

# フランス・ルノー自動車中央人材管理部門における 企業内教育・訓練に関する調査研究

## A study on the vocational education and training at the central human resources department of Renault in French

佐藤 史人 (技術教室)

Fumito SATO

2004年10月12日受理

The purpose of this article is to characterize the education and training of Renault in France, which is in alliance with Nissan Motor Co. Ltd., in terms of the basic course of the industrial strategy and the actual conditions of the system of training. This is based on our fact-finding on the spot, especially on the education and training of line worker.

Renault regards the education and training of the workers as an important task, relating with a basic idea. The education and training of Renault has the aim to form a pride at the work and a sense of belonging to Renault. These activities are done responsively by Renault and acknowledged as a right of subordinates. These are practiced beyond the regulation of DIF in terms of the financial support, human resources and working condition.

The system of these activities provides the adequate courses according to positions such as “Apprentis,” “APR (Production line-worker),” “ETAM (Technician),” “Ingenierus et Cadres (Engineer and Administrator)” and so on. It is characteristic to make much of the education and training for workers who are so-called blue-collar.

### はじめに

本研究は、日産自動車との提携関係にあるフランス・ルノー自動車の中央人事管理部門 (Central Human Resources Department) が取り組むフランス国内における企業内教育・訓練の理念および実施状況等を調査し、その独自性・固有性を明らかにすることを目的としている。その際に、我が国の自動車関連部品製造業の大手であるD社における企業内職業教育・訓練システムとの比較を通して考察する。

なお、本報告の内容は同部門のゼネラル・マネージャーのPatricia MULLER氏および教育・訓練担当のAndre ROULLE氏によるプレゼンテーション (2004年9月14日) の聞き取りに基づくものであり、とくに断りが無い限り本報告中に示すデータ等は両氏によって提示された同部門編纂の資料\*1から抜粋したものである。

### 1. ルノー自動車の概要

#### (1) 歴史

ルノー自動車はフランス国内ならびに欧州全体においても、生産台数では最大の自動車メーカーである。同社の起源は、ルイ・ルノーが当時としては特異なダイレクト・ドライブ・システムを具現化した自作自動

車Voituretteを世に送り出した1898年としている。第2次世界大戦後にはルノー自動車は国営化され、自国内および欧州における大衆車の供給に大きな役割を果たし、企業規模も拡大していった。

ところが自動車産業の世界的な展開により、業界の再編やグループ化が進むなか1980年代の経済危機に際しては深刻な打撃を受け、ついには倒産にも見舞われた。現在ルノー自動車 (以下ルノー社とする。) は再建に成功し、1990年には株式会社化、1996年に完全民営化されている。現在フランス国内外に20の工場をもち、欧州各国への乗用車供給はもちろん、発展途上国への輸出も堅調である。2003年の総販売台数は2,388,958台である。世界規模での戦略的提携の一環として、1999年日産自動車と提携した。

#### (2) 従業員数

ルノー社フランス国内の従業員数は、以下の通り。

| 年 度                    | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Apprentis*2            | 469   | 528   | 533   | 584   | 601   |
| APR*3                  | 19275 | 18223 | 18009 | 17456 | 16984 |
| Ensemble ETAM*4        | 17706 | 17612 | 17613 | 17330 | 17037 |
| Ingenierus et Cadres*5 | 7134  | 8113  | 8804  | 9007  | 9490  |
| 合 計                    | 44584 | 44476 | 44959 | 44377 | 44112 |

表に示されるように、最近5年間では漸減傾向にある。この理由としては、いくつかの工業関連部門の委託・分社化したこととルーマニアにおける雇用が減少したためであるという。2003年のルノー社の全世界の従業員数130,740人のうち、フランス国内での従業員数は約43,000人である。今回調査したルノー社中央人材管理部門は、フランス国内で雇用される従業員雇用人数やポストなどについての全体的なバランスを図ることと、あるいは雇用・労働状況が改善できるよう従業員の職業訓練の手だてをすることを主な役割としている。

### (3) ルノー社の5つの戦略

ルノーは5つの戦略を全社的に掲げている。

- ・ルノーの知名度を世界中で向上させること。
- ・品質・価格・販売の面における自動車産業内での競争力を強化させること。
- ・企業の国際化を図ること。
- ・ルノーの価値を高めること。
- ・売り上げ実績の拡大を図ること。

フランス国内並びに欧州各国において、ルノーの名前は一定程度知れ渡っているが、世界規模で見れば、未だ十分に認知されているとはいえない国・地域もある。それ故に、第一に知名度をあげ、認知されることをねらいとする。第二は自動車産業内での勝ち残りを目指すために、品質・価格・販売の3側面から競争力を高めるといえるものである。第三には、これからの市場拡大が望めるイラン・中国等における現地生産活動の許可を獲得することを意味する。これは同時に、提携先の日産のもつ国際ネットワークの有効利用をも含むものである。第四には、社会におけるルノーに対する価値・存在意義を高めること。これは人事管理部門との関わりも強い項目であり、具体的には従業員の所属意識・プライドの高揚を図ること、つまりルノーの一員としての自覚涵養を職業教育・訓練を通して行うことである。第五には、上記4項目を踏まえた上で、販売実績および収益拡大を目指すものである。

## 2. ルノー社の職業教育・訓練

### (1) 提携後の方針

日本の製造業の生産現場を発祥とする「カイゼン：改善」、「ジャスト・イン・タイム」、「カンバン方式」など<sup>\*6</sup>、日産自動車との提携により、企業の経営戦略はグローバル化し、ルノー自動車においてもこうした生産システムの取り込みが行われているという。ルノー・日産の提携によって従業員の教育訓練、とくに管理職の職業教育・訓練は共同で行うこととしている。その一方で、提携の趣旨にある「2つのグループがそれぞれのアイデンティティと独立性を保ちながら、国際的な競争に立ち向かうことが出来る力強い世界規模

の共同グループを作り上げること」<sup>\*7</sup>に見られるように、すべての部門で共同するのではなく、それぞれの特徴を生かして独自の方式を採用することも否定していない。その例として、人事管理に関するシステムについては、双方のこれまでの方式を尊重し、これを保持していくことを経営トップの合意として決めている。

### (2) ルノー社の教育・訓練の原則

前述の5つの戦略の第4項目は、具体的には従業員への教育・訓練の課題として、人事管理部門の責務としてこれ位置づけている。これは人事管理の計画の見直しに関する同社経営トップからの直接の要請に基づく重要な課題である。そこで、同社では以下に示すような「ルノーグループの教育・訓練の方針—世界共通の4原則—」を策定している。

- ①ルノー社は、従業員個人と生産部門全体の能力開発を促進する。
- ②ルノー社は、マネージャーが自分の部下の教育・訓練に責任を持って関与することを基本とし、会社はマネージャーが積極的に会社に貢献する役割を果たすことを求める。
- ③ルノー社は、従業員に各自の職業生活に必要な教育・訓練を行う。
- ④ルノー社は、品質・価格・販売の面における発展につながる戦略的機能を人材管理部門(Ressources Humaines)の任務とする。

従業員がルノー社の一員であることにプライドと責任を持ち、仕事を全うすること、それと同時にルノー社が従業員それぞれがもつ能力を最大限に発揮できるように教育・訓練システムを整備することがめざされている。ルノー社の教育・訓練は、全ての従業員に対して、いかなる役職・年齢・キャリアであっても、その必要に応じて提供することが約束される。①と②に示されるように、教育・訓練は従業員の権利としてルノー社が保障するものである。同時に、③で示されるように、従業員はルノー社の一員として職業に関する教育・訓練の必要性について各自考え、要請される教育・訓練を受ける義務を負う。さらに④では、ルノー社の発展に寄与するために職業教育・訓練システムを構築することが人事管理部門の役割とされ、当該中央部門はとくに重要とされる。

ルノー社全体では、職業教育・訓練を担当する人事管理部門に500名が携わっている。このように割り当てる人材・経費は相当規模になり、このことはルノー社が職業教育・訓練を重視していることの表われといえる。

### (3) ルノー社職業教育・訓練とDIF

フランス国内では、これまでの就業時間の短縮と企業負担による職業教育・訓練の実施拡大を義務づける法整備が行われてきた。制定された「教育・訓練に関する個人的権利に関する法律」(DIF<sup>\*8</sup>)では、週就業

時間を39時間から35時間へと削減し、職業教育・訓練に割り当てることが定められている。

ルノー社では、既に1999年段階で就業時間のうち一部を削減しながらこれを休暇にはせず、企業負担による職業教育・訓練の時間としている。

同法の規定によれば、企業内における職業教育・訓練は、国・企業・労働組合の3者の協議に基づき、基本的には企業側の判断により、従業員それぞれに課されるものである。ただし、従業員本人が教育・訓練の必要性を認識した場合には、雇用主への申請・許可に基づき、企業外での教育・訓練を受けることができる。これはルノー社が既に実施してきた制度の内容に相当することであり、ルノー社の取り組みは国の法律に先駆けるものとして評価できる。

職業教育・訓練に必要とされる費用の負担割合に関して、同法の規定では企業負担が50%であるのに対して、ルノー社では100%企業負担としている点に相違があり、ルノー社ではこれをDIFの規定より優れた点であると自負している。

聞き取り調査における説明の中には、両氏のフランスの企業内教育・訓練に関する個人的な評価ととれる部分があった。フランスでは企業内教育・訓練に関する細かな法律が定められており、これは「他国には見られない独自のシステム」であるという。そしてこれは「政治的な意志の元にこうした状況がある」ともいっている。ルノー社としては、職業教育・訓練を法律による規定を遵守し、さらにそれ以上の内容を実施しているという自負をもつ一方で、こうした法律による制度は、時には規制や制約を課す存在として捉えられているようで、興味深い。

### 3. 職業教育・訓練の実態

#### (1) これまでの実績

同社の職業教育・訓練の年度別実施率（年に1度でも教育・訓練を受けたことがある従業員の割合）

| 1987 | 1990 | 1995  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 30%  | 49%  | 70.4% | 75.1% | 72.4% | 74.7% | 80.1% |

は以下の通り。

このように教育・訓練の実施率は着実に伸びてきた。2003年の80.1%の実績は、DIFの規定に沿う企業の判断（つまりルノー社から従業員に対する命令）による職業教育・訓練ながら、経費は全額ルノー社の負担によるものである。

各セクションの責任者（マネージャー）は、担当する部下が必要とする職業教育・訓練を見極める責任をもつ。責任者とその担当する従業員は年に一度職業教育・訓練に関する話し合いがもたれる。実施された教育・訓練の約4割は従業員自ら申し出る「権利としての」ものであり、残り約6割が企業からの要請による「義務としての」ものと分類できるが、実際には両

者の協議によって決定されるので、中央人材管理部門としては「両者同意のもと」の教育・訓練であるとの認識を持っている。

ルノー社の職業教育・訓練は、従業員が労働時間の一部を提供し、企業がその費用を提供するという相互補完的な関係の上に成り立っているといえる。また、ルノー社の場合は、職業教育・訓練のプログラムはすべて自社内で用意され<sup>9)</sup>、他社のように従業員が外部に教育・訓練を受けに出ることはない。実際には、社内に常時用意されている職業教育・訓練のプログラムの中から、その時々が必要とされるものを選択することになる。実際の教育・訓練は、フランス国内にある13事業所全てに付設される訓練センターにおいて受けることになる。同時に製造作業従事者には、仕事場で直接教育・訓練を受ける機会（いわゆるOJT）も設けられている。

2003年の教育・訓練に割り当てられた時間を内容項目別に上位から示せば、製造40.6%、個人のマネジメント・能力開発15.1%、ルノー社本体の経営14.7%、会話プログラム9.9%、技術伝達手段6.4%であった。

#### (2) 2003年の職業教育・訓練の経費

2003年の教育・訓練の経費の総額は1億170万ユーロであった。その内訳は、研修生（スタージュ）への報酬4,360万ユーロ、エンジニアリング経費630万ユーロ、下請けへの支払経費2,470万ユーロ、内部支出（アニメーター<sup>10)</sup>他への人件費）570万ユーロ、組織への支出（行政他）990万ユーロ、納税1,150万ユーロとなっている<sup>11)</sup>。

#### (3) サンディカ（労働組合）の評価

関連する5つの組合のうち4つは、ルノー社の職業教育・訓練を支持している。組合は一般に従業員の解雇や失業者の発生について強い関心を持っている。従って、企業の経営状況を好転させる一因となる従業員に対する職業教育・訓練は、組合にとっても歓迎すべき事業と位置づけている。週就業時間の短縮は、労働者にとっては休暇が増え労働荷重を減らす機会であると同時に賃金減を意味する<sup>12)</sup>。DIFによる職業教育・訓練は、就業時間の短縮分を教育・訓練に割り当てる制度であり、その費用は企業が50%負担するから、無給の休暇になるよりは労働者あるいは組合にとって利点がある。さらにルノー社の場合は全額企業負担であるので、組合はこれを評価している。さらにルノー社の場合は、従業員からの要請によって職業教育・訓練が受けられるという「権利」の部分が組合から評価されているという。

#### (4) 2003年の職階別実施率と総時間数

2003年の職階ごとの実施率は、製造作業従事者71.7%、テクニシャン80.7%、技術者・管理職95.0%、全体では80.1%になる。前述した教育・訓練の実施率の推移を見ると、全体の実施率は1995年の49%から

2000年の70.4%へとかなりの発展が見られた。しかし、製造作業従事者の実施率だけを取り上げてみると2000年当時でも約50%に過ぎず、他の職種に比べ製造作業従事者に対する教育・訓練が進まない実態が看取できる。

フランス国内のルノー社従業員を対象とした2003年の教育・訓練の計画総時間数は1,701,773時間で、実際の実施総時間数は1,518,662時間、つまり実現率は約90%になる。ルノー社では就業時間短縮分をこうした教育・訓練に割り当てており、バカンスなど本来の休暇に当てる時間を減少させることなく組み込んでいる点がDIFの規定とは異なり、このシステムの特徴となっている。

なお、各職種における職業教育・訓練の実施では、男女の違いによる大きな差異は見いだされない。

#### (4) ブルーカラー層の低迷問題とルノー社の姿勢

実施率が示すように、製造作業従事者いわゆるブルーカラー層に対する職業教育・訓練の実施が低迷している状況をルノー社は重大な問題として捉えているという。その一方で、彼らが教育・訓練を受けたがらないことが原因の一つとして指摘でき、これはルノー社に限らずフランスのブルーカラー全体に同様の傾向がみられるという。フランス国内ではこうした職種に対する職業教育・訓練そのものが必要とされず、その機会も十分でなかったことから、こうしたブルーカラー層の意識も形成されてきたという経緯があるといわれる。

ルノー社ではこうした状況において、とりわけ製造作業従事者の職業教育・訓練の充実が必要と考えている。その理由として以下の3点をあげている。第一に、自動車製造の技術革新に伴って当該作業に従事する従業員の技能の向上が不可欠になり、継続的な職業教育・訓練が不可欠になっていること。第二に、教育・訓練を受けることは従業員の能力を向上させ、その評価として給与の増額が期待できる。このことで仕事に対する従業員のモチベーションが高揚し、その結果としてルノー社への貢献がなされることに期待しているということ。さらに第三としては、全ての従業員、つまり学歴のない(ディプロームのない)従業員に対しても教育・訓練の機会を提供することが現代の企業の社会的責任であり、役割であるとするルノー社の理念によるものである。

#### 4. D社における企業内職業教育・訓練

ここでは我が国の自動車部品関連メーカーであるD社の教育・訓練システムを取り上げる。以下は2000年3月1日、人事部人材育成次席部員次長格のH氏への聞き取り調査<sup>\*13</sup>によるもので、時期・調査の内容項目・調査対象等に関して直接の比較対象としては不適切な部分もあるが、ルノー社の職業教育・訓練を検討する

ために参考とする。

##### (1) D社の基本理念と制度

「D社基本理念」<sup>\*14</sup>に基づいた社内教育制度があり、教育・訓練は人事管理制度の一つに位置づけられる。この基本理念にもとづいて教育・訓練に関して以下の3つの基本的な考え方を示している。①教育は、会社の基本理念・諸方針を理解し、経営戦略・目標を実現しうる高い専門性と創造性を持った人材を育成するために行う。②教育は、各人の自己啓発と所属長が行う職場内教育を基本とし、その補完として全社教育を行う。③人事部・技術技能研修部および関係機能部は、ニーズにあった実効ある教育を計画、実施する責任をもつ。実態としては、職能資格制度と人事考課を中心に制度化されている。職能資格制度は、それぞれの職種と職種に必要とされる標準化された能力を認定しており、これに基づいて従業員の人事考課を行う仕組みとなっている。教育担当部署では、こうした能力開発の支援を行うことを主な役割としている。

##### (2) 教育・訓練のねらいと特徴

教育担当部署では、全社教育体系のうち職種別教育・訓練を主に担当している。各階層の教育の特徴は班長以下では自己管理能力、部長格・係長格ではマネジメント能力の開発を重視していることである。特にマネジメント能力として、課題形成力(各職場・担当に応じた具体的な目標をつくることのできる力)の育成を重視している。

D社の場合、職種別教育・訓練の他に「国際教育」が位置づけられている。これは、海外赴任者を対象とした教育制度で、語学・マネジメント・国際実務・海外適応の内容を持つプログラムである。また、社内各部門では、「事務教育」、「技術教育」、「技能教育」が行われており、それぞれに社内検定制度が導入されている点に特徴がみられる。これは、国家技能検定制度の発足に追隨して整備され、社内が必要とされる技能を標準化した検定制度である。これは社内での昇格人事の基礎条件としてあるいは社員の志気向上のために利用している。

D社は自動車関連部品の製造業の大規模企業である。従って、製品開発、製造関連の技術開発に関わる従業員への教育・訓練の企業負担は当然と考えている。しかし事務系・文科系社員の教育・訓練に十分理解あるとは思えないという。同社では、もともと事務系職員の場合、OJT、特に毎日の実務経験が社員を育てるという意識がある。とはいえ、同社は事務系職員に対しても独自の技能検定制度を確立しており、企業内での教育制度は十分進んでいるとの認識を持っている。

現在は、これまで人事考課と昇格が連動していたが、考課は業績によって、昇格は業績と能力によって、それぞれ判定される仕組みへと改革が進められている。つまり社内技能検定によって明確に能力を認定される

ことが昇格への基礎条件になっている。検定合格のためには、かなりの労力が必要とされる。D社の給与・昇格の基本は、職能資格制度に基づいており、入社後は学歴はあまり関係がない。

### (3) 組織

D社の教育・訓練の基本は、前述の「基本的な考え方」にも示されるように、自己啓発と職場内教育を中心としている。ここでいう職場内教育はOJTとして行われるので、人事部門の研究センターなどは直接関与しない。こうした職場内教育とは別に「全社教育」が制度化されている。その組織としては、人事部と各種の技能検定を総括している技術技能部が別にある。技術・技能に関するOJTは、実質的には各部署がそれぞれ企画、実施している。人事部としては、基本的な教育・訓練及び全社的な啓蒙活動を担当している。

OJTとは異なるが、企業内学校を設置しているので、テクニシャンレベルの製造関連技能工はそこで養成される。最近では各部署でのソフトウェア開発が重要な業務となっているが、これに関わる社員の教育は社内では十分できず、グループ企業への外注を行っている。

## 5. ルノー社とD社の比較

### (1) 教育訓練の位置づけ

両社とも、教育・訓練は人事管理制度の一環として位置づけられている点で共通している。その目的も両社とも4つのねらいが示されている。企業の責任・役割としての教育・訓練を実施するねらいは、生産性の向上を果たすために従業員の職業能力を開発することで一致している。

フランスの場合にはDIFの規定に基づく義務が企業に課されているが、我が国のD社の場合は、こうした規制に基づくものではなく、企業内での必要によって自主的に設定されている。

教育・訓練の具体化においても両社には相違が見られる。ルノー社では、多くの従業員の様々な個別的なニーズに基づいて、用意される社内プログラムを選択するシステムであるが、D社の場合は、職階・職位ごとに標準化された職能を検定し、合格者に資格を付与するというシステムで、いわばある分野・階層の従業員はすべて同一の内容の教育・訓練を受けることになる。ルノー社の場合においても、実際には、受講するプログラムの種類は職階別に異なると考えられるが、このように職業教育・訓練のシステムに対する基本理念の相違が見られ、興味深い。

関係法令の比較として、DIFと我が国の職業能力開発法等との内容比較、影響を比較検討する必要があるがこれについてはここでは検討しない。

### (2) 従業員にとっての教育・訓練の意味

今回の両社に対する調査では、教育・訓練を実際に

受けた従業員への調査は行っていない。従って、教育・訓練に対して企業が従業員に期待する効果という点から検討する。ルノー社は従業員がルノー社への帰属意識や仕事に対するプライドを持つことをねらいとしている。これを達成するために、教育・訓練を受ける対価として、昇給が見込めるというものであった。D社の場合も「従業員の士気高揚」という点で、これが昇給・昇進へ手段になっているということで同様である。しかし、D社の場合はこれは明確に人事考課と同調しており、従業員の評価に教育・訓練の成果がより直接的に利用されていることがわかる。

D社ではより製造技術に特化した教育・訓練を特別な施設や組織（人事部・技術技能研修部など）を用意して専門的に行うものであった。ルノー社では、とくに自動車製造従事者（ブルーカラー層）への教育・訓練の必要性が強調されていた。自動車製造に関わる技術的内容ももちろん教育・訓練されるが、「語学・会話」がかなりの割合で実施されていることが示すように、専門的内容とは異なる場合も少なくない。従業員に必要とされる職業能力は両社（あるいは両国）の事情や従業員の意識・潜在的能力等によって一律ではないことを示している。

### (3) 教育・訓練のシステム

ルノー社の教育・訓練プログラムは、とくに職階別に設定されているわけではなかった。いわば横断的に多種多様なプログラムが用意されており、この従業員のニーズに合わせて選択するシステムであった。D社の場合は、基本的には職階別教育システムであり、これに加えて職務内容内容に応じたプログラムも用意されていて、特定部署・職務に就く場合には、全ての従業員がこれを身に付けることが要求される。

DIFの規定による就業時間の短縮などの影響もあって、ルノー社ではこうした教育・訓練を人事管理部門主導のOff-JTとして実施することが主であったが、D社では、OJTによる職場内教育が基本であり、Off-JTとしての全社教育は補助的役割に過ぎないことも相違がある。

従来はタクト・タイム内での作業遂行を職務の主要な内容<sup>\*15</sup>とし、これに必要な職業能力だけを要求してきた企業の考え方が変化し、いずれのシステムにおいても、従業員の働く意欲を喚起するあるいは動機付けを行うというねらいが看取できる。

### おわりに

今回の調査研究では、ルノー社の教育・訓練の内容まで踏み込んだ分析ができなかったため、分析は不十分であるが、以下の特徴は指摘できる。

①ルノー社の教育・訓練プログラムは、いわゆる職業能力に直接関わらない内容も含め、多種多様に用意されている。

②ルノー社の職業教育・訓練は、就業時間短縮を促進しつつ、従業員の能力開発に寄与しており、成果を上げている。

③これまで不十分であったあるいは必要性を認められなかったブルーカラー層への教育・訓練をルノー社の責任として行うという点で変化が見られる。

今後は教育・訓練のプログラムそのものの内容の検討やマネージャー・従業員への調査とともに、教育・訓練の成果を実証的に解明する必要があり、以後の課題としたい。

なお、本研究は平成14～16年度科学研究費補助金(基盤研究(B)(1))「技術・職業教育カリキュラム開発に関する日米欧比較研究」(研究代表:堀内達夫大阪市立大学教授)による補助を受けた。最後に関係各位への感謝を申し上げる。

#### 注

- \* 1 プレゼンテーション時に提示された主な資料は以下のもの。  
Direction de la communication -Fevrier 2004-  
Renault-DCRH Department Formation
- \* 2 ルノー社と雇用契約を結んだ学生でいわゆる訓練生を指す。: Apprentis
- \* 3 主に自動車製造ラインにおいて単純作業に従事する労働者を指す。: APR=Anon Production Renault
- \* 4 主に自動車製造現場に配置されるテクニシャンを指すが、その他には直接製造に関わらない部門、たとえば今回調査を行った人材管理部門や新型車のデザイン・開発部門あるいは販売部門の人員も含まれる。: ETAM=Employes Techniciens Agents de Maitrise
- \* 5 技術者と管理職: Ingenierus et Cadres

- \* 6 例えば、小川英次編『トヨタ生産方式の研究』(日本経済新聞社 1994年)などを参照。
- \* 7 ルノーの歴史: <http://www.renault.jp/index.cfm?category=18>
- \* 8 DIF: Dans le cadre du droit individuel à la formation
- \* 9 プログラム自体はルノー社内で設定されるが、教育・訓練を担当する者は社内人材と外部からの招聘人材が半々であるとのこと。
- \* 10 ここでいうアニマター (animateur) とは職業教育・訓練において指導的役割を果たし人材でルノー社の独自の専任教育職。これを養成するための訓練施設(「Dojo:道場」と呼ばれる)とプログラムも用意される。フランススポーツ省が制度化したアニマターとは異なる役職。
- \* 11 製造作業従事者に実施されるいわゆるOJTで行われる職業教育・訓練に必要な経費も含まれる。
- \* 12 フランスの労働組合については、『フランス労働組合』を参照。
- \* 13 新海英行他『民間・行政・学校の教育体系と愛学院社会人修士課程一大学院における高度専門職業人養成システムに関する研究開発報告書』名古屋大学教育学部・教育学研究科 2000年3月
- \* 14 D社人事部作成(1999年度)の資料によれば、以下の内容となっている。
  - ・会社の使命: 世界とみらいをみつめ、新しい価値の創造を通じて、人々の幸福に貢献する。
  - ・経営の方針: ①魅力ある製品で、お客様に満足を提供する。②変化を先取りし、世界の市場で発展する。③自然を大切に、社会と共生する。④個性を尊重し、活力ある企業をつくる。
  - ・社員の行動: ①大きく発想し、着実に実行する。②互いに協力し、明日に挑戦する。③自己を磨き、信頼に応える。
- \* 15 丸山恵也・小栗崇資・加茂紀子『日本のビッグ・インダストリー①自動車』大月書店 2000年 P.206