

カナダにおけるQWLの展開と特質(上)

MINE, Manabu / 嶺, 学

(出版者 / Publisher)

法政大学社会学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Society and labour / 社会労働研究

(巻 / Volume)

34

(号 / Number)

3・4

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

36

(発行年 / Year)

1988-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007433>

カナダにおけるQWLの展開と特質(上)

嶺 学

一 普及と推進

QWL(労働生活の質的向上、Quality of Working Life)に関し、何故にカナダを取り上げるのか。理由は単純である。西側先進国のうちで、最近時点で意欲的な取組みがなされてきたことである。特に、一九八一年にトロントで、この国の人々が推進して「QWLと八〇年代」という国際シンポジウムが開かれたが、これが象徴的である。QWLの国際シンポジウムは、この前に一回、一九七二年にアメリカで開かれただけである。因みに第一回のQWLシンポジウムは、世界的にQWLへの関心を高める役割を果たしたと言ってよい。七二年の会合には、理論家やコンサルタントが少数参加したのに対し、トロント国際シンポジウムには、このほか、経営者、政府機関に所属する者、労働組合リーダー等、約一七〇〇名が出席し、応用的性格をもつものであった。主催者側は、これをQWLの概念の検討から、実際の適用の段階へ、カナダおよび世界における関心が進展したものと見なした。⁽³⁾

しかし、筆者は、これに止らず、トロント国際シンポジウムは、QWL運動——推進活動——の第二段階を代表する出来事と考えている。それには、以下のようなQWLの世界的な経過があるからである。すなわち、QWLが最初

に広く関心を集めたのは、一九六〇年代から七〇年代初めにかけて、ヨーロッパ、北アメリカでの経済成長や社会的変動に伴い、無断欠勤など労働現場での諸問題——労働疎外症候群が発生し、経営者等がこれに対応する必要があることによるところが大きい。これがQWL運動の第一段階と言えよう。しかし、その後、第一次石油危機をきっかけとして、世界的不況が継続し、労働疎外症候群の緩和、失業の増大があり、経営者の多くはQWLについての関心を失った。しかし、公的推進機関、ILOなどの国際機関等は活動を持続した。一方、七〇年代後半からの新技術の導入、産業の国際競争力低下などから、QWLにその解決を求める動きが一部の先進諸国で見られるようになった。これをQWL運動の第二段階と見なすことができる。カナダでは、第一段階の活動もあったが、第二段階で公共政策としてもQWLが取り上げられた。そこで、カナダを第二段階のQWL運動に関心を示した代表的な国のひとつとして取扱うことができる。

そこで、第一に、カナダにおいてQWL運動がどのように発展してきたかについて見ておこう。周知の通り、カナダとアメリカとは、経済・社会分野において密接な関係にあり、特にアメリカ資本がカナダに事業所を持ち、そこにアメリカに本拠をもつ国際労働組合が支部をおいていることが多い。ケベック州を除き、労使関係の基本構造も相当に類似している——最近、相違が拡大しているとの意見もあるが——と言ってよい。そのような事情から、アメリカ内で行なわれたQWL関連の、経営上、労使関係上の試みが、カナダでも行なわれることとなった。トロント国際シンポジウムの開かれる前の状況を概観したスリニヴァス(Kalburgi, M. Srinivas)の包括的論文⁽⁴⁾においても、労使合同委員会のもとにおける仕事の革新、半自律的作業集団、勤務時間の弾力化、利潤分配制、職務内容の改善等が、アメリカに本部のある多国籍企業で行なわれていたとしている。これらは、おおむね意思決定への参加の形態としては、

仕事関連の直接参加となっている。もっとも、アメリカ資本以外を含めると、カナダにおけるQWL関連の試みが全く独自性をもたないわけではなく、スリニヴァスは、労働者重役制をもつ企業が存在すると紹介しているし、他方利潤分配制があまり行なわれていないとの指摘もある⁽⁵⁾。後述のように、最近時点で社会・技術システム論(Socio-technical Systems Approach, STS)的方式の普及率が高いと推測されることもそのひとつの特徴であろう。

このような多様な試みの時間的推移について、マンセルは、一九七五年前後で区別し、この時期以前には、経営者主導のもとに行なわれた職務設計と意思疎通改善のための労使合同委員会等が中心的な施策であったとする。職務設計は、職務交替、職務拡大、職務充実で、経営側の上からの施策として実施され、作業者個人の仕事の改善を目指すものであったとする。意思疎通の改善については、六〇年代から七〇年代に生じていた無断欠勤、品質の低下などの原因が、組織におけるコミュニケーションの欠陥によるものとみなした上、(意思決定の権限の変更をしないまま)従業員への情報の提供を目指して、事業所レベルの労使が定期的会合をするものをもっとも一般的であった。伝統的労使関係の下では、協約の改訂交渉や、苦情処理以外には企業、事業所内の定期的接触はなかったから、これにより意思疎通が改善するとみなされた。コミュニケーションの改善では仕事そのものの改善は課題ではなかった。

一方、マンセルは、一九七五年以降は、QWLをめぐる関係者の関心は参加と組織の有効性にあったとし、その主な手段としては、二重組織下の参加的業務改善(Parallel structure)と社会・技術システムとしての組織改善をあげている。前者は、労働組合のある事業所では、労働協約関係をそのままとし、それに加えて、日本をモデルとするQCサークルや、従業員の任意参加システムを作るものである。自動車産業の従業員参加制 employee involvement (EI) は後者の典型的なものである。中央に労使合同の運営委員会がおかれ、その指導調整のもとに職場レベルに任

意参加のグループ(委員会)が、業務の改善を取扱う。詳細については後述する。後者は、半自律的作業集団を職場レベルの基礎単位とするものであるが、これが機能するためには、経営組織全体として、斉合的、支持的な管理が行なわれなければならない。マンセルは、基礎単位における革新もさることながら、七〇年代後半以降は、個別組織の有効性、新技術との適合性等の観点から普及が図られたとみなしている。既述の、QWLの第一段階から第二段階への移行が、以上の推移に対応すると考えられる。なお、マンセルは、多様なQWL的施策が併存しているが、一九七五年前後でその焦点である施策が異なっていることを主張するものである。包括的、時系列の調査はないが、マンセルはこの分野で調査活動をしてきたから、その見解を受入れて差支えあるまい。

七〇年代後半にQWL的施策として上述の二つのものが主流になったとすれば、それは、連邦政府およびオンタリオ州政府などの政策的努力が反映したものと言える。これは七〇年代前半まで、経営者が独自に、QWL的施策を推進していたのと対照的である。

連邦政府は、その業務内でQWLの実験を行なったほか、一九七七年に労働省に、小規模ながら担当部(The Quality of Working Life Division)を置き、約一〇年間にわたり、民間企業、労働組合等に対して教育・啓蒙・実験の補助などの施策を行なった。この部の設置に先立ち、石油危機以降を中心とするカナダの社会的・経済的変動に対応すべく、労使関係、労働環境に関する一連の改善計画が企てられ、その一部として、QWLセンターを設置する案が登場した⁽⁷⁾。そしてカナダ労働総同盟(the Canadian Labour Congress, CLC)の否定的態度もあり、迂余曲折を経て小さな担当部が誕生することとなったのであった。QWL部は、社会・技術システム論の理論家の一人であるトリスト(Eric Trist)とも接触をとり、活動を開始した。刊行物および聞き取りによると、当初は特に、STSを重

視していたが、必ずしもこれにこだわらず、二重組織下の参加的業務改善なども取り上げてきた。現在、連邦のQWLプログラムは廃止されてしまっているが、その最後の年報は、このプログラムの目標が、労使関係の安定化、労働環境改善による物的・社会的福祉の実現にあること、プログラムが必要とされた背景には仕事に関連した諸問題（例えば、低い経済成長率、国際競争力の喪失、新技術、欠勤）があること、これを克服するためには、協力と責任の共同分担にもとづく新しいアプローチが必要であるとしている⁽⁹⁾。このプログラムは、勸奨、教育を中心としたものであったが、一九八一年から五年間にわたり予算の増額があり、QWLプロジェクト、セミナー等の補助も行なわれた。

QWL部では、ニュースレター(*Quality of Working Life—the Canadian Scene*)を発行して、関係事項の解説や紹介、ニュース、会議等の記事を掲げ、QWLに関する関心を高め、情報を提供する役割を果たした。また、QWLプロジェクトの事例や主要問題について担当数の出版物を発行した。これらの刊行物は、カナダにおけるQWLをめぐる諸問題や事例を知る上で便利な資料となっている。

このように、経済政策的、労使関係政策的動機にもとづく連邦のQWLプログラムは、法律上の根拠のない指導行政であったこともあり、財政緊縮を公式上の理由として一九八六年三月をもって終了することとなった。

カナダで近代産業が最も集積しているオンタリオ州では、公的なQWL推進機関として、オンタリオQWLセンター(Ontario Quality of Working Life Centre)が、州労働省内の機構として一九七八年末から活動している。カナダにおいては、主要産業は州の管轄下にあり、産業や労働の問題についての、州レベルの行政は当然影響力が大きい。オンタリオQWLセンター設置の契機となったのは、州労働大臣によって設置された、QWLに関する労使諮問委員会の七八年一月の勧告である。この勧告は、QWLの実験を奨励することが労使の利益になるとし、そのための機関

を設置すべきだとした。この勧告のなかで、QWLプロジェクトが成功するためには、労働環境と仕事の改善を行うことが必要で、生産性向上、利潤の増大は結果としてのみ期待されるべきであると明確に述べている。⁽¹⁰⁾ この優先順位はカナダ全体および州の労働組合が、全体としては使用者に対して対抗的態度を貫いてきたことの反映である。

オンタリオQWLセンターは、諮問委員会を改組した労働次官を議長とする労使合同の助言委員会（Ontario Quality of Working Life Advisory Committee）のもとで、バイナム（Hans van Beinum）を事務局長に迎えて発足した。バイナムは、STSの推進者の一人であり、また、QWLを職場における直接民主主義と規定している。⁽¹¹⁾ センターの活動もバイナムの考え方に従い、STSの普及を中心課題としてきた。この点は連邦のQWL部が他のQWL的方法にも関心を示したとの対照的である。もともと、STSの持続、普及の困難さとも関連して、最近団体交渉との統合、安全健康問題への応用などを目指している。⁽¹²⁾

センターの活動は、相談、個別プロジェクトに対するコンサルタント・サービス、教育、情報提供などである。コンサルタント業務を重視し、プロジェクトに対する財政援助は行なっていない。情報提供活動は、連邦のものと同様であるが、州以外に対してもサービスしてきた。

センターは設立当初、活発に活動し、QWLの考え方の普及に貢献したが、個別プロジェクトの持続、普及は容易でなく、また時間を要する一方、労働組合中央幹部の支持が得難くなるなど困難に当面している。労働組合運動の主流は、もともとQWLに対して懐疑的であったため、センターは未組織事業所でのコンサルタント活動は控えてきた。しかし、労働組合に近い学者等のQWL批判の影響が強まったことも影響し、また、当時の州政府と公務員組合の対立も反映して、オンタリオ労働総同盟（Ontario Federation of Labour）は一九八四年にQWLポイコットの決議を

行なった。QWL助言委員会も、職務レベルの事項よりは、産業、社会レベルの事項に関心を移し、一九八四年に名称も変更された(Ontario Labour Management Study Group)。このように、設立当初に比較し、最近、センターのおかれている環境は厳しいものとなっている。もっとも、カナダ全体の労働運動としては、対抗的労使関係のみでは、この国の当面するマクロ経済的諸問題に対応できないとの認識から、新たな協議の場として、カナダ労働市場・生産性センター(the Canadian Labour Market and Productivity Centre, CLMPC)が設けられている。使用者側も協議の必要を認識している。センターの活動によつては、QWLに適合的な社会的環境の形成される可能性、およびQWL問題を直接取扱ってゆく可能性もある。これはオンタリオにも影響するであろう。

オンタリオ以外の州でもケベック、マニトバでQWL推進の公共政策がとられた。また、QWLの考え方の普及について公的推進機関以外の役割も見逃せない。大学研究所などが、それぞれの地域で、独自に、連邦の援助を得て、又はオンタリオ・センターと共催でセミナーを開いて啓蒙宣伝にあたり、また、QWLのコンサルタントも活動してきた。一九八一年のトロント国際シンポジウムに続き、これらの推進者のネットワーク化のため、カナダ労働生活協議会(The Canadian Council on Working Life)が設けられ活動を継続している。この協議会の名称は、労働組合の反対を考慮してQualityの文字を欠き、活動範囲もやや広い。

前述の二つの公的推進機関の宣伝もあり、カナダにおいては、アメリカに比較して、仕事の革新に関しては、STSの比率がやや高いと推測される。部分的ながら、これを裏証する資料として、ウエスターン・オンタリオ大学経営学院編の国際生産性センター案内(一九八四—五年)によれば、アメリカにおいて、センター数四五(うちQWLを扱うもの二一)、STSを扱うもの一四、労使協力を扱うもの二二)に対し、カナダでは、それぞれ一一(七、八、

七）となっている。⁽¹³⁾

二 背景の認識

この国のQWL関係の文献によれば、何故にQWLが必要なのか、あるいは、QWL導入が試みられるに至ったのかについて多様な論議が展開されている。前節では、連邦およびオンタリオ州について、QWL推進機関連設置理由を紹介した。多様な論点は、第一に組織と個人の基本的関係とその変化に関するもの、第二に経済、労使関係などの個別組織外の環境条件の変化に関するものに分けることができる。

1 組織と個人の基本関係

第一の組織と個人の基本関係とその変化とは、一定の価値的視点に基いて事実を分析し、仕事、組織、個人の現状や傾向に問題を指摘するものである。QWL運動の第一段階以来の基本的な問題意識と言える。個人と仕事、組織のあるべき関係は、QWLの概念そのものと言ってよい。ここでは、QWL関係の諸文書から代表的と思われる三つの視点を示しておく。

連邦のQWL部の責任者を務めたことのあるラロー(Serge Laroche)は、一九六〇年代に社会一般に自己表現を容認するようになったが、やがて人々は組織において自己実現を求めるようになり、組織が変わる必要が生じたと述べている。⁽¹⁴⁾ また、バイナムは、一九七二年の国際会議でQWLという語を用いて運動が始まったのは誤りで、仕事の民主化と定義すべきであったとしている。⁽¹⁵⁾ 因みにバイナムはオランダ人で、STSの考え方がヨーロッパ的産業民主

義の一環としての職場レベルの参加の意義を持つととらえている。しかし、北アメリカでは一般に政治的、法律的に参加をとらえるよりは、心理的・社会的に把握する者が多い。QWLの方法が行動科学などに基礎をおいてきたことと見合うものである。カナダで相対的独自の文化圏を形成するケベックでは、生活との関連が重視されているようである。⁽¹⁶⁾ 組織と個人の関係を拡大し社会一般を視野に入れた構想を、カヌンゴ (Rabindra N. Kanungo) 等が示している。これは、個人の社会への統合から個人の形成する社会への動向があり、この流れのなかで、組織における権威の否定と参加要求が起こるとみなしている。この広い観点では、仕事と個人生活の間、生活全体と社会の間の調整が課題となる。⁽¹⁷⁾

以上、自己実現、民主主義、仕事と生活の調和があるべき個人と組織との関係と考えるものである。これらの価値的立場は排他的であるよりは補完的であり、仕事・組織における「人間的」価値の実現を目指すといえる。「人間的」は行動科学と西欧社会におけるもので、カナダ固有のものとは言えない。

さて、右のような個人と仕事、組織関係の見方に立つとき、経営組織の通常の形態であるテイラー・システムと官僚制が問題となる。カナダのQWLに関する論議においても同様であった。例えば、連邦QWL部編の論文集で、ハロルド・ウィルソン (Harold Wilson) は、現行組織は権力により、人々を統制するもので、規則で規律し従業員に対して情報の提供を制限しているが、これらを転換して権威による関係とし、人ではなく職務を統制すべきであるとしている。⁽¹⁸⁾ また、エア・カナダの内部コンサルタントで連邦QWL部に向向していたジョンストン (Carl P. Johnston) 等も、QWLと科学的管理法を対比している。これは、QWLの論議では常套的なものであるが、実際経験にもとづき、かつ、半ば公的な文書に表明されたものであるから紹介に値しよう。すなわち、大部分の組織の基準

となってきた科学的管理法は、①最大限の専門化と反復性、②労働者の責任、権威、意思決定権限の最小化、③訓練と能力開発の最小限化——労働者は生産過程にほとんど支障をもたらずに職務を替りうる、④管理者と監督者のみによる管理と創造的貢献の四つの原則をもっている。ここから次のような事態を伴う。(i)技術的能率をもつばら考慮し、人間を置換しうる部品と見なす職務設計が専門家によってなされる。(ii)システムを維持するため、また人間が機械又は作業過程の要請に合致するよう、詳細な監督が行なわれる。(iii)賃金、脅迫、厳格な人事規律などの外的動機づけ、すなわち命令的、トップ・ダウンのリーダーシップが行なわれる。

一方、QWLにおける職務は、(1)労働者が仕事において、問題を解決し、意思決定を行いうるような、挑戦のしがいのあるものであり（前記②④(i)と対照）、(2)現在の知識と技能を発展させ学習する機会を伴うものであり（③と対照）、(3)変化に富み、興味を持ちうるものであり（①(i)と対照）、(3)作業を組織の目標と関連づけることが出来、従って組織および社会において尊敬と誇りをもちうること（④(i)と対照）、(5)労働者が共通目標のため働いているチームの一員であるという帰属感をもちうること（④(i)と対照）、(6)全体のキャリアの一部であり現在の活動と努力が望ましい将来に連るとみなし得ること（③と対照）、が必要であるとする。⁽¹⁹⁾以上の対比は、一定の人間の価値実現のため、現状の仕事、組織には問題があるとするものである。

次に組織と関わる個人について、その態度、価値観、行動についての各種の論議があった。QWLの推進者は、これらについて新しい事態が展開していると指摘し、QWLの必要性の根拠とした。もともと、これに対する反論もあり、合意は得られていない。このことと関連して重要なのは、一九七四年に労働力・移民省（Department of Manpower and Immigration）の調査グループが実施した、意識調査である。⁽²⁰⁾この調査の問題意識は、良好な経済

環境のもとでも高率の失業率が記録されていたが、その原因として、第一にカナダ人の労働倫理の衰退により、仕事に就くよりは社会保障給付に依存するといった傾向が出ているのではないか、第二に、職務に関する不満から労働者が仕事に就くことを好まないのではないかという、仮説が妥当するか否かを検証することにあつた。この仮説は、社会評論家が当時主張していたもので、第一の仮説は労働者の側に、第二の仮説はどちらかと言えば仕事の側に高失業の原因を求めようとするものであるが、労働者の仕事に関する態度にも関わっている。こうして、労働倫理に関するもの、および職務満足に関するものの二つの大規模な面接調査が実施された。調査グループの報告によれば、総括的には前記の二仮説はいずれも否定された。すなわち労働倫理については、種々の設問に関して、常識的に労働倫理と考へられた労働者の態度に変化がないと解釈された。例えば、仕事が生計上の中心関心事であること、止むを得ずにはなく好んで仕事を行なっていること、業務を完結するため無償で残業することがあると答えた者が半数に及ぶこと、社会保障給付を受けるか、最低賃金の仕事をするかの選択で後者を選択する者が多いこと等々の結果がこの判断を基礎づける。しかし、職務満足に関する調査では、総括して満足感が表明されているものの、若年層等について、不満や問題点の存在することも指摘されている。従つてこの問題点を強調し、特に若者の期待に沿うような仕事の改善が必要であるとする説の論拠ともなつた。⁽²¹⁾ 実際、調査報告書によれば、年齢階級別の集計結果において「あなたの職務が要求する以上にあなたは能力をもっていると思いますか」の間に肯定に答えた者の割合は、一六・一九歳で八二%、二〇・三四歳で七一・七二%、四五歳以上で四九%となつており、能力を活かし切っていないとの意識が広く持たれていた。また、一六・一九歳層では三分の一以上の者が望んでいたような職についていないと答えている。しかし、北アメリカの労働市場では、若年労働者が、仕事を転々と替りつつ次第に職種、職場を定めてゆく傾向は伝統的なも

第1表 職務に関する意識(就業者)

(%)

	合計	強く 同意	まあ 同意	少 し 不同意	強 く 不同意
金 銭					
「私は1時間3.5カナダドル以下では働かない」	100	35	17	29	20
「1時間7カナダドル以上ならどんな仕事でもよい」	100	20	13	29	38
作業条件					
「物的条件が私の必要に合わなければ働かない」	100	20	30	34	16
満足できる職務					
「何かの点で楽しめる仕事しかやらない」	100	22	30	36	12
使用者—従業員関係					
「どなる監督者のもとでは働けない」	100	51	20	16	13
「常時監視されている職務では働きたくない」	100	38	24	21	17
「私を人間と思わない監督者のもとでは働けない」	100	57	23	12	8

M. Burstein et al., *Canadian Work Values* (Ottawa: Department of Manpower and Immigration, 1975)

第2表 新しい仕事を考える際、最も重要な要素(就業者)

(%)

	16～19 歳	20～24 歳	45～54 歳
計	100	100	100
より高い賃金	22	28	41
興味ある仕事	21	11	8
昇 進	21	22	8
能力を活かすこと	20	16	7
達成感	8	13	11
よりよい利益	4	1	6
安 定	3	7	13
速度を統制しうること	3	3	6

出所：前表と同じ

のであり、これを正常とみなせば、右の結果は正常であるかも知れず、評価は困難である。

この調査は、QWLを推進しようとする者にとって有益な情報を提供しているように思われる。第一に、条件が許せば仕事を選び好みする傾向があることを自認する者が多いが、低い賃金の仕事では働かないとする者が相当数ある一方、賃金が高いだけでは満足しない者も相当数あること、監督者との関係において尊厳を害するような仕事を拒否する傾向が強いこと（第一表）、第二に、仕事からどのようなことを期待するかについての三四項目の評点づけで、「仕事に面白いこと」「十分な情報が与えられること」「十分な権限のあること」「能力を伸ばす機会があること」等が最上位にあり、「賃金がよいこと」「付加給付がよいこと」などの物的条件より遥かに優位にあった。第三に、鉱山、組立ライン、事務（男子）、工場労働は魅力的でないとする答が圧倒的に多かった。第四に、新しい仕事を選択する際に最も重視する要素として、一六―一九歳層では「より高い賃金」「興味ある仕事」「昇進」「能力を活かすこと」がほぼ同じ割合であった。もっとも年齢が進むとともに「より高い賃金」の重要性が増している（第二表）。以上は、所得等の伝統的労働条件の重要性が、一定の場合認められている一方、仕事そのものへの関心が強く表明されていると解釈される。なお、回答者が重要度をおいている要素の評価値と実際についている仕事におけるその要素の評価値とは「昇進」についてもっとも差異が大きかった。仕事において望ましい将来が期待できることは、QWL論において好ましい職務特性とみなされてきたから、この結果も、QWL推進を必要とする根拠となり得たであろう。

この調査は、カナダにおけるこの主題についての初めての本格的なものと言えるが、意識調査一般に不可避な制約もあり、結果の解釈も困難であった。制約としては、個人のライフ・ステージや状況に応じ、仕事のもつ意味が変化する、意識調査の結果と個人の行動とは必ずしも結びつかないなどのほか、一時点で仕事に挑戦しがいがあるもので

も能力が高まれば不満足となる、客観的条件が個人にとって好ましいものでないとき、その個人は各種の行動(例えば、要求実現をあきらめる、逃避する、闘う)をとる、未経験の客観的条件について意見を表明できない、との指摘もなされた。⁽²³⁾

このように意識調査の政策的含意はあいまいであったが、QWL運動の担い手の一部は、労働者は一般に仕事への参加の意欲を顕在的・潜在的にもっていると前提して、処方箋を書いている。⁽²⁴⁾ 他方、CLCや、使用者の大多数は、労働者の仕事に関する欲求は強くないとか、第三者の創作であるとして、伝統的政策を維持した。⁽²⁵⁾ 全体としては、後者の立場をとる者が多かったと考えられる。QWL推進者たちは、右のような前提に立ったが、QWLプロジェクトを開始すると、参加の意欲を欠く人々の存在、その他、意識と態度の多様性という難問に当面し、実際のな対応を迫られた。例えば、連邦QWL部のために入門セミナーのテキストを作成したフルスト(Dag Furst)⁽²⁶⁾等は、個人レベルでなく共通目的をもつグループの動機づけの問題として把握することが必要だとしている。二重組織による業務参加では、反対に、自由参加の方針がとられ、この問題を回避してきた。

2 基本経済指標と労使関係

前節で、連邦労働省がQWL推進を開始した際、当時の社会的・経済的背景が考慮されたと述べた。これは、より具体的には、カナダのマクロ経済の基本指標が悪化し、また労働争議に代表される労使関係についても国際比較上問題があるとみられたことである。このため連邦政府は、経済・労使関係政策的な観点から、対処を迫られていた。七〇年代半ばから八〇年代初めを中心に、関連指標を見ておく。

カナダ経済は、比較的大きな変動を記録しつつも、六〇年代はかなり高い成長を遂げた。しかし、第一次石油危機以降、世界的景気停滞の中で低成長となり、スタグフレーション状況が顕著となった。アダムスの整理した計数によれば、一九七四～八二年のカナダの経済成長率は主要七カ国（G7 構成国）と同程度の年率二・一％で、率としては相当に低かった。もともとアメリカを〇・二ポイント上回った。雇用の増大も同じく二・一％であり、これは七カ国の二倍以上であった。雇用増大に関する限り好成績と言えよう。しかし、労働力人口の増加——婦人の進出、ベビーブームの影響などによる——で失業率は高く七・七％（七カ国五・七％）であった。また、消費者物価は年率九％の増大で、高率であるが、これは、七カ国並みであった。以上の指標から主な先進諸国と同様なスタグフレーションの傾向があり、特に失業率が高いという特徴があったこととなる。失業について言えば、カナダは地理的条件で季節的失業があることなどから、石油危機以前から失業率が高かった。また、広大な地域のため、地域間の資本・労働力の移動が限られていたことから、東部諸州および西部のブリティッシュ・コロンビアで失業率が著しく高く、国全体として構造的に失業率が高くなる傾向があった。雇用の増加率が大きかったことは好ましいに違いないが、実質経済成長率並みで、一人当り生産性は停滞した。他方、一九七四～八二年にドイツ、フランスの生産性の伸びは各年率二・三％、日本は三・二％であると算定されている。このことはカナダ産業の国際競争力の喪失の原因とみなされた。第一次石油危機後、困難を加えたカナダ経済は、第二次石油危機により大きな打撃をうけ、八二～八二年には特に一九三〇年以来というマイナス成長を記録した。また、この時期前後に、日本およびアジア新興国からの輸入が増大し、産業の国際競争力低下が問題となった。これと関連し、新技術の円滑な導入も課題となった。マクロ経済の悪化および、産業の衰退で、失業率も、八二～八五年について一〇％を超えた。

スタグフレーションの原因としてしばしば指摘されたこととして、この国でも労働組合の闘争による、賃金コストの上昇があった。もちろん、需要側要因も無視されたわけではないことは、所得政策が必要面に対する対策を随伴していたことから窺われる。組織労働者も賃上げが物価上昇の原因であるとする見解に強く反対してきた。この国においては、一九六〇年代の物価はおおむね安定していたと言えるが、六八・九年頃騰勢が強まり、六九・七〇年には、ガイドライン設定による所得政策が試みられた。第一次石油危機後は、七五年一〇月に賃金規制を含む価格・所得政策が採用されている。しかし、その効果は一時的なものに止まり、高率の物価上昇が続いた。第三次の所得政策は公務員の賃金抑制を中心に一九八二・八四年に実施された。政府は第二次、第三次の所得政策では、対象範囲の広狭はあったが、自由な団体交渉を制限し、組織労働者の賃上げ要求を抑制した。

先進国の労働組合の組織率は、七〇年代以降の経済的困難のもとで、若干の国で低下し、これは労働組合の交渉力、影響力の後退と一体の現象とみなされることが多い。アメリカでも組織率が低下したが、カナダではむしろ増大している。労働者中組合員の比率は、アメリカで、一九六一年の三〇・二%から八〇年の二四・七%に低下しているのに対して、カナダでは、二九・五%から三五・三%（一九八一年）に増大している。⁽²⁸⁾ アダムスの統計でも、アメリカでの一貫した組織率の低下、カナダでは六〇年代半ばから七〇年代を通じてかなりの増大がみられる。

カナダの労働組合は、六〇年代半ばまでに比較し、ストライキに訴えて団体交渉を行なう傾向を強め、戦闘性を發揮するようになった。一九七一一八一年に従業員一〇〇〇人当りのストライキによる労働損失日数は、アダムスの整理でイタリア一一九九日、カナダ九〇六日、イギリス五五一日、アメリカ四四二日、日本一一六日などとなっており、もっとも高い国のひとつであった。⁽²⁹⁾ 一九七六・八一年平均では、組織労働者当りの労働損失日数が、カナダが先進一

一カ国中、最も多かつた⁽³⁰⁾。従つて、QWLを連邦やオンタリオ州が推進し始めた時期には、労使関係の安定化が緊急性ある課題となつていたと言える。なお、八一〜八二年の不況後、労働組合の態度はナショナル・センター・レベルではやや緩和して、労使協力を必ずしも否定しないものとなつてゐる。実際の争議件数や損失日数は、もちろん年によつて大きく変動するが、八〇年代を経過するとともに、それ以前に比較し争議は鎮静化してゐる。

カナダの労使関係は、アメリカと同様に基本的には事業所レベルの對抗的団体交渉を中心とするものである。その矛盾が認められた際に登場したQWLに関する公共政策は、對抗的労使関係を協力的にする、またはそのような要素を加味することを目指したものであると言える。なお、連邦政府はQWLのみでなく、労働者の権利を拡大する立法措置も同時に考慮して労使関係の変更に期待したのであつた。

三 基本概念とその含意

個人と仕事・組織に関するQWLの基本視角、人間的価値の実現については、二に述べたが、第二段階のQWL運動では社会経済的関連が問題とされたため、組織として、作業システムとともに経営システムに関心が向けられるようになった。また一では、オンタリオQWLセンターの運営に関し、組織より個人を優先する方針がとられたと述べた。しかし、QWLにおいては通常は、労働者または従業員の努力目的(goal)と組織の目的が一致すると説かれることが多い。これは、組織に関するバーナード(Chester Barnard)的図式に基くものと考えられる。この図式においては組織の有効性すなわち目的達成には、個人が組織の権威を受容することが必要であり、また、個人は独自の目的に向けた動機を実現しようとして行動する。

組織の目的と個人の目的の適合した状態——QWLの実現——においては、経営と従業員の双方が利益を享受できるが、そうであれば、QWLという新分野に関しては集団的労働関係としても労使協力が可能であるとみなされる。例えばジョンストン等は、連邦QWL部の前掲文書で、STSを想定しつつ、オープン・システムとして環境条件に対応して変化しなければならない組織の技術的、経済的必要と従業員の必要とが同時に実現されることが望ましく、これは、労使関係における新しい協力関係の形成と不可分であると論じている。⁽³¹⁾

個人と組織の目的の同時実現、およびこれと関連する労使協力の可能性は、最近のカナダQWL運動に共通した考え方である。しかし、カナダのQWL運動に関連して公にされた文書で、実際の仕事・組織の革新に影響をもっていると思われるものを検討すると、その中に三ないし四の立場を識別することができる。三つの実践的立場では、QWLについて、漠然としたものであれ基本概念ないし基本的アプローチをもち、またそれを具体化する方法を備えている。四つとも広い社会的影響や関連を考慮するものとなっている。以下、それぞれの立場と含意するところを述べる。このうち、1・3は実践されてきたが、4は未だそうではない。また、2のSTS派の考え方は包括的で、他の考え方と共通するところが多い。しかし、差異もある。

1 実践的アプローチ

第一のアプローチは、一定の価値的選択にもつぎ、政策の方向づけをもつが、概念を明確化するなどの理論化にあまり興味を示さないものである。連邦政府のQWL部やコンサルタントの多くの人々がこれに含まれよう。両主体は、その性格上、実効ある方法を見出し、普及すれば足りるのでこのような実践的態度が現われる。ジョンストン等

は、QWLの正確な定義は困難とした上で、①仕事や作業組織の性格ないし特質が、人間的価値を実現するものであり、②そのための組織変更が民主的に行なわれ、③その結果として組織の有効性と個人の職務満足が実現されるという、関連ある三つの側面を備えるものとしてQWLを規定したと解釈される⁽³²⁾。ジョンストンは、エア・カナダの内部コンサルタントとしては、STSに限らず現場からの申し出によりEIに属すると言える各種の仕事の革新を取扱ってきた。

このような実践的立場は、七二年のQWL国際会議以前からのQWL運動のリーダーの一人であるウォルトン(Richard E. Walton)に代表されよう。彼は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授でもあり、QWLの代表例とされるゼネラル・フーズ・トペカ工場をはじめとするコンサルタントとしての豊富な経験を持つ人物で、その著述を通じカナダのQWL運動にも影響力をもっている。ウォルトンは、一九八五年「職場における統制(Control)からコミットメント(commitment)へ」という論文を書いたが⁽³³⁾、コミットメントは、カナダのQWL推進者が最近好んで用いている用語である⁽³⁴⁾。このコミットメントは、仕事の革新に止まらず、管理の性格を経営者による統制から雇用を保障された従業員の参加と調整に代えようとするものである。社会経済的背景との関連が問題とされている第二段階のQWLに適合した用語とみなされていると言えよう。

さて、統制と対比されるコミットメントであるが、人的資源管理におけるテイラー主義に対比される前出の意味での「人間」主義というべきものである。ウォルトンは、中間に移行モデルを置きつつ、統制モデルとコミットメント・モデルにつき次の対比を行なっている。

- ① 職務設計の原則 「個人が個別職務を実施するに当り職務のみに注意する↓個人の責任はシステムの業績を向

上することに拡大する」〔職務の設計により技能低下、仕事の細分化、計画と執行の分離を生じる↓職務の設計により仕事の内容は高まる、まともである仕事となり、計画と執行が結合される〕〔主として個人が責任をもつ↓しばしばチームが基本的責任単位となる〕〔職務の定義は固定↓責務の弾力的定義。条件が変化すれば責務は変わる〕

- ② 業績に関する期待 「量的尺度で最低（個人）業績を定義、安定が望ましい↓より高い背伸びした目標を強調、それは、助的で市場と関連する」

- ③ 経営組織（構造、システム、スタイル）〔構造は層をなしトップ・ダウンの統制↓平たい組織構造でシステムが互いに影響し合う〕〔規制と手順による調整と統制↓目的、価値および伝統をより多く共有することによる調整と統制〕〔特権と地位による権限を強調↓経営における問題解決、関連情報の供与と専門知識を強調〕〔ステイタス・シンボルが階層序列を強める↓最小限の身分差により内在する階層序列を緩和する〕

- ④ 報酬に関する政策 「個人に刺激を与えるよう可能なら変動的賃金とする↓公正化および集団の成果を強化するように変動する報酬、収益・利潤分配制」〔職務評価に結びついた個人別賃金↓技能と熟達にリンクした個人別賃金〕〔企業業績悪化の際賃金の削減が労働者に集中↓犠牲の均等〕

- ⑤ 雇用の保障 「従業員は可変費用とみなされる↓参加による職務の喪失はない。高度コミットメントで再雇用の要をなくす。現存労働力の訓練と再訓練を優先する」

- ⑥ 従業員の発言権に関する政策 「狭い主題に限定される。随伴する危険が強調される。オープン・ドア政策、態度調査、苦情処理手続、場合により団体交渉が用いられる↓広範囲の問題に従業員参加が奨励される。随

伴する利益が強調される。企業管理についての新しい考え方」〔知る必要がある〕限定されたことにつき業務情報を伝達↓業務データが広く共有される〕

⑦ 集团的労使関係 「対抗的労使関係、利益対立を強調↓労働関係における相互利益、広い主題について合同して計画と問題解決。労働組合、経営者、労働者がそれぞれの役割を規定し直す」

以上の対比表をみると、第一に仕事の革新から経営組織全体の仕事と従業員の管理に視野が拡大していること、これと関連し、従業員は企業ないし事業所全体の状況について知識をもち、自らの関心から問題解決にあたる小経営者となっていることが特徴である。第二にコミットメント・モデルにおける人間資源管理は日本の中堅以上の管理と類似していることである。もともと、一致しないところがある。雇用保障について、北アメリカでは経済的環境から実態として日本ほど徹底できないこと、そして、労働組合と経営者の間の相互的独立性である。北アメリカでは、労働間の対抗関係が伝統として確立しており、その基礎に立って、相互に利益または共通の不利益を認めて行こうとするものである。⁽³⁵⁾

ウォルトンの実践的立場は、この論文の場合、二つのモデルの間に移行モデルをおいていることにみられる。具体的にはEIなどのグループによる問題解決が考慮されている。これと関係し、移行モデルは参加によって雇用が削減されない保障、労使共同による支持などの点が、統制モデルと異っている。移行にあたっては、職務の範囲を、従業員の状況に応じた適切なものとしてゆくこと、個別の技法の適用にとどまらず、関連した管理にも基本的方針を及ぼしてゆくことなどの実践的助言を行っており、職場の文化に⁽³⁶⁾応じた漸進的な改善を提唱している。STS派の人々と異り、ウォルトンは、EIなどの方法によって、職場の文化を変更しようとしており、これを、コミットメント・

モデルに移行する中間段階とみなしている。⁽³⁷⁾

2 社会・技術システム論

カナダにおいて、連邦およびオンタリオ州がQWLの啓蒙普及を開始した際は、かつてロンドンのタビストック人間関係研究所 (Tavistock Institute of Human Relations) に拠ってオープン・社会・技術システム理論の形成に寄与した、トリスト (Eric Trist) が招かれ、協力した。また、オンタリオQWLセンターの事務局長バイナムは、QWLの実践を指導する中心人物である。彼らは、この国でSTSの考え方の普及に貢献したと言ってよからう。前項のウォルトンもこのグループと交流が深い⁽³⁸⁾が、このグループは独自の「理論」を漸次発展させている。STS派の考え方については、わが国でも紹介されており、⁽³⁹⁾ここでは立入らない。しかし、カナダで、適用された際に、その時期や経済・社会的環境から、生物学的・進化論的なこの派の考え方の一定の部分が強調されたと解されるので、それらについて述べておく。

トリストは、オンタリオQWLセンターの文書として、一九八一年に『ソシオ・テクニカル・システムズの進展』と題する論文を書いている。⁽³⁹⁾これは、STS派の考え方の展開を、その中心にあった彼が要領よくまとめている。この論文は、表題のごとく、また、この派の生物学的、進化論的な態度に相応しく、STS派の考え方の進展をたどっている。論文の構成は、歴史的背景に続き、作業組織、組織全体、社会レベルとその思考の適用範囲が拡大している。作業組織の変更は、当然にこれを部分とする組織全体と関係を保つのであるから、初期から組織全体についての考察を伴ったが、関係の諸論文は七〇年代半ば頃から後のものが多い。社会レベルについても同様である。これは、次第

第3表 組織の新・旧パラダイム

旧パラダイム	新パラダイム
1. 技術が至上 2. 機械の延長としての人 3. 消耗部品としての人 4. 最大限の課業の分解, 単純な狭い技能 5. 外部から統制(監督者, 専門スタッフ, 手順) 6. 多階層の組織図, 専制的スタイル 7. 競争, 策略 8. 組織の目的のみ 9. 疎外 10. 事なかれ主義	社会・技術の最適化 機械を補完する人 発達すべき資源としての人 最適な課業の集団分け, 幅広く多技能 内からの統制(自律的サブシステム) 低い組織図, 参加的スタイル 協力, 同僚関係 成員および社会の目的も コミットメント 革新

カナダにおけるQWLの展開と特質(上)

出所 注(39)と同じ。

にQWLが社会経済的背景から注目されて来ることに見合うものと言えよう。

STS派の場合、経営組織はオープン・システムとみなされ、環境の変化に適応すべきものである。このことについて、一九七九年の「変化しつつある世界に適応するために」と題する論文で、トリストは、現今の環境が、諸事象の相互依存性、複雑性と不確実性により激変的(turbulent)であることを改めて指摘した⁽⁴⁰⁾。そしてこの激変性をもたらしている最も大きな要因として技術変化をあげた。

なおトリストと同じグループに属するデイビス(Louis Davis)は、環境変化として、技術変化のほか、教育水準の上昇や権利意識の向上による個人生活を自ら決定する態度、企業の社会的責任の増大、生産物市場の急激な変化の四要因をあげた⁽⁴¹⁾。原因はともあれ激変的な環境に適応してゆかなければ組織は存続し得ない。存続のためには、組織が生物体のごとく環境条件に適応し、いわゆる組織による学習がなされる必要があるが、組織の新しいパラダイムのものでそれが可能とみなす。そこで新旧のパラダイムを提示する(第三表)。一〇の基準のうち、組織の革新としての半自作的作業集団に焦点を

おく場合、表の基準の一―五がこれに対応するであろうが、六―一〇は必ずしも必要条件ではなからう。望ましい基準ではあろうが、以前には明確に意識されて来なかったものである。むしろ、これらはオープン・システムとしての全体組織に関して新たに付加されたと考えられる。一は、社会・技術システムの基本的基準であるが、新技術導入との関連で再確認されている可能性がある。ところで、仕事から組織全体へ中心課題のレベルが向上したことに伴い、従業員が組織の一員として、相互に協力し、組織の目的とそのための革新にあたって参加してゆくこと、しかし、個人と社会の目的も見失なわれないという図式が描かれている。旧パラダイムからの移行は、トロント国際会議の論文では、利害関係者が自発的に基本的考え方を受入れることにより可能となるもので、変化の過程では抵抗もあると見ている⁽⁴²⁾。利害関係者には、労働組合が含まれるが、労使関係においても、単純な対抗関係の修正は不可避となる。

新しい組織のパラダイムにおいて、環境の変化に組織がいわば生物体のように適応できるのは、第三・第四の基準が示しているように、作業集団と個人が一時点の業務遂行に関して―余剰な能力をもち、その能力も成長してゆくことが核心となっている。これは半自律的作業集団の属性である。しかし、半自律的作業集団がこのように機能するには、それが組織全体に設定され、これを支える上位の組織や管理が適合的・支持的であり⁽⁴³⁾（基準五―七）、従業員の目的も追求されることから（八）、従業員の組織へのコミットメントがあり⁽⁴³⁾（九）、変化を受け入れる（一〇）という条件が必要となると考えられる。

トリストの新しい組織パラダイムの第三の基準は、仕事は単なる生活の方便ではなく人間の発達に寄与すべきものであるとの発想に基づいている。トリストによれば、この発想から組織内における社会的関係は協力的であること、管理のスタイルは参加的事であること、職務はなすに価し、これによって個人が成長できる特性を備えるべきことが導

かれる。さらに、仕事によりパーソナリティが形成され、労働生活の質が高ければ、それに従事する者は社会的にも活動的となるとみなす。⁽⁴⁴⁾これは、4項に述べる仕事の質の生活の質への波及仮説に立つことを意味している。

トリストは、仕事のシステムから組織、産業、社会とSTSの適用範囲を拡大するが、その際に半自律的作業集団による仕事への直接的関わりを核心としている。従って、STS派の場合、二重組織下の業務改善には、容易に同調せず、⁽⁴⁵⁾導入手続においても新パラダイムに適した独自の過程を構想する傾向がある。

新パラダイムの第八基準では、個人及び社会の目的が、組織の目的とともに実現されることになっている。また、半自律的作業集団を設定する際、仕事の特性が集団と個人にとって好ましいものであるようにする。もしもそうであるとすれば、どのような人間類型が想定されているかが問題である。⁽⁴⁶⁾QWLでは、しばしば、仕事において自己実現を求める「自己実現人」を明示または暗黙に想定している。さもないと仕事を改善しても従業員の反応は期待できず、組織の有効性も高まらない。「自己実現人」をモデルとしても、現実にはそれ以外の行動する者が現われることはしばしばあり、個人差に関する疑問となった。ウォルトンは類型的把握は実践的でない⁽⁴⁷⁾とみなした。労働組合運動の主流は、自己実現を求める人間類型を否定してきた。以上を考慮した上で興味深いのは、オンタリオQWLセンターの初期のQWLに関する解説である。⁽⁴⁸⁾これによると、QWLは、生活の質の一部を形成するもので、職場における人人の経験の質を問題とするが、質を問うとき、何が望ましいか、主体の例で判断できることが前提とされていると述べ、「意思決定人」類型というべき人間を提起した。社会的関係のもとでは、質の選択について、対話を通じて選択がなされる。職場では、最初にその設計について誰により、どのような理由でなされるか、日常的運営については、どのような選択が残され、誰が決定するかが問題である。選択は、伝統的労働条件の分野でなされてきたが、仕事自体に関

しても必要となる。その際、人間の社会的、心理的需要を満たすようにすることが不可欠であるとみなされる。そこで「意思決定人」は「自己実現人」でもあることとなる。「意思決定人」はオンタリオQWLセンターの仕事に関する直接民主主義の立場を表明したものと考えられる。

3 変化過程の定式化

STS派の場合、二つの組織パラダイムを対比したが、実践的な課題として、旧パラダイムから新パラダイムへ移行することが必要になる。旧パラダイムは、それが望ましいものでないとしても、利害関係者があり、変化に抵抗する事態が起こりがちである。中間管理者や労働組合は、これまでの各国QWLプロジェクトで、このような利害関係者としてしばしば登場してきた。そこで、QWLに関する実践的課題として、導入過程や手続について、経験の蓄積と整理、理論化が必要となる。成功したプロジェクトの継続と普及も同様に問題となってきた。ここでは、個別プロジェクトの導入について見よう。

労働組合との関係では一般に、QWL導入過程に関して、新規に事業所を開始するに当たり、革新的作業システムを設計し、新規に従業員を配置する新設(greenfield)計画の場合、既設の事業所の再設計であるが労働組合がない場合、既設事業で労働組合もある場合の順で、仕事の革新に対する抵抗が増大すると思われる。新規計画であっても、設計段階で将来の業務担当者や関連労働組合役員の参加を求めている先進的な試みもあるように、新規計画であっても手続は簡単ではない。他方、労働組合運動の主流が、QWLに反対ないし懐疑的な北アメリカの場合、事業所以下のレベルの組合員が支持的であっても、労使関係上の配慮が必要となることは言うまでもない。

QWLが仕事の革新のみでなく、組織のパラダイム移行を明示的に課題とするようになると、組織開発(organization development, OD)との関連が問題となる。ODが、組織風土といった組織における集団の社会・心理的狀態とこれに関係する個人の態度等の変更のみでなく、職務の再配分、意思決定のあり方等を含めた変更を目指す計画的な教育プログラムであり、その目指す方向としても、伝統的官僚制から有機体的組織へ向けたものであるとすれば、QWLの導入にあたっては、準拠可能であるかも知れない。しかし、ODは経営のプログラムであり、労使関係は度外視する傾向があった。トリストもODの伝統的手法は役立たないと述べている⁽⁴⁹⁾。もっとも、コンサルタント、推進者(facilitator)の利用、氷解、変容、再氷結の過程、経営者による問題設定の会合等の訓練や会合の利用など一般性ある方法についてみれば共通点がある⁽⁵⁰⁾。

連邦QWL部の場合、ジョンストン等は導入手続として、導入、開始、仕事・状況の分析、設計と実施、結果の評価の五つの段階を区別し、各段階に詳細な項目を配置している。第三段階で、STS論による職務と管理システムの分析が行なわれる。第四の設計と実施には、仕事のみならず管理システム、人事政策と労働協約の運用等に関するものを含んでいる。第二の開始段階では、労使間の合意により、プロジェクトの目的や基本的事項が協定として成文化される。その運営を監督するため労使合同の運営委員会(steering committee)が設けられる。次に対象職場が選定されるが、この職場では、プロジェクト・チームが組まれる。チーム・メンバーには職場の各層からその意向を反映できるように個人が選出される。プロジェクト・チームが職場の分析・再設計の中心となり、プロジェクト・マネージャーが運営委員会と連繋をとる⁽⁵¹⁾。この種の委員会構成は他でも広く用いられている。

個別計画の指導助言を重要な業務としているオンタリオQWLセンターの場合も、開所後間もなく、そのコンサル

タレントが仕事の革新に関する導入手続の概要をまとめた。⁽⁵²⁾これは、手続を詳細に規定するものでなく、指針である。段階を示せば次の通りである。

第一段階 QWLについての検討

変化を考慮する必要を認める

相手方に接触する

コンサルタントの利用について決定する

経営者と組合への寄与は何か検討する

前進するため必要な条件を評価する

第二段階 組織の再設計

過程を監督する機構(運営委員会)を作る

準拠枠を設定しガイドラインを開発する

資源(資金、時間、人)を割当てる

いかに、どこから始めるか決定する

参加者となり得る者へ接近する

再設計のための機構(タスク・フォースなど)を設立する

現行システムを分析し変化を実現する

第三段階 過程を維持する

コミットメントを持続する

継続的評価と再設計のためのシステムを設立する

諸支援システムを適合させる

経営および労働組合内部の変化を支持する

労使合同運営委員会の設置と、現場の適切な代表者のチームが分析、設計に参加することは同じである。参加的な作業システムを導入する過程はこれに対応するものであるべきだとするのは、STS派の職務設計の重要な原則である。⁽⁵³⁾

二重組織下の業務改善を推進する人々にとっても、労使間の過程や手続が重要である。ここでは、北アメリカの労使関係において、団体交渉制度が確立していることを前提に、そのもとで、直接参加による業務改善のプログラムを導入しようとするものである。従って、労使間でプログラムの目的や諸条件を確定し、合同機関で監督指導することなどのことが必要となる。なお導入されるEIなどの方法は、STS派の新パラダイムや半自律的作業集団に比較すれば、他に影響するところが少なく、簡単であるから、手続的枠組の方が重要となる。

アメリカQWLセンター(The American Center for the Quality of Working Life)所長をしていた、ミルズ(Ted Mills)のQWLに関する論文は、カナダでも、QWLの普及の初期に広く読まれたが、彼はUAWのEIを念頭においているため、QWLの概念および導入手続について、STS派とは異った把握をしている。彼によれば社会的技術としてのQWLには二つの特質がある。第一は職場における人間の価値に基礎をおいていることである。内容としては、労働者は、尊厳ある成人で意思決定能力をもち、その必要、要求、能力は尊重されるべきであるとする。第

二にQWLは、過程に基礎をおいている。その意味するところは、組織構造が非官僚主義的、動態的で漸次成長するものであることである。以上の二つの点はウォルトンやSTS派とかなりに共通するが、第二を具体化する組織が各レベルの業務に関する問題解決チームであるとみなしているところにこの人の特徴がある⁽⁵⁴⁾。ミルズは、QWLの導入と運用について指針を示しているが、それによると、労使トップがQWLに打ち込んでいること、業務上の問題解決のためのインフォーマルな委員会が各レベルに作られること、これらが団体交渉と明白に切り離されていること、問題解決について訓練がなされるべきこと等が掲げられている⁽⁵⁵⁾。

4 仕事における生活の質の立場

STS派の人々は、作業組織とそれを支持する経営組織以外のより広い問題も取扱い、あるいは取扱おうとした。トリストは、前掲の論文で、ME技術をめぐる諸問題(特に意思決定の分権化、および労働の未来)、産業レベルと地域レベルでの活動(その中に作業組織の改善が含まれる)等について述べている。これらは作業組織における原則や経験を外延的に拡大しようとするもので、この派の「学習」の一部である。また、オープン・システムの理論であるから、環境と組織との相互関係は基本的課題である。第三表の組織の新パラダイムでは社会の目的も実現を図ることになっている。このように作業システムに止らず社会との関連を取扱っている。しかし、社会との関連については「仕事の生産物は人間である」⁽⁵⁷⁾、すなわち個人の態度、能力等が仕事を通じて形成されるとする立場にある。これは、仕事における生活の質が仕事外に波及するとする仮説(spillover hypothesis)である。STS派のみでなく、QWL運動一般に、生活の質の向上には仕事は戦略的に重要とみなし、さらに、明示的にまたは暗黙裡に、仕事から仕事

外への波及を想定することが少なくない。この想定は、十分実証されていない。しかし、この論理は同時に全く見当外れとも言えない。カナダの場合、前掲の意識調査においても、労働倫理は失なわれておらず、仕事が生活の中心としての位置を占めているから、仕事における生活の質の改善の政策的意義は失なわれたいと言つてよいであろう。しかし、仕事における生活の質の改善が、仕事以外の生活にも好影響を及ぼすという期待は、仕事が生活の中心的関心事であることとは相対的に独自な事柄であらう。

仕事と仕事以外（特にレジャー）との関係については、波及仮説と、対立する補償仮説（compensation hypothesis）⁽⁵⁸⁾がある。また、仕事と仕事以外の生活の満足は相互に関係がないとみる分離仮説（segmentation hypothesis）⁽⁵⁹⁾の考え方もある。補償仮説においては、仕事における生活の質に不満をもつ労働者が、仕事以外で代償として充実した生活を求めると考える。これらの仮説を統合する試みもあるが未だ説得的とは言えないように思われる。仕事における生活の質としてQWLを理解するケベック州等における立場は、仕事と仕事以外の生活の影響、とくに後者から前者への影響を認めていると考えられる。

ところで、仕事の革新は、業務に関する変更に限られ、個別経営にとっては、仕事以外の生活は、それが生産性に反映すると明確に意識されない限り、差当り関心外である。しかし、実践的には、仕事に関し自己実現や意思決定を好まない個人が存在する場合——仕事が生活の中心事でないか、仕事以外の条件がこの者の行動に反映しているかの場合——の対応が問題でありうることは既に述べた。また、仕事と仕事以外の生活が影響し合うところが大きいとすれば、経営が対応策をとることが考えられる。例えば、注59のシンボジウムのまともにみえる保育、レクリエーション、生活関連のカウンセリングに対する経営による費用負担が可能な例である。公共政策は、仕事以外の生活領域の

改善も課題としていえると考えられる。しかし、オンタリオQWLセンターの場合は、波及仮説に立って、仕事の改善が、仕事外の生活の質も改善するとの立場に立ち、⁽⁸⁾仕事における生活の質の論理とは対照をなしている。(未完)

注

- (1) Harvey Kolodny and Hans van Beinum eds., *The Quality of Working Life and the 1980s* (New York: Praeger, 1983), David Jenkins, *QWL—Current Trends and Directions* (Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 1981).
- (2) Louis E. Davis, Albert B. Chernes et al. eds., *The Quality of Working Life*, Vol. 1, 2 (New York: The Free Press, 1975).
- (3) Hans van Beinum, Harvey Kolodny and Ann Armstrong, "Quality of Working Life: A Paradigm in Transition," Kolodny and Beinum eds., *op. cit.*
- (4) Kalburgi M. Srinivas, "Humanization of Worklife in Canada: Progress, Perspectives and Prospects," *Journal of Occupational Behaviour* Vol. 1, 1980.
- (5) Jacque Mansellの未公開論文による。以下エッセイによる部分は同じ。
- (6) Jacque Mansell et al., *An Inventory of Innovative Work Arrangements in Ontario* (Toronto: Research Branch, Ontario Ministry of Labour, 1978).
- (7) Srinivas, *op. cit.*
- (8) Labour Canada, *Quality of Working Life—Activity Report 1983-84*.
- (9) 連邦労働省は「QWLプログラム以前から“working together”を労使関係行政の指導理念としてきたし、プログラム廃止後も同様である」。
- (10) Ontario Quality of Working Life Centre, *The Next Five Years* (July 1983), p. 2.
- (11) Hans van Beinum, "A Point of View," *National Productivity Review*, Aug. 1984.
- (12) *QWL Focus*, Vol. 5 Issue 1, March 1986.

- (13) Western Productivity Group, School of Business Administration, The University of Western Ontario, *International Directory of Productivity Centres 1984-85*.
- (14) Serge Lareau, "Quality of Working Life: A Blueprint for Change," in Reynald Dorion, *Adapting to a Changing World—A Reader on Quality of Working Life* (Ottawa: Labour Canada, 1981).
- (15) Hans van Beinum, *op. cit.*
- (16) 「QWLに見合ふ用語を」 la qualité de la vie au travail としており、トータルな生活が職場に入り込んでいくところである。
- (17) Mary Dean Lee and Rabintra N. Kanungo eds., *Management of Work and Personal Life* (New York: Praeger, 1984), p. 2.
- (18) Harold B. Wilson, "Toward Industrial Democracy," in George F. Sanderson ed., *Adapting to a Changing World—Readings on the Quality of Working Life*, the Labour Gazette Special Edition (Ottawa: Labour Canada, 1978).
- (19) Carl P. Johnston, Mark Alexander and Jacquelin Robin, *Quality of Working Life—The Idea and Its Application* (Ottawa: Labour Canada, 1978).
- (20) M. Burstein et al., *Canadian Work Values—Findings of a Work Ethic Survey and a Job Satisfaction Survey*, (Ottawa: Department of Manpower and Immigration, 1975).
- (21) Roy LaBerge, "Canadians and the Work Ethic," Sanderson ed., *op. cit.*
- (22) George Sanderson, "Fulfillment on the Job: Possible Goal or Impossible Dream?" Sanderson ed., *op. cit.*
- (23) Eric Trist, "Adapting to a Changing World," Sanderson ed., *op. cit.*
- (24) その代表的叙述のひとつはケベック州が一九七八年に発表した白書で、教育水準の上昇によって、若者が責任と意思決定を分担する、興味あり能力の活用できる仕事を欲する一般的傾向があるとしている。"The Quebec White Paper on Culture and Quality of Working Life," Dorion ed., *op. cit.* 教育水準の上昇から仕事の改善を要するとする考え方は、カナダでも他の先進国における同様、しばしば主張されてきた。

- (25) Srinivas, *op. cit.*, Roy LaBerge, "Making Work More Human," Sanderson, ed., *op. cit.*
- (26) Labour Canada, *Introductory Seminar on Worklife and Productivity Improvement*, n. d.
- (27) Roy J. Adams, "Industrial Relations and the Economic Crisis: Canada Moves toward Europe," in Harvey Juris, Mark Thompson and Wibor Daniels eds., *Industrial Relations in a Decade of Economic Change* (Madison: Industrial Relations Research Association, 1985).
- (28) Pradeep Kumar, "Union Growth in Canada: Retrospect and Prospect," in W. Craig Riddell ed., *Canadian Labour Relations* (Toronto: Toronto University Press, 1986).
- (29) Adams, *op. cit.*
- (30) W. Craig Riddell, "Canadian Labour Relations: An Overview," in Riddell ed., *op. cit.*
- (31) Johnston, et al., *op. cit.*
- (32) *ibid.*
- (33) Richard E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, March-April 1985.
- (34) 例えば、論文やセミナーなどでのO・W・Lの推進に活動している、トロント大学のクロウニーは、カナダのO・W・Lの概要を要約しつつ次の題名の論文を書いた。Harvey F. Kolodny, "Canadian Experience in Innovative Approaches to High Commitment Work System," Dec. 1985. また、トロント国際シンポジウムでのチャイルズの報告の組織へのコミットメントならいへば、コミットメントの重要性が認識されるようになったという。Louis Davis, "Learning from the Design of New Organizations," Kolodny and Beinnum eds., *op. cit.*
- (35) 注33と注34と同内容のト記論文の表題や雇用保障に関する説明を利用した。Richard E. Walton, "Towards a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality," in Richard E. Walton and Paul R. Lawrence eds., *HRM—Trends and Challenges* (Boston: Harvard Business School Press, 1985).
- (36) Richard E. Walton, "Work Innovation in the United States," *Harvard Business Review*, July-August 1979. 組織の文

化 (work culture) は、労働者の態度、行動の型などの統合されたものである。彼にあっては、組織の目的と個人の目的の実現という目標とする結果と、職務設計等の技法をつなぐ位置を占める。

- (37) ウォルトンのQWLに関する考え方の発展は次の論文で扱われている。中野千秋「QWL概念の本質に関する考察——R. E. WaltonのQWL論を中心として」『大原社会問題研究所資料月報』三二六号、一九八五年三月。

- (38) 日置弘一郎「社会—技術システム・アプローチと新しい組織」二村敏子編『組織の中の人間行動——組織行動論のすすめ』現代経営学(5) (有斐閣、一九八二年) 所収。近藤隆雄「ソシオ・テクニカルシステム論」『杏林社会科学研究』第一巻第一号。赤岡功「作業組織の再編成——職務充実・責任ある自律的作業集団を中心として——」『社会・技術システム論の発展と作業組織の再編成』降旗武彦、赤岡功編著『企業組織と環境適合——コンティンジェンシー・セオリー』(同文館、一九七八年) 所収。

- (39) Eric Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems—A Conceptual Framework and an Action Research Program* (Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 1981).

- (40) Eric Trist, "Adapting to a Changing World," in G. Sanderson ed., *Industrial Democracy Today* (Toronto: MacGraw-Hill-Ryerson, 1979). なお、激変性についての考察はデュービュスによる。六〇年代半ばから七〇年代初めにすでにトリスト等が論じている。Louis Davis, "Learning from the Design of New Organizations," Kolodny and Beinum, eds., *op. cit.*

- (41) Louis E. Davis, "Evolving Alternative Organizational Designs: Their Socio-technical Bases," *Human Relations*, Vol. 30 No. 3, 1977.

- (42) Eric Trist, "QWL and the 1980s," Kolodny and Beinum eds., *op. cit.*

- (43) 仕事そのものの特性が好ましくないのであるとき「リットメント」がもたらされるといわれる。Eric Trist, "The Quality of Working Life and Organizational Improvement," Dorion. ed., *op. cit.*

- (44) *ibid.*

- (45) 特にオンタリオQWLセンターの見解

- (46) 関根政美「現代組織論の動向と人間仮説の変遷」『法学研究』第五三巻第九号

カナダにおけるQWLの展開と特質 (上)

- (47) Richard E. Walton, "Work Innovations in the U.S."
- (48) Anon., "The Meaning of the Quality of Working Life," *QWL Focus*, Vol. 1 Issue 1, 1980.
- (49) Eric Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems*, p. 49.
- (50) OQの事務局「例えは若林浩「組織開発とキャリア開発」二村敏子編、前掲書所収参照。
- (51) Carl P. Johnston, et al. eds., *op. cit.*
- (52) Jacquie Mansell and Tom Rankin, *Changing Organizations: the Quality of Working Life Process* (Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 1983). Anon., "Starting up a Redesign Project," *QWL Focus*, Vol. 1 Issue 2, 1981.
- (53) Albert Cherns, "The Principles of Sociotechnical Design," *Human Relations*, Vol. 29, No. 8, 1976.
- (54) Ted Mills, "Quality of Work Life: A Clear and Present Danger," *op. cit.*
- (55) Ted Mills, "What is Quality of Working Life?" (Ottawa: Labour Canada, 1981).
- (56) Eric Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems*, pp. 50~59.
- (57) P. G. Herbst, "The Product of Work is People," Davis and Cherns eds., *op. cit.*
- (58) Graham L. Staines, "Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Nonwork," *Human Relations*, Vol. 33, No. 2, 1980.
- (59) Anon., "Effective Management of Work and Personal Life: Implications and Speculations," Lee and Kanungo, eds., *op. cit.*
- (60) Anon., "The Meaning of the Quality of Working Life," *op. cit.*