法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

カナダにおけるQWLの展開と特質(下)

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)
35
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
163
(終了ページ / End Page)
203
(発行年 / Year)
1988-07-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007435

カナダにおけるQWLの展開と特質(下)

嶺　学

一　普及と推進
二　背景の認識
三　基本概念とその含意（以上、前号）
四　代表的事例
五　監督者・管理者の役割の変化
六　QWLと労使関係
七　結び

四　代表的事例

1　社会・技術システム論によるもの

カナダにおけるQWLプログラムは、もちろんアメリカやヨーロッパにおける経験、理論、公私のコンサルタントの提案などを参考としており、カナダ独自のものと必ずしも言えない。しかし、顕著な例として注目されているものもある。ここでは、社会・技術システム論および、二重組織下の参加的業務改善について、若干のケース等について

紹介・検討しておく。

(1)　シェル・サルニア化学工場

社会技術システム論を応用したQWLプロジェクトとして、第一にシェル・サルニア化学工場(Sarnia Chemical Plant, Shell Canada Products Limited)をあげたい。[61]

この工場は、北アメリカの五大湖周辺の工業地帯の一角にあるシェルの石油精製プラントに隣接して、一九七九年から操業している石油化学工場(ポリプロピレン(PP)および、イソプロピル・アルコール(IPA)を製造)である。従業員数は一九八六年で一六〇名程度である。しかし、この種の装置産業として資本装備率はきわめて高い。一日、二四時間、一年三六五日の連続操業を行なっている。労働者はエネルギー・化学労組により組織されている。ここでは、STS派の考え方に基づいて労使合同で全く新しいタイプの工場組織の設計が行なわれ、その後もおおむね順調に機能しており、カナダのQWL推進者たちが誇る事例である。このケースが注目されたのは、ひとつには、STSの組織設計が高度の技術をもつ工場に応用されたことのほか、新しい工場レベルの労使関係が形成されたことである。両側面は不可分であるが労使関係については六で取扱うこととし、ここでは、組織設計の要点について述べる。

この組織設計がなされた背景としては、工場建設計画に先立って行なわれた、シェル企業内における一連の人間資源管理に関する調査が重要であった。特にSTS的な視角によって、伝統的組織の問題点を指摘する内部報告書が一九七四年初めに書かれた。この報告書は、幹部によって支持され、一九七五年六月に組織された新工場設計のタス

ク・フォースに報告書執筆者が加わった。タスク・フォースは、組織設計の基本的思想をまとめた政策宣言(62)(Philosophy Statement)を作成し、その具体化として組織の編成や完成後の運営がなされてきた。このタスク・フォースには、発足後間もなく外部コンサルタントとして、ルイス・デイビス(Louis Davis)が加わった。デイビスは、アメリカにおけるSTS派の中心人物の一人である。彼は、外部コンサルタントが設計を押し付けることは好ましくないとの立場にあったが、政策宣言がデイビスのSTS論とも一致していることは疑いない。ただし、夜間勤務を最小限にすること、労働者と管理者間などの身分による不合理な処遇の差をなくすこと、仕事関連の問題の早期発見と協力的解決などは、STS派の考え方と適合するとしても、この工場の特有の条件や要請を配慮したものと思われるし、また、ここでは、装置産業という性格から、プラント全体の情報システムに特別に関心を払っている。このように当工場の組織設計はSTSを基礎としつつ、その応用となっていると言えよう。

製品の性格が、顧客の要求に応じて多種少量生産的であること、標準条件からの変位がその場で制御されないと経済効率が低下することが関係者により紹介されている。ここからSTS派の考え方に従い、権限をもった多能工の作業チームが、プラント運転にあたることが望ましいとされた。実際には、他では別個であろうPPおよびIPA製造部門を統合したひとつのプラントを、約二〇名編成の運転係チームで交替して分担することとなった。運転に関連する課業は一〇種程度あるが、チームがこれを全体として担当する。運転係チームは六組あり、一週間(七日)につき、四・五チームが平均三七1/3時間勤務する計算となっている。残り一・五チーム分は、日勤で、保全、倉庫・出荷、ラボラトリー、生産計画の各係に編入される。運転係員個々人は、運転のほか、保全等の技能をもつ多能工で、運転業務内でチームの一員として役割を弾力的に分担するほか、運転以外の日勤の業務につく日もあることとなる。右の

勤務態勢で、運転は、操業が安定して以降は一二時間交替である。一八週周期の勤務表によれば、通常の交替制に較べて昼の勤務が格段に多くなり、また、長い非番の期間（九日、二回）がある。

保全業務は、一チーム当初一四名で、職種別熟練労働者が配置され困難度の多い仕事に従事する。日常的な簡単な保全は運転係が処理する。

運転係の六チームおよび保全係には、伝統的な指示権限をもつ監督者に代えて、コーディネーターがおかれた。その役割は、チームを代表して関連部門との連絡調整に当たり、チーム内の調整を行なうことである。また、通常の工場組織ならば交替勤務の監督者を総括する日勤の上位の監督者がおかれるべきところであるが、運転業務全体に配慮するスタッフに代えた。これらは、運転チームが自律的であること、すなわち伝統的な監督者の業務実施上の決定権限がチームに委ねられていることの半面である。管理組織としては、最上位に化学工場長、その下に生産マネージャー（operations managers）がおり、三層目が各コーディネーターとなる。生産マネジャーは、伝統組織ならば一人が運転、他が保全に専門化するであろうところ、二人で全体を担当する建前となっている。事実上、主担当が決まっているが、縄張りをおかず協力することになっている。

作業組織および工場全体の組織の社会的条件に対応するように技術的な計画がなされた。重要なものとしては、第一に、二つの生産物と別個の工程に対し、二つではなく、統合したひとつの制御センターをおいたことである。これは、各運転チームが工場を単位として担当することと見合うものである。また、従来の考え方では、化学プラントから離れた製油所内に置くことになるはずのラボラトリーを中央制御センターと同じ建物に置いた。これは品質管理を運転係チームの業務としたことと関連している。また、包装は単純作業で、従業員にとって好ましい仕事でないため、

自動化した。さらに、情報システムの形成にあたっては、STS論において、プロセスの諸条件が変動する場合、もっとも近い場所でコントロールすることが望ましいとしていることから、コンピューターによるネットワークを技術的に可能な自動化された完結したシステムとはせず、運転係が情報を得て対処する可能性を残した。また、情報が有意味である必要があるとし、標準条件との差異が、収益にどのように導くかを示すこととした。[63] 付帯的施設では駐車場、食堂について労働者と管理者が共用するものとした。

以上の工場の社会的・技術的設計に斉合的に人間資源管理も編成され、組織を支えるものとなっている。このうち、募集と配置については、工場の建設、操業開始の際、管理者層にこの工場の計画推進に相応しい人物が配置されたのに始まり、コーディネーターについて、シエル社内での応募者から、技術的知識や技能のみでなく意欲や社会的技能をも考慮して慎重に選抜した。作業員の採用にあたっては、コーディネーターに採用面接についての訓練を行ない、また、応募者に工場の運営の特性を広報した上で、人事担当とコーディネーター一名が予備選抜した者につき、各コーディネーターが面接して選抜した。労働市場の状況等から、作業員について二〇倍程度の応募があり、この工場組織の構成員に相応しい参加の意欲ある者を選抜するのに好都合であったと推測される。当初の作業チームの編成については、互いに面識ができてから、各人の希望と副専門技能を申告させ、コーディネーター三名、チームメンバー六名よりなる委員会で調整して決めた。管理者が命じるのでなく作業者レベルで自主的に決定する手続がとられた。作業チームのメンバーは、以後ほとんど固定したままとなるので、編成手続はチームのモラールの維持のためにも重要であった。操業後のチーム員の欠員補充は、人事部門で予備選抜した者の中から、チームが事実上決定する。

操業以前に、作業員に対し技術上の訓練が行なわれたのは当然として、各層に対して、政策宣言とその展開のため

必要な社会的技能――作業員については自主管理――について訓練がなされた。

つぎに、能力開発と賃金については、仕事を通じ能力を発展させ、職務ではなく仕事に関わる知識に対して賃金を支払うという考え方がとられている。これは、現に担当している職務に対して賃金を支払い、上位職務につく機会が先任権によって制限される通常の慣行と異るものである。運転係については、プラント全体の運転に関する知識・熟練が、職務知識群 (job knowledge cluster, JKC) に分けられ、保全等の専門技能についても、モジュール化されており、これらの熟練の単位の習得数が、技能の格付となる。従来は、専門技能の四モジュールが一JKCとされていた。作業者に熟練習得の制限はなく誰でもトップ・レベルの熟練に到達できることとされていた。その後、改訂があるが、熟練を習得することにより昇格するシステムは不変である。技能の評価は、テストにより客観的に行なわれる。

組織設計にあたって、業務運営につき必要最小限の事柄のみを定めることとし、環境や経験に応じ学習する組織であるように構想した。学習する組織は、構成員が業務運営の中で、様々の課題を解決してゆくものである。そこで、この工場では、常設、臨時の各種の委員会が設けられ、作業員も加わって問題解決がなされてきた。通常の工場では、労働協約、会社の規則などで規定される労働条件、権限、心得などを規定する工場慣行心得 (Good Works Practices Handbook) も同様に、各チームからの意見を、合同委員会（後述）で調整して、編集された。この文書はその後、チームからの意見で委員会で随時改訂する一方、委員会が各チームの運営および個別問題の適用してきた。

操業以降、この工場は、計画段階の狙いを実現する方向で運営されてきた。設計の中心にあった内部コンサルタントの記すところによれば、運転係は異例な効率で運転し、品質管理、日常の保全もうまくこなしている。あらゆる事

柄に参加し、問題解決にあたっている。疑いをもつ者もいた政策宣言は支持されており、労使関係も良好で、正規の苦情もほとんどないという。以上は、甘い評価である可能性もあるが、これまでのところ、設計の基本に関わるような問題点は出ていないとみられる。

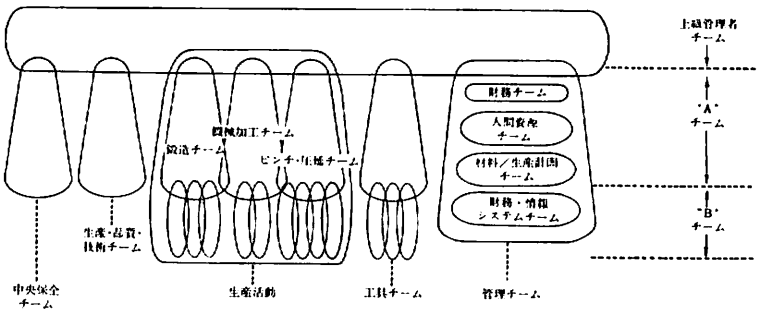
(2) CGEブロモン工場

カナダ・ゼネラル・エレクトリック・ブロモン工場[64] (Bromont Plant, Canadian General Electric) は、一九八三年夏から操業している、航空機ジェットエンジン用のエアフォイル (airfoil) を製造する「ハイ・テク」工場である。この製品はきわめて高い精度を要求される。工場はCIM（コンピュータによる統合生産システム）の応用例とされている。従業員は約二五〇名（現場は一七五名程度）で、ケベック州にある。STS派に属する、ウェストレー (William A. Westley) 等のコンサルタント会社の指導のもとに、組織設計がなされた。労働組合は組織されていない。この工場も、画期的な組織設計の新鋭工場として国内外から注目をうけている。

STS論を基礎としているため、計画の基本的構成は共通するが、差異もみられる。また、同じく「ハイ・テク」工場であるが、装置工業と機械工業との相違もある。前例を補足するため、要点を述べる。

まず、重要な共通点としては、自律的作業集団を生産の基本単位としていること、伝統的な組織編成でなく、機能別専門化を避けるとともに組織階層数を減らしていること、これらを実現できるよう物的施設のレイアウト等を考慮したこと、作業者は複数技能をもち、知識・熟練を拡大して技能昇進し、賃金はこれに対応していること、仕事に関し作業者の意見表明・意思決定への参加の機会が広く存在することなどをあげることができる。シエルでは、異る工

第1図　CGEブロモン工場の組織



特徴　1. 階層を少なく　2. 多機能チーム　3. 協力

出所　S. Arnopoulos, *Participative Management in an Advanced Technology Plant* (Montreal : McGill Human Resource Association, Inc., undated)

（注）生産活動等のBチームが作業集団

程をひとつの生産単位にまとめたが、機械工場であるこのケースでは、そうならず、三つの部門とその中での工程がある（第一図）。これらは境界において相互に貫入し、個別の労働者が技能を習得すれば、工程間、部門間を移動し得るようにしている。

次に、操業に至る過程であるが、組織が機能するためには、構成員となる者が、組織設計や関連制度の設計に参加しなければならないとの見地に立つことも、シェルの場合と同様である。工場の上級、中級の管理者グループが計画に参加した。

次に、主な相違点であるが、組合がないことと関連し、政策宣言において、経営目的が優先している。すなわち品質（航空機の安全に連る製品の安全性）、生産性、収益性の確保が掲げられている。また、一九九〇年代において技術的にも組織的にも世界の第一級の工場でありうることを目指す。明示されていないが紹介によれば日本と競争して負けないことを考慮している。これらの目標を達成するために半自律的作業集団を設け、参加的経営を行うものである。熟練の向上拡大、意思決定への

参加等は推進されるが、従業員の必要の充足は経営目的より低く位置づけられている。シェル・サルニアの場合に労働組合が経営側と対等の立場で参加していたことと対照的である。

従業員を多数の応募者の中から選択していることは両者共通する。このケースの場合は絶えず新しい技術を導入してゆくのでこれに対応して絶え間ない学習が必要であり、参加的経営のため伝統組織より重い責任が課される。集団から後れないで能力を伸ばす必要もある。これらを喜んで受入れる者が選ばれた。工場も訓練の機会を工場内外で積極的に与え、技能の拡大を図っている。シェルの場合より「学習企業」的であろう。新技術を絶えず導入しようとしており、その際の検討委員会に現場労働者も参加する。そして労働者は新しい機器等について学習している。また、中位の管理者層についても多専門的知識・熟練を与えようとしている。

シェル・化学プラントでは、石油精製工場の、技術者や、人事、財務等のスタッフの支援をうけていた。この工場の場合、これらの部門も、また作業部門を管理する者もそれぞれチームを形成し、さらに上位管理者層もチームを形成した。これらの作業者以外のチームも、自律的集団として機能するよう権限を与えられ訓練をうけた。作業者より上位の層についての、この組織化は、この工場の特徴のひとつである。

関連制度のひとつとして、利益分配制がある。広義ＱＷＬ管理として他でも行なわれているが、注目してよかろう。ここの場合、伝統的な標準値に対して節約された費用を従業員に分配するものである。参加的経営により、生産性、品質などにおいて優れているのみでなく、改善提案もあり、また、仕損が少なく、道具が長持ちするといった多様な事情によりコストが低減し、従業員への利益分配額も大きい。

政策宣言において、従業員が能力伸張のため均等に待遇されること、諸規則は最小限にとどめることがうたわれて

いるが、処遇に関する不満、チームの決定、仕事や安全に関する意見は、管理者または工場長が取り上げて処置するとしている。政策宣言からみる限り、シェルより経営主導的であると思われる。参加の趣旨を従業員家族に対しても拡大し、社交行事等を行なうと政策宣言で述べている。この温情主義的措置はケベック州の社会的雰囲気を反映しているのであろう。

なお、新設のこの工場もSTS派の観点で理想的に運営されてきたわけではなかった。中間管理者の中には、権力をもつ者のように行動する場合があったし、また、全社規模の伝統的管理とこの工場の参加的管理の調整に、上位・中間管理者は悩まされた。この後の点は、シェル・化学工場が、隣接の石油精製工場とともに統轄され、新パラダイムに必ずしも好意的でない管理者のもとにある状態と似ている。

2　参加的業務改善

二重組織下の参加的業務改善については、一に述べたように、カナダでは最近時点でかなり普及している。労働組合が組織されている場合、参加的業務改善は、労働協約で取扱われていない事項を対象とする。一方、団体交渉制は、伝統的な官僚的組織やテイラー・システムを前提として発展してきたが、QCサークル――種々の名称があり、qualitiy circleと呼ばれることも多い――やEI（従業員参加制）は、この伝統的経営組織を維持したまま行なわれる。QCサークルとEIの差異は少ない。なお労働組合の組織があるかないかに関りなく試みられている。

最初に、成功していると言われる一事例により、この管理施策がどのようなものかを示し、次にQCサークルに関する調査報告等により、若干補足をする。第三に安全対策への適用として注目されている例について述べる。

(1) ユニオン・ガスの例

このガス会社（Union Gas Limited）では従業員向けにＥＩプログラムの解説を作っている。

① この冊子によれば従業員の業務参加（EI, employee involvement）が必要とされる背景は、企業側では生産性、品質などの面で変革を迫られていること、従業員側では教育水準の上昇などで仕事における自己実現の要求が高まっていることであるとした。その上で管理スタイルの変更と、従業員全体の態度と行動の変容が必要であり、ＥＩはそのためのプログラムであると位置づけている。企業と従業員の対等な相互関係が一貫して主張されている。

② ＥＩの定義　従業員がその仕事に影響を与えうる事柄に関し参加の機会を設けるもので、自分の職場に関する問題解決、参加と革新のための討議と機会、従業員の知識技能の発展、すべての従業員に対する仕事を有効に行なうに必要な情報の提供を内容とする。

③ 取扱領域　a。安全と健康　b。生産性と能率　c。職務と職務設計　d。業績基準、モラール、参加。以上における問題と改善機会であって、団体交渉、苦情処理および規律という伝統的領域における課題と争点は取扱わない。

④ 雇用保障等　会社とエネルギー・化学労組との協定により、このプログラムにより、従業員が雇用を失うことはないこと、賃金の切下げ、先任権の喪失、現在の労働協約の諸条項に変更がないことが合意されている。

⑤ 会社がこの計画の主体であるが、会長がこの計画にコミットしていることを表明し、政策宣言を行っている。その中で、会社の人間尊重の理念、①における相互関係が主張されている。なお、会社は従業員のほか、顧客、政府、

株主、組合、地域への責任を負うものとしている。

⑥ EIの構成と機能について以下のようなガイドラインがおかれている。

a タスク・グループ　任意参加の一般従業員一〇人以下で構成し、第一線監督者が加わる。活動のルールを自ら決める。一ヵ月四時間位会合する。グループ自身の問題を取扱う。管理者と、必要な場合、組合と、連絡を保ちつつ改善案を作成し、権限ある者に提出する。

b 部門別運営委員会　組合のあるところでは労使同数で構成。事務部門で組合のないときは、管理者各層と一般従業員代表により構成。役割は問題解決のプロセスを開始し、維持することである。このため、教育、啓蒙、コミュニケーションの必要について判定し、推進者の課題を明らかにし、プログラムが成功するようモニターし、タスク・グループの設立について調整する。しかし、個別タスク・グループの問題解決には介入しない。

c 意思決定　改善案についての意思決定は、最も問題に近いレベルで行なう。意思決定に関する公式の組織構成は尊重する。タスク・グループの改善案に関する決定についてはグループに説明し、これと討論する。部門のトップに対する改善案については、部門の各管理者、関係あるときは組合役員に知らせる。

d 推進者(facilitators)　人事部の協力により部門運営委員会が推進者を選抜する。推進者になることを希望する者は選考にあたり考慮される。推進者は必要な訓練を受ける。推進者は、タスク・グループに対する活動につき部門運営委員会の指示に従う。しかし、人事部長から、指針と支持が与えられる。

e 教育訓練　このプログラムの成否は教育訓練にかかるとみなし、管理者と監督者、推進者と部門別運営委員会、タスク・グループ構成員はそれぞれ教育訓練を受け、問題解決に関連した技能を習得する。

⑦　このプログラムの成果は、職場末端の小さな改善から、従業員のモラール向上という目に見えない効果も期待できる。会社、従業員が利益を受け、さらに⑤の他の関係者にも及ぶ。

(2)「カナダのQCサークル」

ウェスターン・オンタリオ大学のビジネス・スクールのグループは、最近、オンタリオにおけるQCサークルの事例収集を行ない、報告書をまとめた。[65] これによると、QCサークルは、一般に従業員が自発的に参加し、一週一回程度会合して仕事関連の問題の解決を図ること、運営委員会と推進者をおくこと、問題解決に関する教育訓練を重視することなどが共通であって、ユニオン・ガスの場合と一致する。グループに監督者が入る場合と入らない場合があり、入る場合はサークルの運営が計画に沿って円滑に行なわれるようにすることがその役割である。ユニオン・ガスの場合にも明示されているが、QCサークルが問題解決について案をまとめ、サークル・レベルに決定権限がない場合は、公式組織で権限ある管理者に提示し、その者が決定することとなっている。なお、日本のQCサークルでも予算措置の必要な場合などに、同じ手続がとられると思われるが、提案と意思決定が明確に区分されていることは、カナダないし北アメリカのQCサークルの特徴とみなしてよいであろう。そのほか、既に、アメリカのQCサークルとの比較で指摘されてきたことであるが、サークルへの参加が任意であり、参加者は従業員の一部に限られ、サークル数も必ずしも多くない。これは、この調査の場合も同様である。[66]

調査によれば、プログラムは経営側のイニシァチブで始められるが、労働組合がある場合は事前に協議する。労働組合は、公式には成行静観の立場であることが多い。経営者に対する不信感や、労働組合へのマイナスの影響があり

うるとの予測からである。しかし、持続している例では運営委員会に代表が参加している。調査事例によると、労働組合が反対したり、経営トップの熱意が不十分であったりした場合、また、他の事情で雇用減少の条件下ではプログラムは開始または持続できなかった。また重要な提案が受入れられないなど、期待が裏切られて持続しない例もあった。

プログラムの目的として、生産性や品質の向上を掲げるものもあるが、モラールの向上、コミュニケーションの円滑化、経営対従業員関係の改善など、長期的、不可視的なものがあげられ、実際の影響としても、個別的な差異が大きいもののこれらの短期、長期の効果が観察されている。

このように、QCサークルの導入が、単に短期的・直接的目標に限定されず、一般的な経営スタイルの変更や参加的な労使関係の形成の一環でもあるため、この調査で利益配分と結びつけているケースもみられた。この調査以外の個別的事例として、オンタリオQWLセンターが助言しているフォードの電子部品の子会社フォード・エレクトロニクスの場合は、一九八一年からEIを開始し、八六年ひとつの生産ラインの再設計を試みるに至っている。これは、EIを通ずる参加から伝統的組織の問題が意識されるに至ったもので、ウォルトンの移行モデル（三1）に該当しよう。

また、バッド・カナダ・キッチナー工場（Budd Canada Inc., Kitchner Plant——自動車フレーム製造）の場合は、山猫ストの多発、高い欠勤率、未解決苦情の累積など労使関係が破綻していたが、オンタリオ州当局によるRBO（Relationship by Objectives）という、定型的労使関係改善方策を受け入れ、労使関係が改善した後に、第二段階としてEIを導入している。EIが労使関係改善の一環として用いられた例である。労使関係改善といっても、単なる

労使協力を意味せず、ＥＩ導入後、長期ストライキがあったが、解決後はしこりを残さなかった。

参加的業務改善は、それ自身としては伝統的公式組織を残し、直接参加としては重要性が低いと思われる。また、持続が困難であるとの指摘もある。しかし導入が比較的容易であるほか、経営組織の戦略的転換による従業員の仕事への参加という全体的関連の中で、一定の役割を果たし得るものと思われる。

(3) 参加による安全対策

ＳＴＳ派と親しいコンサルタントの助言で、ブリティシュ・コロンビア林業の有力企業ホノック会社（Whonnock Industries）と林業労組（International Woodworkers of America）の合同で行なわれてきた従業員参加による安全対策は、著しい成果をあげて注目された。[67] 即ち、この会社の災害度数率は、この州の産業平均の三倍の高さにあったが、三年後には州水準を下回るに至っている。労働協約の枠組のもとで、労使の協力による安全対策が漸次進展した。会社は、州内各地にキャンプ（事業場所）をもち、そこで多数の労働者クルーが集団で作業する。いくつかのクルーを監督者が統轄する。プログラムでは各クルーに安全代表をおき、安全代表はキャンプの合同安全委員会のメンバーとなり、うち一人が議長となる。会社レベルでも従業員代表、組合代表を含む合同安全委員会がある。この二層の安全委員会は、事実上の意思決定機能をもって、各層に応じた、政策樹立、訓練、教育、調整、監視などを行なう。クルー・レベルでの活動が基礎で、ここでヒヤリ・ハット事故を報告し分析して改善策を見出す。また安全作業手順を改訂し互いに訓練する。安全に関連する一八の事項について、労働者が発言でき、一部安全以外の事項に及んでいる。安全代表は監督者と密接に連絡し、また合同委員会等で他のグループとの情報交換も密になされる。管理者、監督者

も、会社の方針を受けて安全に配慮する。キャンプ安全委員会議長と先任労働者、労働組合代表、監督者および管理者に対しては、集合教育が定期的に行なわれる。労働者側が管理者側と責任を分担して、安全管理を予防的に、また体系的に実施している。このケースでは、二重組織下であるが、合同安全委員会が実質的権限をもち、また、クルーが仕事のあり方を変えてゆく点で、安全中心に限定されているが参加的業務改善の発展した形態と言えよう。直接参加と代表による共同決定が結合している点も独自である。

五　監督者、管理者の役割の変化

企業が前項事例のようなQWL施策を導入しようとした場合、特に、STS的な組織革新を行なう場合に、多くの障害に当面してきた。そのひとつは、組織分野では労働組合が反対する場合が多いことである。労働組合が導入を承認し、または積極的に推進する場合も、別の課題――団体交渉との関連づけ――が生じた。これらのことについては、六で扱う。労働組合のほか、経営組織内部からの反撥も少なくなく、トップ・マネジメントから、一般の従業員に及ぶ。連邦やオンタリオのQWL関係文書からこれらについて見よう。

まず、トップ・マネジメントについては、北アメリカ全体に、新しい作業組織を導入する際の努力や費用に比して生産性向上効果があるか否か、労働者は参加について意欲や能力をもっているのか、作業組織の変更によって労働者の欲求水準が高まり、かえって不満を高めるのではないか等の疑念を抱く者が多い。[68] 同一の社会的・技術的条件下でもQWL施策を採用する企業が少ないのは、経営者の戦略によるものであるとの見解もあるが、[69] これは、経営者に広

く持たれている疑念と見合っていると言える。これらの見解は、七〇年代後半頃の状況を踏まえたものであり、ごく最近の技術革新と関連した調査では、QWL施策の採用率は高まっているようである。何らかの作業組織の革新を行なっている事業所が、三割に及ぶとの統計もある。このうち半自律的作業集団では一割程度である。[70] しかし、なお普及率は低く、事業所レベルの革新も、本部の支持なしには開始または持続が困難であるところからすれば、トップ・マネジメントの態度は、平均的にはあまり変っていないと考えてよかろう。

つぎに、一般従業員についてであるが、四2でもふれたように、業務改善に自発的に参加する者は少ない。QCサークルが設けられた場合仕事中心的な態度をもちつつあえて参加しない層もあると考えられるが、多くは、QCサークルに冷淡な態度であると言えよう。また、意識調査に照しても（二1）、QWLと適合的方向の意見が相当ある反面そうでない意見も少なくなかった。また、職務の現状に満足を表明する意見も多数であったわけである。

労働組合の主流も、団体交渉を通じて築き上げた成果に立ち、労働者の欲求の中心は経済的なものであるとの主張を行なって、QWL施策に消極的な労働者を支援する立場にあった。オンタリオQWLセンターの一文書は、労働者の経済的要求は当然のことで、仕事の改善はそれに付加されるべきもであること、またQWLは、伝統的要求実現にも寄与できること、業務における労働疎外感を生む状況を指摘するよりは、QWL施策により能力の発展が可能であることを強調すべきことを提案している。[71] また、労働者がQWLプログラムの立案に参加しその意見が反映されることが必要であるとみなしている。

第三に、中間管理者および第一線の監督者については、STS的な組織の革新が提起された場合、作業集団の自律的管理を内包しているため、監督者のあり方が基本的に変化する。そこで当然ながら監督者の革新に対する抵抗も大

きい。中間管理職についても、作業システムの変化の影響を間接的にうける。

QWLを推進する立場からは、これらの層の反撥を和らげるとともに、新しい作業システムを支持する積極的な役割を果させなければならないこととなる。これについて連邦およびオンタリオ州のQWL推進機関は、一九八〇年頃までに、次のような対応策を提起した。

(1) まず、QWLの必要性を自覚させるため、作業組織の変更以前に日常的に、監督者や管理者が、解決困難な事態に当面していることを指摘する。監督者については、若い部下が、監督者の権威を認めようとしないこと、労働者が言われたことをするだけで創意をもって行動しないこと、部下を規律しようとしても管理者が支持してくれないこと、生産システムの変更などの経営の情報を与えたり、協議したりしてもらえないことなどである。(72) その上でこれらの問題は、作業システムの変更とそれに適合した経営組織や情報の供与により解決されるだろうと、ワークショップ等で自覚させる。伝統的な組織のもとで第一線監督者は、作業の基準を設けて部下をそれに従うよう管理し、違反については処罰することが、伝統的な監督者の役割であったが、それが機能しなくなったと言うわけである。

中間管理者について別の記事は、その職務と処遇に困難な諸問題が生じていることを指摘する。すなわち、責任と権限の範囲が明確でないこと、上下の両階層からの業務に関する圧力が加えられていること、独自の意思決定の余地は現実には狭く、仕事が単調化していること、重要な上位の意思決定への参加の機会がなく経営の関連情報が与えられていないこと、知識や技能が陳腐化し易いこと、組織内情報化にあたって中央集権化の傾向があること、報酬の水準は労働者におけるものと接近し、内部で均等化しすぎていること、組織内でのキャリア形成と昇進の機会が限定されていること等である。これらの問題の解決には、作業組織の改善、また、経営組織における分権化や上位の意思決

定への参加、キャリア開発計画等のＱＷＬと適合的な方法の採用が必要であると説いている。[73]

(2) ＳＴＳによる革新を行なう場合、第一線監督者、中間管理者の役割が変化するが、ＳＴＳ的な組織革新では従来第一線監督者の行なってきた管理の相当部分は、作業集団に吸収され、監督者はコーディネーターに替わる。その際、監督者の役割がどのように変るのかについて連邦ＱＷＬ部発行の資料はおよそ次のように解説している。[74] 筆者の解釈によればおよそ次の通りである。まず半自律的作業集団が機能し始める第一段階とその後の第二段階に分け、第一段階における監督者の役割は、集団が組織革新の目標に沿って機能するように支持し教育することである。これには、① チームメンバーと良好な、肯定的な関係を保ち、かつ、会社の規律が何を期待しているか事前に周知し、これに沿った決定をし、メンバーが貢献に応じた報酬が得られるようにすること、② チームの業務に関する目標を設定しそれが実現できるように、また結果がフィードバックされるように、チームメンバーを指導したり、情報提供、材料の供給を円滑にするなどにより技術的に支持すること、③ チームにおける信頼関係、問題解決、紛争処理、継続的学習を促し、業務における参加が可能なようにすることである。第二段階では、チームと外部との関係の処理が監督者の役割となる。④ チームと組織の他部門、他チームとの諸関係について、相手方の必要を知り相互に協力するなどの連繋の役割を果たすこと、⑤ 組織の他の部分とチームの間で情報――チーム内の業務の状況、要求、問題点と経営の生産計画、技術変化、新政策など――が相互に交流する接点の役割をすること、⑥ 資金、人員、施設等をめぐるチームと他部門との利害対立や、組織の変動に伴う調整に関係して、チームを代表して交渉することがその内容である。第一段階においては、コーディネーターというよりは「民主的」監督者としての役割が明白であり、特に、半自律的作業集団を経営組織の目標に統合する役割が期待されている。しかし、作業集団が機能し始めると、監

督者は実質的にもコーディネーターに近づきその役割として対外的なものが中心となる。

(3)　STS的な組織革新とその中での監督者の役割が監督者によって理解された後、組織革新を推進するには、この層の雇用や賃金が保障されることを約束すること、現場組織のSTS的分析や革新の計画に参加させることが必要であるとされる。[75] 前者については、中間管理職が従来担当していた役割を監督者担当するようになるものの、ポストが確保できるか否か問題があり、後者についても、運営委員会等に参加できる者が少数であり、参加の機会を十分つくり得るか疑問がある。これらの点と関連するが、小規模な試行であるときは、労働者と同様に、監督者、中間管理者についても応募者を選抜することが一般的であると推定される。[76]

以上要するに、STS的な革新を行なうには、変化の手続もこれに適合したものでなければならないとの立場から、現状での理解や仕事の分析、計画について、各層の参加が不可欠であるとみなすものである。

発足したプログラムも持続と普及が困難であることが、しばしば経験されてきたことから、計画の当初からこれらの点を考慮したものとすることが提唱されてきた。三3におけるオンタリオQWLセンターの導入手続の第三段階「過程を維持する」もその例である。

六　QWLと労使関係

国民経済レベルのQWLと労使関係の関連については、二2で述べた。また産業、個別企業、特に事業所レベルで、両者の関係は微妙なものがある。特に北アメリカでは、労働者参加の伝統はほとんどなく、労働組合の組織された分

野では、事業所別等の団体交渉制――その結果である労働協約の運用に関する苦情処理・仲裁の制度を含む――が定着していることは周知のところである。他方、QWLの諸施策を経営者が導入する際、初期においては特に、反組合的な意図による場合もあったし、また、QWLがそれ自体としては労使協力的な性格をもち、その限りでは団体交渉制の対抗的性格と矛盾するため、労働組合も、QWLに対し懐疑的ないし否定的である場合が多かった。しかし、QWLが、本来、労働者の仕事に関する必要や欲求の実現を目指すものである点からすれば、労働組合運動の課題でもあるはずである。このような事情からカナダにおいては、アメリカにおけると同様に労働組合のQWLに対する態度は分裂している。研究者等についても同様である。少数の組合は強くかつ明確にQWLに反対し、また、他の少数の組合は、推進する立場にあり、残余の大部分は、懐疑的、消極的、ないしは態度を決しかねていると言ってよかろう。

なお、全国組合としての立場と傘下の支部組合、支部組合幹部と組合員の間にQWLに関する対応の差異のある場合もみられる。

以下、カナダにおける顕著な対照をなす三つの見解――労働者側――について述べる。第一のものは、団体交渉制度を高く評価しQWLに強く反対する立場にあり、第二、第三はQWLを推進する立場にある。第二の立場は、団体交渉制度に加えてQWLに主体的に参加してゆこうとしている。第三の立場は、QWL推進のためには伝統的団体交渉制を修正し、QWLと統合することを目指している。第二の立場では二重組織下の参加的業務改善が、第三の立場では、社会・技術システム論が、QWL施策の主内容として考慮されている。(77)

1　団体交渉制度の固守

ドン・ウエルズ(Don Wells)は、QWLを厳しく批判する調査と提案の書 *Soft Sell: "Quality of Working Life" Programs and the Productivity Race*" を著した。"soft sell" に「もみ手商法」の訳を付している辞書があるが、"sell" は、ごまかし、ペテンなどの意味もあり、"soft" は、この本では著者のいわゆる人間関係論的経営スタイルを意味する。副題を含めて言えば、QWLプログラムは、ソフト・タッチのごまかしで生産性向上の競争をもたらすものだということになる。著者は、本書の著者紹介によれば、労働者教育と労働組合の組織化のため活動してきた人物で、トロント大学で経済学の博士号を得ている。また、この本は、オンタリオ労働総同盟の書記長による前書きがある。これは少なくとも労働組合の有力リーダーでこの著者の論点に同調する者がいることを示している。

ウエルズは、二つの工場における〝QWL〟導入の経過を述べ、その評価という形で、QWLが、何を意図しているか、伝統的団体交渉制度と労働者の団結にとっていかに有害であるかを実証しようとしている。しかし、予めこの著書の欠陥を指摘すれば、二事例は、QWLプログラムとして、また、導入手続として、モデルになし得ないのみでなく、雇用情勢がきわめて深刻な条件——B事例では事業所閉鎖が不可避と従業員が感じていた——のもとにおけるものであった。従って、正統的な内容と手続、より正常な環境下では異った進展も予想され、二つの特異な事例から一般的結論を導くには無理があると考えられる。もっとも私見では、正統的な手続がとられるのは、経営者側も、労働組合側も、QWLにコミットしている場合に限られ、そのような事例は、現実には必ずしも多くない。

ふたつの事例とも、小集団による仕事の改善が行なわれた。A工場では仕事そのものよりは、環境条件の改善が中心となった。これはQWLとしては異例である。B工場の小集団は技術的専門従業員などの加わった活動である。A工場では〝QWL〟施策が挫折してから、一般労働者の一定の者に品質改善を役割を持たす品質改善要員(quality

boosters) がおかれた。これは労使ともQWLとみなしていなかったが、著者は経営者の意図は一貫しているとして、あえてこれをQWLに含めている。A工場の初期については、オンタリオQWLセンターのコンサルタントの助言により、プログラムを統制する労使合同の運営委員会、職場レベルのプロジェクト委員会がおかれたが、B工場の場合は、生産労働者の組合の反対もあり、経営側の一方的措置として行なわれた。これは公的機関などの推奨する手続と異るものである。

ウエルズによれば、これらを通ずる経営者の狙いは以下のとおりである。第一は、限定された労働者に限定された権限を与えることである。小集団活動のコーディネーター、品質管理推進者などが典型的であり、品質管理その他の権限が与えられるが、労働者は訓練を通じて経営者が考えるように問題を把握するように方向づけられており、また、権限を全面的に与えられているわけではない。例えばA工場の場合、プロジェクト委員会の提案については運営委員会が決定権をもっていた。労働者には真に経営権限は与えられていないというのが、ウエルズの主張である。私見では一般には、労使トップの方針によって、より実質的に職場レベルに権限が与えられることがありうる。

第二は、労働者が仕事に関してもっている知識を経営者が吸い上げて生産性向上のため用いているという指摘である。現場労働者は仕事に関して第一線監督者にも明かさない仕事に関する知識があり、これは現場労働者の経営者に対抗する力の根拠となっているとウエルズは興味深い説明を行っている。第三は、仕事改善の単位である集団の一体感が増すことである。ウエルズは職場集団は労働組合の団結の基礎となるものであるが、経営者によって組織されると相互に競争的となったり、仲間の圧力により組合活動家、低能率者、同調しない者等が排除されるとする。第四は、労働者が生産物、また、部門、企業を自分たちのものとして愛着を感ずるようになると言うものである。QWLがよ

い仕事をしたいという欲求に応えようとすること、A工場で採用された職務交替が、部門の仕事全体を知る機会となったこと、品質改善要員は当然に生産物に関心をもつことなどがこれを示している。[78] 第二、第四について、日本の労使関係においては好ましい傾向とみなされるであろうが、ウエルズは逆で、もっとも警戒を要するものである。ウエルズがこのように考えるのは、彼が労使関係が事実として敵対的であり、労働組合の主要な役割は経営者の行動を力(power)により否定するところにあるとしているためである。労使関係を力の対抗とみる著者は、労働者と労働組合は、抵抗と拒否、すなわち作業停止、サボタージュ、一斉欠勤などの形態で、力を発揮できるとする。またこの力は、労働者の熟練にもとづくノウハウと、生産における協力の規制やスピード・アップへの抵抗などによる団結に基くとしている。[79] もっともこの著者は、経営に対しては力による抵抗と拒否を唱える一方で、仕事やその背景にある投資等の経営戦略に関する労働者による統制を望ましいものとみなし、[80] その具体化として、〝QWL〟に代えて、経営特権を団体交渉の下におくことや、職場集団による労働環境改善の日常的闘争を提起した。[81]

著者は、〝QWL〟施策により、労働者の権限、仕事内容等にみるべき変化がなく、少数の統制された権限を与えられた者が満足するに留まったとする。彼は、このように〝QWL〟管理の影響が小さいとしつつ他方では、それが労働組合と労働者にとって有害であるとしている。それは、A事例の場合、〝QWL〟管理が、グループ内、グループ間に対立を生み出すこと、経営と労働の仕切りを不明確にすること、選挙されたのでない者が運営にあたり、しかも、委員会等では経営側の発言力が強いこと、支部組合リーダー内およびリーダーと組合員の間に考え方の違いなどから対立を生ずることなどを指摘した。苦情処理については、職場委員対監督者といった公式の手続によらず、監督者と労働者の間で解決を図るため統一性を欠くようになるとして批判している。苦情処理は支部組合の日常的な中心

機能であり、それが空洞化することを警戒するものであろう。

ウエルズは〝QWL〟管理の危険性を指摘するなかで、労働組合組織と団体交渉制の欠陥にもふれることとなった。まず、団体交渉が二、三年に一回しか行なわれず、また、その間は苦情処理が日常活動となるが、組合は一般組合員から疎遠な存在となる。他方〝QWL〟の小集団やそのコーディネーター等については、小グループ内および経営側との間で日常的に意思疎通が円滑になされているといった問題である。

ウエルズの基本的な問題は、労働組合運動と団体交渉制度の伝統的なあり方が問われている状況のもとで、この伝統にあえて固執しようとするところにあろう。A事例で〝QWL〟施策以前には、工程に事故や異常があっても労働者が監督者に連絡したり処置したりすることがなかったらしいことが記されている。[82] このような状況では企業は競争力を失うに相違ない。ウエルズは、労働者の期待する雇用保障は、職務レベルにおける改善とは無縁であるとみなしているが、彼の構想であるらしい企業の投資等の戦略的意思決定に力をもって関与することも、カナダの労使関係の実態からすれば、かなりに空想的であろう。

2　団体交渉制への付加

ウエルズと同様に、団体交渉制に全面的に信頼を寄せるが、QWLは労働組合として推進してゆこうとするのが、この立場である。この場合は、QWLは労働協約の中に位置づけられるという点では、団体交渉の対象事項の拡大となるが、QWLは団体交渉制と異質であることからは、団体交渉制に基礎づけられた新しい関係が付加される。この立場は、研究者ではルムラン (Maurice Lemelin) 等によって、運動としては、鉄鋼労組 (United Steelworkers of

America) に代表されよう。

ルムランは、初期の論文で、労働組合が従来は、仕事に関し外在的な (extrinsic) 諸要因を交渉し、内在的な (intrinsic) 要因を取扱って来なかったが、組合員の利益と労働生活の質の向上のため、後者も重要であるとする。これまで、労働組合が内在的要因を取り上げて来なかったのは、彼によれば、経営者側の経営特権を守ろうとする意図、現行の団体交渉制を支える労使関係法の枠組、労働組合にとっての諸困難（対立と協力を並存させることに伴うもの、自律的集団が組合の団結を弱める可能性、職務充実が先任権ルールと矛盾すること）によるものであるが、このような困難にもかかわらず、新しい課題に取組む必要があるとした。[83]

鉄鋼労組の調査部長を勤めたことのあるワリアン (Peter Warrian) とルムランの共同執筆論文[84]では、団体交渉は変遷する現実に適応し、成果をあげて来たので、QWLの論者が時に唱えている団体交渉は時代遅れという主張は、受入れられないと言う。広義のQWL向上は労働組合の課題であり、団体交渉中心の行動により、課題を実現すべきであるとしている。著者たちの理解するQWLの範囲は、仕事自体、物的労働環境、参加、仕事と生活の四分野であり、論文は、各分野ごとに団体交渉との関連を検討している。最も問題が生ずるのは、仕事自体および参加という狭義QWLと関連する場合である。著者等は、その場合の問題点を適切に指摘しつつ、[85]狭義QWLの諸努力を積極的に評価している。その際、労働組合としていかに対応すべきかについて、必ずしも明確でない。一方では、労働組合が、職務再設計の分野で熟練を高めたり、仕事に関する情報や技能拡大に必要な訓練を組合員が得られるようにしてゆくといった積極的活動の必要を説く。しかし、他方では、半自律的作業集団について、グループ圧力により仲間が解雇されるとか、グループとして使用者と交渉するといった極端な自律は、苦情処理を不能としたり労使関係法制に反す

るとしている。論旨は明確とは言えないが、斉合的に理解すると、狭義QWLの意義を認め、労働組合としては、団体交渉を尊重しつつ、具体的に――弊害を排し、かつ積極的に――関わってゆくべきであると言うことであろう。

鉄鋼労組が一九八二年に採択した方針（“Towards a Trade Union Agenda”）は、運動主体としてかなり明確にQWL推進の基準を明らかにした。この組合（カナダ地域）は雇用と所得の保障が優先的課題と認識しているが、QWLが組合員の希求であるとし、これと取り組むこととしたものである。この文書は、組合は団体交渉によってQWLの向上やそれを超える活動を行なってきたとする。QWLの内容としては、不明瞭ながら、賃金水準以外の経済的福祉、「人権に関すること」（育児休暇、安全と健康、性的嫌やがらせ、同一価値同一労働など仕事における労働者の尊厳に関わること）、デュー・プロセス（苦情処理手続、先任権）などを含めている。団体交渉制は問題であるよりは問題解決をもたらして来たとする。また、団体交渉は力によって支えられ、これにより労働者が使用者と対等となり尊厳をもって使用者に対処しうる。以上の観点から狭義QWLプログラムも団体交渉の枠組内で行なわれるべきだとしている。ここから、経営者が導入しようとするすべてのQWL管理を受入れるのではなく、労働組合の要求に合致したプログラムでなければならないことになる。内容としては、作業方法、作業計画等について組合員のコントロールが増すようなものが目標となる。プログラムへの組合の参加は、団体交渉によって獲得されてきた諸権利や保護を放棄するものではなく、狭義QWLは団体交渉への、付加であるとする。

文書は、組合の立場からQWLに関わる際に配慮すべき事項を列挙している。これは、組合の基本的考え方、経営者や政府によって推進されているQWLプログラムをめぐる組合としての批判点と、積極的に取組む際の指針などからなる。批判点として、政府に対し、QWLを社会的に推進することを望むのなら組織化を妨げる法制を改めよ、と

している。これは、この組合のいうQWLの実現に労働組合が不可欠であるとの主張によるものである。経営者に対しては、QWLプログラムの導入で労使関係が改善するものではなく、時間をかけて真剣に信頼関係を築くことが必要である、突然の経営者の態度変更は、心理操作、戦闘的組合指導層の排除などの意図によることが少なくないと指摘する。また、QWL管理に関し、理念とは異り、人間に対する技術の優位、事前協議なき職場編成が行なわれており、また人間的作業組織の心理的影響も警戒を要するとみなす。さらに、生産性とQWLの向上の方法として関心の持たれていた日本式組織は、生涯雇用という点ではよいが、賃金の相当部分が可変的賞与であること、臨時労働者を調節弁的に使用すること、中小企業の雇用の不安定であること、良好な雇用機会を求めて受験競争が激しいことなどで、組合は容認できないとした。

積極的な方針としては、QWL計画を団体交渉で取扱い、運営の要点は協約で明確化すること、合同委員会では、労使代表は対等で拒否権をもち、いつでも組合が代表を引揚げうるようにすること、プログラムの結果として雇用の削減がないこと、プログラム参加者を経営者が選抜しないことなどであった。以上のように、鉄鋼労組は団体交渉制の維持に周到な歯止めをしているが、狭義QWL推進に積極的な態度を示したのは画期的であった。[86]

伝統的な団体交渉制を維持してQWL施策をこれに付加するとすれば、可能となる方法は、二重組織下の参加的業務改善が中心となるであろう。この場合、既存の労使関係への悪影響は、無視できるようなものと想定されている。

3　団体交渉とQWLの統合

第三の立場は、QWL施策、特に半自律的作業集団およびこれを基礎とする経営組織（STS派の「新しい組織の

パラダイム」）を優位におき、団体交渉制を尊重しつつも、これを修正し、両者を統合しようとするものである。統合が必要とされるのは、新しい組織のパラダイムが伝統的団体交渉制度と矛盾するためである。また、ＱＷＬプログラムの多くが持続しない理由として、異った原則は安定的に共存し得ないことにあるとこの立場の主張者ランキン（Tom Rankin）は理解している。[87] ランキンは、科学的管理法と産業官僚制といった伝統的な組織のパラダイムに適応しつつ団体交渉制が発展してきたため、半自律的作業集団を作業システムとする組織のパラダイム転換を行なうには、団体交渉制自体の転換が必要となるとみなすのである。新しい組織のパラダイムと矛盾する団体交渉制の慣行は、既述の団体交渉制を尊重する二つの立場においても自覚されているが、ランキンの所説も参考として、筆者なりにまとめれば、① 職務を中心として人事・賃金等をルールにより統制するシステム、特に、厳格な職務分類、職務に結びついた賃金制度、職務間の移動における先任権、② これらルールの苦情処理・仲裁を通ずる運用、③ 基礎にある労使間の問題を利害対立関係とみなす態度である。これと関連し、利害対立はルール形成により決着するため、ルールが組合活動の成果として重要となる。④ また、団体交渉の対象外の領域として経営が独自に意思決定できる分野が残されており、そこでは労使の利害は必ずしも対立しなかったが、労働組合は発言しないのが原則であった。[88]

ランキンは、オンタリオＱＷＬセンターのコンサルタントであったが、その資格で関与したシェル・サルニア化学工場をモデルとして自説を基礎づけようとしている。この工場の場合は新しい組織のパラダイムを導入するとともに、これと斉合的な労使関係を新たに築いてきたのである。

エネルギー・化学労働組合（Energy and Chemical Workers Union）は、一九八〇年代のはじめに、アメリカ中心の国際組織からカナダ地区が独立して成立し、分権的な構造をもっている。この組合の支部八〇〇が、サルニア化学

工場を組織している。工場新設にあたって、全国組合が新組織パラダイムの計画に参加し、操業のため新規雇用された労働者がこの支部を形成した。全国組合は、労働者が、経営側と知識を共有し、意思決定により大きな権限をもつような、真正のQWLプログラムを推進する方針を一九八一年に採用している。プログラムの導入は団体交渉により、運営には合同運営委員会が当たること等を決めている。支部組合は、自由裁量の余地を広くもち、支部八〇〇は、全国組合の方針に沿いつつも独自にユニークな労使関係を発展・定着させてきた。ランキンによると、これは三層よりなる。

第一に、労働協約が結ばれているが、北アメリカの中規模以上の工場の協約に比較して、きわめて単純である。前文、組合の承認、労働時間と賃金、組合費天引き、先任権、退職、休日・休暇、安全と健康などである。他に類例がないという前文には、当工場のQWLの基本的考え方である注(62)の政策宣言の一部が引用されている。ランキンによれば、協約では、組合の存在を認めるとともに、利害対立する問題が協定されているものである。

第二に、別にふれた工場慣行心得というルール集がある。これは、普通の労働協約で取扱う細目に関する事項や勤務に関する基準を含んでいる。労働時間と勤務、教育訓練と業績評価、従業員サービス、コーディネーター等の役割、安全と健康など日常的な問題が取扱われている。最近時点でタイプ用紙で三〜四〇〇ページに及ぶ。ランキンによると、協約と異り有効期限がなく、必要なとき絶えず交渉され改訂される。改訂等の要求を、作業チーム、職場委員等が提起でき、労使合同委員会の合意などにより決まる。協約と異り共通利害が調整されたものと理解されている。

第三に、会社の政策宣言(Philosophy Statement)がある。STS論による新しい組織のパラダイムを日常の言葉で表わした基本文書とランキンは解している。政策宣言の中には、例えば労働者が仕事の上で成長して貢献をなすべ

きことが謳われていたが、これは、昇進についての基本的考え方となっていると考えられる。政策宣言は、単なる理念の表明であるよりは組織の新パラダイムに関する基本方針である。そこで、未経験の複雑な問題が生じた場合政策宣言に表わされた価値にもとづいて解決が図られることとなる。これは労働協約下の問題が既存の硬直的ルールに基いて解決されるのと対照的である。課題の性格は利害対立する場合も利害を共有する場合もあり、処理結果はルールの改訂、新設などの決定となる。また、ランキンによれば苦情処理は、労働協約の適用としてではなく、政策宣言の適用・展開としてなされる。あらゆる事項が苦情として提起でき、これは第一段階として作業チームレベルで解決を図る。不調のときは、工場レベルの合同委員会（チーム規範審査委員会、Team Norm Review Board　各チーム代表、組合執行委員、管理者よりなる）が通常苦情提起者を交えて取扱う。懲戒に関する問題は、さらに上位のレベルがある。これらの各レベルにおいて、政策宣言が基本的な判断基準となる。すなわち、苦情処理は準司法的ではなく、問題解決的である。

以上の労使関係は、利害対立分野を狭く限定した上、仕事や労働条件に関する日常的問題、個人の権利と利害、環境変化に伴う課題について合意形成を図るもので、高度に弾力的である。労働協約が簡単で、労使協議を通じ妥当な問題解決を図る多くの日本企業の労使関係と類似していると言える。しかし、以下に述べるように作業チームを基礎に、労働者の直接参加が労働組合による間接参加と並存し、また、労使間で目的を共有しつつも組合独自の利益を有効に主張してきたと言った特徴点を見逃せない。

支部八〇〇の活動は、他の組合の場合と著しく異っている。第一に、会社の政策宣言を組合の立場で把え直し規約中にＳＴＳ的な仕事のあり方を目標として掲げたことである。これに伴い、例えば組合員が幅広く知識・技能を習得

してそれを活かすこと、仕事に関する諸条件について発言して自己実現を目指すことなど、従来の支部組合にはない役割を果たすことを課題とするようになった。目標が会社側とおおむね一致している部分があるため、それらについては、力による対抗的な処理でなく、協力的協議によって問題が解決される傾向が強い。

第二に、右のような経営と目標の重要部分を共有しつつ、支部八〇〇は自律的に行動している。特に、支部組合は利害対立する事柄について闘争する機能を放棄しておらず、また目標の一致する事柄についても独自に利益を主張している。ランキンは、支部組合発足以降数年間に、五回、緊張した場合があったとしている。これには二年ごとの協約改訂（賃金表が改訂されるが他に準拠している。）を含んでいない。五回のうち、三回は組合の伝統的機能に関連している。協約にデュー・プロセスの規定をおくこと、一二時間交替勤務の導入に反対およびストライキ中の同一組合他支部の製品の取扱の拒否である。[89] いずれについても、組合は争議行為を背景に圧力を加えた。残り二回は、技能昇進についての制度変更に関するものであった。運転係の技能昇進制については、作業チームごとおよびチーム間で話合いが始まり、作業チームごとにいる職場委員の仲介による支部執行部との意見の往復があった後、労使間の委員会で検討があり、その結論を執行部、職場委員との会合、組合員全員の集会などの多様な意思疎通を経て、九〇％の賛成投票で改訂成案を得ている。クラフト分野の技能昇進制については、時間外労働拒否の後、労使合同委員会が設けられている。

しかし、以上のケースは例外であり、団体交渉以外の多数の問題は、チーム内の話合いや、各種の合同委員会を通じて合意により処理されている。これは、支部八〇〇が御用組合的であるというよりは、政策宣言の組合版を推進しようとしているためと解される。

組合員から提起された複雑で新しい問題をどのような仕方で処理するかは支部執行部のリーダーシップに依存している。この際、チームから選出される職場委員がチームとの意思疎通に当っている。

第三に、支部八〇〇は、一般組合員が、自ら関心ある問題について発言する機会を多く作るなど非官僚制的な直接参加的運営をしている。工場設置以来、二五の労使合同委員会が設けられ、組合員の九〇％が何らかの委員会に加わっていると報告されている。[90] 作業チームに自治が与えられており、既述の通り苦情はまずここで取扱われる。これは伝統的な職場委員の機能の一部がチームに移されていることを示すものである。[91] 一般的には、職場委員は、少数の組合員の提起する苦情を経営組織と組合組織間の階層的機構に乗せる役割を果したが、苦情を提起した組合員は手続に直接参加することが少なかった。支部八〇〇では、多数の組合員がチーム内において、またはチームから派遣されて発言の機会があり、委員会が基本的に合意により運営されるので、実質的に各種の決定に影響力をもつと推定される。

第四に、労働協約とQWLと矛盾する個別的問題については、既述の組織の設計の中で次のように処理されている。運転係は、チームとして工場全体の運転にあたるので、職務分類はない。保全などのクラフトについては専門化しているが、その業務の一部は運転係が分担している。このように、仕事の縄張りと詳しい職務分類がないと言ってよい。賃金は、現に行なっている課業でなく、労働者が示す知識と熟練によって決められていた。

労働協約に先任権の規定があり、工場単位で勤続年数によって算定される。先任権はレイ・オフと呼び戻しに適用される。なお有給休暇の長さも勤続年数段階区分によっている。職務における昇進の概念はここでは成立しない。また知識・熟練の習得とその評価によって技能昇進が行なわれ、勤続年数がこれを左右することはない。

労働協約に経営特権の規定はない。労働者に、従来経営側に保留していた権限の一部を作業チームに降ろし、また、

諸ルールの決定等に労働者の参加を認めている。

苦情処理手続については既にふれた。最近の協約には、通常の組合の苦情処理手続も可能となっているが、利用されることはごくまれである。

七　結び

以上、カナダにおけるQWLの展開と背景、実施に関わる諸困難と推進側の対応などについて見てきた。この国特有の背景としては、北アメリカの周辺部に位置して、新規の革新プログラムを実施し易い地域がある一方、戦闘的な労働組合が団体交渉中心の活動をしていること、QWLに関して、政府が推進にあたったこと、STS論の影響が大きいことなどをあげることができよう。公的努力が始まって一〇年ほどの間に、QWLに関する考え方は広く知られ、革新的組織を採用する企業は、なお少数ながら、無視し得ない数となった。

カナダにおけるQWL運動は、石油危機後の世界経済の動向、特に国際経済競争の激化、多品種少量の商品需要、新技術の急速な普及などに伴い、マクロ経済的な課題への対応という政策的必要に促されて進展したものと考えられる。

このため採用された方策としては、STS派の半自律的作業集団とこれを支持する経営組織の革新、二重組織下の参加的業務改善が重要であった。このうち、前者では、以前に比較すれば作業集団から経営組織全体へと視野が拡大して、経営組織のパラダイム転換を意識するようになったとみなし得る。四に紹介した二つの工場は、それを現実化

した事例である。これらの事例では、工場設計にあたり物的条件について、社会システム側の条件に適合させたうえ、新しい作業・経営システムを構築した。シェル・サルニアの場合は、労使関係が、伝統にない新しいものになった。このように、STS派の革新は、従来の慣行を一変するものである。また、価値的にも、仕事における労働者の発言の幅を拡大し、職業的能力向上の可能性を与えるなどの側面をもっている。しかし、変化が抜本的であるだけに、躊躇と反対が根強く、普及は容易でない。

これに対して二重組織下の参加的業務改善は、旧来の作業・経営システムと労働協約関係を維持したまま、従業員を参加させるもので、経営者にとり危険が少なく現実的である反面、基本的な革新とは言えない。ウォルトンの言うように、これから、他の形態へ移行することが可能かどうかは検討を要する。二、三の事例から筆者が推測するところでは、この方式の採用が、経営者側、労働組合側のQWL推進の確固とした方針に支えられている場合に、この技法からの移行というよりは、全体的な関連の中で、より高次のプログラムが採用される可能性はあるように思われる。反対に、QCサークルから直接的に利益を得ようという場合は、運営に「成功」しても、より高度の革新は期待できないのではないか。

団体交渉制との関連については、STS的な経営組織の革新を行なおうとすると、職務分類、先任権、職務に対する賃金、苦情処理・仲裁手続など、北アメリカにおける団体交渉の中心的内容と衝突を生ずる。そこで、シェル・サルニアでは、新しい関係を築く途を選んだ。これは、一定の領域で労使の対立的関係を持続するとともに、目的を共有する分野——伝統的に経営特権に属した広範な領域——について参加と協力関係を樹立するものである。このような二重の関係は日本における企業内労使関係と類似性がある。

同様にSTS派による組織の転換が行なわれた場合、日本の組織と類似性が高い。日本の職場では、概して、ある業務の単位を集団で担当し、実情に応じて課業を配分し、相互に協力し、個人は経験とOJTを通じて多技能をもち、賃金は年功を別とすれば何をしているかよりは何ができるかにより決まるといった状況にある。多様性を度外視し、日本における平均的な職場の実態と比較する場合、カナダの革新的な職場との相違は何であろうか。[92] 第一に、カナダの革新的職場は慎重な計画の結果であり、日本では自然発生的である。日本の場合は、成立の根拠があいまいであって状況に応じ種々に変化する可能性がある。例えば、専制的経営者、管理者が現われると、テイラー型システムに接近する可能性もあり得よう。第二に、参加的手続について、カナダの場合は、運営委員会を構成したり、革新のための委員会に労働者の代表が参加するなど、フォーマルに民主的であり、かつ計画段階から労働者が代表を通じて発言している。日本の場合、一般労働者は、運営段階で参加するのが普通で、このため、発言の範囲も狭くなる。

QWLの基本概念は、この国でも一致は得られていない。仕事における参加や作業組織の革新を中心とする狭義のものから、生活全体を視野におくものまでがある。しかし、実際的な活動の中で、公共政策と関連の深いSTS派の人々は、経営組織との関連により注目するようになった。経営組織が激変的な市場条件に対応してゆくには、経営組織を構成する作業システムや各層の担い手の弾力的な行動が不可欠とみなされる。最近のカナダ、あるいは先進国経済の状況が考慮されていると言えよう。一方、新しい作業組織により、労働者の仕事における自己実現が可能となるとみなされており、この点については、QWLの第一段階で確立された考え方に変化はない。

以上は、経営の目的・必要と労働者のそれとを適合させる努力とみられるが、同じ努力は実施面においても現われている。労働組合の反対が根強く、また、管理者・監督者の抵抗があるために、政策宣言、合同運営委員会、推進者、

訓練など一連の方法が提案・実施されてきた。これらは、QWL施策の内容と見合う参加的手続であると考えられる。

この論文で扱い得なかった課題のひとつは、新技術に関するものである。[93] 新技術により職務や熟練がどう変化するか、各国におけると同様にこの国でも関心が深いが、QWLの推進者は、新しい作業組織の下で新技術は、円滑にそして弊害なく、導入し得ると考えている。[94]

注

(61) D. A. Ondrack and M. G. Evans, "The Shell Chemical Plant at Sarnia (Canada): An Example of Union-Management Collaboration," in Hem Jain ed., *Worker Participation* (Praeger, 1980). Louis E. Davis and Charles S. Sullivan, "A Labour-Management Contract and Quality of Working Life," *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 1, 1980. Norman Halpern, "Sociotechnical Systems Design: The Shell Sarnia Experience," in Bart Cunningham and Terry White eds., *Quality of Working Life: Contemporary Cases* (Ottawa: Labour Canada, 1984). Norman Halpern, "Novel Organization Working at Shell Canada Facility," in *Oil and Gas Journal*, March 25, 1985. do., "Sustaining Change in the Shell Sarnia Chemical Plant," in *QWL Focus*, Vol. 2 Issue 1, 1982.

そのほか一九八六年に聞き取りを行なった。

(62) 政策宣言は、かなりの長さがある。その要約と考えられる「組織で実現さるべき基本基準」には、一三項目があげられている。要旨は次のとおりである。

一　a。従業員は責任を担い得るし信頼に値する。b。訓練と情報が与えられれば、従業員は適切な決定ができる。

c。チームの有効性

二　個人の能力と可能性の発展

三　示された知識と熟練による賃金
四　個人間の直接、有意味なコミュニケーション
五　一番早く行動できる者へ情報が流れること
六　完結した仕事による最大限の個人の参加
七　有意味な表現で、直接・即刻フィードバックするシステム
八　最大限の自己決定
九　人為的・伝統的・機能的障害の除去
一〇　交替勤務時間の最小化
一一　問題の早期発見と協力による解決
一二　誤りはそれから何を学ぶかという態度で検討する
一三　身分差の極小化

(63) Tom Rankin, *New Forms of Work Organization — The Challenge for Unions,* (1986) p. 92.

(64) S. Arnopoulos, *Participative Management in an Advanced Technology Plant* (Montreal: McGill Human Resource Association, Inc., undated).

(65) Bernard Portis, David J. Fullerton and Paul R. Ingram, *Quality Circles in Canada: A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs,* (London, Ontario: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1986). B. Portis, "What Do Quality Circles Accomplish ?" in *Quality of Working Life: The Canadian Scene* Vol. 9 No. 1, 1986. B. Portis, "Quality Circles in Union and Non-Union Settings," Paper presented at 1986 Convention of the Canadian Industrial Relations Association, Winnipeg.

(66) 日米比較としては、城戸康彰「小集団活動の日米比較」『日本労務学会年報（第一五回全国大会）』一九八六年所収。

秋元樹・ロバート・E・コール「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」『日本労働協会雑誌』一九八三年九月

(67) Bert Painter and Thomas J. Smith, "Benefits of a Participatory Safety and Hazard Management Program in a British Columbia Forestry and Logging Organization," O. Brown, Jr. and H. W. Hendrick eds., *Human Factors in Organizational Design and Management-II,* (North-Holland, 1986), Bert Painter, *Developing the Participative Workplace: A Report from Western Canada* (Canadian Council on Working Life, 1987).

(68) Jacquie Mansell, *Dealing with Some Obstacles to Innovation in the Workplace* (Ottawa: Ontario Quality of Working Life Centre, 1980) p. 14.

(69) Marcel Simard, "Company Executives and New Forms of Work Organization," in *Quality of Working Life: the Canadian Scene,* Vol.3 No.4, 1980.

(70) Keith Newton, "Technology and Jobs," *QWL Focus* Vol.6 Issue 1, 1988.

(71) Mansell, op. cit., pp. 15～16.

(72) William A. Westley, *Quality of Working Life: The Role of the Supervisor* (Ottawa: Labour Canada, 1981) pp. 18～19.

(73) Lucie Brunet, "the Plight of the Middle Manager," *Quality of Working Life: the Canadian Scene,* Vol. 4 No. 3, 1981.

(74) Westley, op. cit. pp. 25～29.

(75) Westley, op. cit., pp. 23～24.

(76) Mansell, op. cit., p. 26.

(77) 団体交渉範囲の拡大によりQWLを実施しようとするバーバシュ（Jack Barbash）等の見解もある。作業条件の団体交渉による規制なども可能であろう。しかし、この場合、仕事中心の協力的直接参加の意味をもつ狭義QWLは否定さ

れる。

(78) Don Wells, *Soft Sell: "Quality of Working Life" Programs and Productivity Race* (Ottawa: The Canadian Centre for Policy Alternatives, 1986), pp. 20〜23, p. 69, pp. 86〜87.

(79) ibid., p. 49.

(80) ibid., p. 80.

(81) ibid., pp. 92〜94.

(82) ibid., pp. 35〜36.

(83) Maurice Lemelin, "Trade Unions and Work Organization Experiments," in Raynald Dorion ed., *Adapting to a Changing World —— A Reader on Quality of Working Life* (Ottawa: Labour Canada, 1981).

(84) Maurice Lemelin and Peter Warrian, *QWL, Collective Bargaining and Collective Agreements* (Revised), Oct, 1981.

(85) 半自律的作業集団の場合、伝統的な監督者の権限を集団がもつため、監督する者と監督される者の境界が不明瞭となる。また、集団の課業を構成員が分担するため、固定的職務を前提とした課業の分担、個別の賃金の決定などとの慣行と矛盾を生ずる。

(86) この組合傘下の代表的なQWL事例、エルドラド核燃料精製 (Eldorado Nuclear Refinery at Port Hope) では、勤務態勢の改善、外注業務の内部処理によるレイ・オフの回避などが、QWLによる問題解決の中で行なわれた。支部組合役員は、一五年前には「闘争、闘争、闘争」だった。今でも闘うが、よい議論をするため多く時間を使うと述べ、この組合の立場をよく表現している。*QWL Focus* Vol. 4 Issue 1, 1984.

(87) Tom Rankin, "Integrating QWL and Collective Bargaining," in *QWL Focus,* Vol. 5 Issue 1, March 1986. do., *New Forms of Work Organization——the Challenge for Unions,* 1986. pp. 51〜52. 彼によると、QWLプロジェクトの多

くが二〜三年以上続かない。これは、QWLの失敗よりむしろ成功した場合、職場レベルで団体交渉制分野に波及し、やがてこれが表面化し労使の意見の対立が生じるためとしてしている。

(88) Rankin, *New Forms of Work Organization*, pp. 15〜40.

(89) ibid., p. 150.

(90) ibid., p. 165, p. 169.

(91) 作業チームが苦情処理の第一ステップにあたるというのがランキンの理解であるが、デイヴィス等は、チームに属するコーディネーターと職場委員の間で扱われるとみなす。Davis and Sullivan, op. cit.

(92) 近藤隆雄「国際比較からみた日本の職務」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化——人間と仕事の調和を求めて』(総合労働研究所、一九八六年)所収。

(93) Economic Council of Canada——公的な経済調査機関——で、この問題について相当な規模の調査がおこなわれつつあり、この問題についての基本的な情報源のひとつとなるであろう。

(94) (5)の文献はその後、公刊された。Jacquie Mansell, *Workplace Innovation in Canada: Reflections on the Past …… Prospects for the Future* (Ottawa: Economic Council of Canada, 1987)

この論文は、日本学術振興会特定国研究者派遣事業(昭和六一年度)にもとづく現地調査の結果をまとめたものである。