進出は80年代から急速に進み、2000年には大手企業で20～30%に達していると推測されている。仕事は、人事・労働、財務・会計、情報処理、管理などが多く、企業の評価は高い。継続勤務を図るため、子育て中のパートタイマーへの移行、その後のフルタイマーへの復帰など仕事と家庭の両立支援施策が採られている。⁴ 著者は、「フランスの大手企業のヒアリングを通じて、女性カードルのパート移行（およびフルタイム復帰）にきわめて寛大（上司の許可）であるのに驚きを禁じえなかった」とのコメントをつけている。

日本が、“時代遅れ”として見直しの対象とした賃金や昇進のシステムが定着しており、企業内での人材育成が重視されている。労働時間制度も労働の態様にあわせ、時間短縮から休息や年間労働日数での規制など運用の柔軟化へと舵を切っている。また、女性管理職の仕事と家庭の両立支援も定着しているようである。女性管理職比率が低く、大卒女性の子育て期からの大量退職が一般的な日本とは違った取り組みがみられる。

本書から、フランスの経済エリートであるカードルが、実務を重視したグランドゼコールで要請され、入職後は時間をかけて育成され、制度を現実化するためには労使間での交渉を制度化し、決定事項が守られない場合の立証責任は企業にあることなどについて知ることができる。日本におけるホワイトカラーの働き方を考えるうえで示唆に富んでいる。(白石利政)

1. 最終的には、Blue collar, Clerical-administrative, Technical, Supervisor - managerial, Other に落ち着いて第1回調査(1984/1985)を実施した。しかし第2回調査(1994/1995)ではBlue collar, Clerical-administrative (incl. sales & marketing), Technician, Engineer, Supervisor, Manager, Otherに、そして第3回調査(1999/2001)では第2回調査をもとに、Blue collarについて、参加国で必要であればUnskilled とSkilled の設問を追加することにした。最初の「問題」点は“解消”したものの、困ったのはテクニシャンとエンジニアの区別のない日本で、やむなく国際比較のため、参加国には男性の中・高卒と女性の中・高・高専卒の技術者をテクニシャン、男性の高専以上と女性の大卒以上の技術職をエンジニアとした国際比較用のデータを作成し送付した。この職種との関係で日本チームが提案した「生活階層帰属意識(上~下)」が拒否されたことも忘れられない。生活階層は職種(職業)によって決まっているというものであった。
2. 「標準」でないカードルには大卒後グランドゼコールに入学するケースや企業内内昇進のカードルもいるからである。また、ケース・スタディの対象となった流通業の企業では、カードル採用の基準学歴が大学入学資格取得後2年以上の高等教育修了者であることが紹介されている。また、グランドゼコールは大学と並ぶ高等教育機関のことである。
3. カードルの報酬のなかには時間外の賃金も一括して含まれていると考えられている。「このカードル特有の報酬システムをフォルフェ(一括賃金)と呼んでいる」
4. ケース・スタディの対象となった情報通信社では、「同社が民営化される前の80年代前半(左翼ミッテラン政権下)に、子育て期の女性などからパートへの移行希望が出た場合、上司が拒否しないようにとの指示がだされていた」。