

ゆとり・働きがいと生産性：序章「ゆとり・働きがいと生産性」—日本型QWL指標研究のスタートにあたって

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

日本生産性本部

(巻 / Volume)

1

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

4

(終了ページ / End Page)

14

(発行年 / Year)

1989-09

序章 「ゆとり・働きがいと生産性」

—— 日本型QWL指標研究のスタートにあたって

日本生産性本部「労働の人間化委員会」

主査 川喜多 喬（東京外国語大学助教授）

1. 労働時間短縮論議の意味するもの

ここ2、3年、労働時間短縮への論議が盛んである。言うまでもなく、この論議が始まったのは、労働組合の全体の統一を目指して発足した連合が、その重要な目的として労働時間短縮を掲げたことであり、また労働省が雇用機会のシェアリングと勤労者福祉のために政策目標として掲げたことからである。労働基準法改正をめぐって何人かの学識者もこの動きに加勢した。もちろん、しばしばお手本ともされる動きは外国にある。特に西ドイツの金属産業を中心とする労働組合の動きである。労働組合や労働省の圧力だけで経営者は動いたのではなく、最近では人手不足経済を見越して若者を採用するために積極的に労働時間短縮を目指す企業が増えてきた。

しかし、労働時間短縮論議が深化する中で様々なことがわかってきた。

第一は、単純に労働時間を短くなれば短くなるほど良いとする労働者ばかりではない、ということである。例えば残業時間で経済生活を支えている中小零細企業労働者に、基本給だけでも高給の労働者の感覚を押しつけることはできない。また長く不況にあって苦しみ、ようやく受注が増えて活況を取り戻した民間産業の

労働者が仕事に追われて残業をしている時に、公務員への週休2日制の導入はなんらモデルとしてのインパクトをもたない。また、労働がチャレンジングで自己実現の機会として機能しており、面白いという労働者にとって、労働時間が短くなればなる程良いと説得することは容易ではない。かように、労働時間という変数は、生活水準や企業の安定成長、また労働者の意欲といった変数とからめて考えなければならず、これを突出して解決すべきものとするにはもっと論拠が必要なのである。

2. 職業生活を含めて生活全体を問う

第二に、労働時間短縮を進めるためにも、たとえば中堅層の子女教育・住宅費負担を軽減する必要がある、教育問題、住宅問題を解決しなければならないということである。日々の労働時間が短縮されても、通勤時間が伸びれば実質的に労働者の疲労は高まる。休日が増えても、レジャー産業が未熟で、また料金などがバカ高ければ、余暇を楽しむどころではない。つまり労働問題が明らかに職場で、あるいは労使で解決できる問題を超えて広がってきたということである。

第三に、ある労働者層の労働時間が短縮されることが、他の労働者層にとってすべて幸せというはずはないということもわかってきた。俗論には、金融機関の週休2日制や公務員の週休2日制が民間企業の労働時間短縮のお手本であるというものがある。しかし土曜日、銀行などが休んで多くの労働者には不便になったはずである。夫婦共稼ぎが増えた社会ではむしろ営業時間を延長して、さらに土日も営業してほしいはずである。役所の窓口につい

でも同じことが言える。小売業やレジャー産業、交通機関が金融機関やお役所をお手本にしたとなれば、多数の労働者の私生活は不便になるはずである。キリスト教の伝統の強い社会を真似しないとすれば、一方でより多くの労働者が土日休むようになれば他方で土日忙しく働かねばならない労働者が出てくる。この点でも、ある指標（例えば総労働時間の平均）だけで自動的に労働者生活がよくなったというのは危険であるということがわかる。もっともっと生活を総合的に捉えなければならない。

3. 労働時間と生産性

第四は、政府に保護されて利益や賃金を保障されている産業ならともかく、そうでない場合は、労働時間を短縮すればそれに見合って労働生産性を高めなければならない。その具体的方策を示さずしてもっと、もっとと主張する者は無責任であるということである。もちろん、労働時間を短縮し、その分事業機会も諦め、顧客にも諦めてもらい、ついでに賃金も諦めるという労働者が多数になれば別である。もちろん、労働時間短縮自体が生産性意識を刺激するという効用がある場合もある。ダラダラと仕事をしていた場合もあろう。不必要に全員が顔を揃えていた場合もあろう。非効率に残業代を出していた企業もあろう。従ってわれわれは労働時間短縮が非生産的だと主張しているのでは決してない。労働時間短縮だけでなく、一見労働者生活の向上になると思われる策については、生産性との関係を論議することが必要だと論じているだけなのである。

労働時間が短縮されても生産性が高くなる可能性があるとする

ば、労働時間が長いことが日本企業の生産性が高い原因だとする俗論が誤りだということになる。しかし労働時間が長いと生産性が低くなると論証なく決めつけるのもおかしいことである。少なくともある人々にしてみれば、労働時間の長さは苦痛にはならないであろう。それは労働が楽しいからである。労働が苦痛だから労働時間が短い方が良いとする人ももちろんいるであろうが、後者の方が正常な人と決めつけることはできないであろう。外国との比較ではもっとこのことを考慮に入れるべきであろう。何をもちて労働者の幸せとするかという「関数」が違えば同じ答えを出したり、「国際標準」を決めることはきわめて難しい。

4. 労働を離れた喜びと労働の中での喜び

しかし欧米においても、労働の中には喜びはない、労働は少なければ少ないほど良い、と考える人ばかりではない。労働の中にも一工夫次第で一喜びは見いだせるとする人々はいた。資本主義社会では「労働疎外」は宿命だとする奇論を排して、「より人間的な労働」を模索する実際的な試みは、例えばイギリスのタビストック研究所が、多くの労使と協力して始めた通りである。その実験が目標とするところは、しばしばQWL (Quality of Working Life) と呼ばれた。この運動については、別に章をたてて紹介する通りである。しかしもちろん、国が違えば労働者の「効用関数」が大きく違う。産業現場での慣行も違う。西欧の理想とするQWLの直輸入ができるはずもないということは道理である。欧米がQWL先進国であり、日本が遅れているとは言えないことは、QWLの具体的方策、細目を指標としてみれば、しば

しはわかることである。しかし、われわれがQWL論議を日本生産性本部で始めたとき、その理念は西欧のQWL論議と共通するところがあった。すなわち、労働の楽しさを諦めるのではなく、労働の中で楽しさを、すなわち働きがいを求めるということである。

さて、労働時間短縮論議の反省でみたように、こうした働きがい失われてきているのではないかと思われる動向もある。こうした動向が生まれた背景は何か。第一は、知的労働者の増加による知的労働に伴う精神的疲労問題の出現である。第二は、技術革新の急展開に伴う従来の技能・知識の陳腐化である。第三は、高齢化に伴う、適応力の低下や、挑戦マインドの減退である。第四は、低成長化に伴う昇進や賃金また生活向上の遅れである。第五は、労働以外の生活を志向する若年者や女子労働力の新しい価値観である。第六は、少数精鋭化にともなう職場余裕の喪失である。第七は、職場における時間管理の高度化に伴う余裕時間の徹底的減少である。第八は、組織の肥大化、官僚化である。第九は、情報化に伴う情報の洪水に溺れそうな感覚の蔓延である。これらの点について、すでにわれわれは今回のQWL研究に先行する『先進国病と労働倫理の変容に関する調査』（主査 稲上毅）（日本生産性本部）においてこの問題の研究を行った。その結論は「労働倫理の崩壊が先進国において必ずみられるとは言えない」というものであった。

5. いい仕事を求める日本の労働者

欧米において労働倫理の崩壊を予想する議論は、ちょうどQW

Ⅰ論者たちと同じ現象をみて逆の結論を出そうとしていた。すなわちブルーカラーの職務不満の増大である。かような職務不満は日本の労働者にも見られた。しかし不満の大きさは必ずしも、与えられた労働条件の悪さを意味しない。期待水準が高ければ、同じ労働条件であっても、不満も高くなる。もっといい仕事であっていいはずだ、と考えるか、所詮こんなものかと考えるかで不満は異なる。またそれを別の面から見れば自分達の労働条件に対する関連によって満足度は異なる。国際競争を意識し、ひょっとすればこの雇用機会すら失われるかもしれないと考えれば不満の表明は少なくなり、世間を知らず繁栄はいつまでも続くと考えていれば、不満は大きくなるだろう。われわれの見解では、日本の労働者は概して要求水準が高いだけ不満が大きく、競争環境への知識が豊富なだけ不満が小さい。言い替えれば、職務満足・不満の程度はただちにQWLの指標、少なくとも代表的な指標とはなりえないのである。さて、いま期待水準という言葉を使ったが、水準、程度あるいは量を言う前に期待内容、すなわち質を言うべきであろう。チャレンジングでなくても楽な仕事こそ望ましいという人もあれば、楽ではなくてもチャレンジングな仕事が望ましいという人もいよう。実際には多様な人々がいる。従ってQWLも多様な目標をもつべきである。しかしここではおおまかな傾向だけを問題にすると、豊かな社会の労働者は次第により高度の欲求を満足させてくれる仕事を求めるようになると考えられよう（実際は、これも今回の研究の仮説のひとつにすぎない。しかしここではこれが証明されているものかと考えることにする）。そのような欲求が満たされれば、そういう欲求が固定化される（長く満たされな

いとより低位の欲求に退行することがある)。日本の労働者はブルーカラー、ホワイトカラーともに、高度の欲求を固定されていることが多いと言えよう。

6. 良い仕事をするためのゆとりとは

われわれは日本生産性本部の調査研究で、1987年度に大手のホワイトカラーの仕事意識を調査した(『労働の人間化と生産性運動』1988年刊)。この研究では、日本のホワイトカラーが、いい仕事をしたためにゆとりを求めているということが明らかになった。日本においては欧米よりもホワイトカラーとブルーカラーとの社会的距離が短い。したがってブルーカラーにも似た心情が強いと推察することにした。

この研究によると「職場でもっといい仕事ができるための条件」とされているのは(11項目中、4項目までの複数回答)、①もう少しゆとりをもって仕事ができること(60%)、②仕事に関する情報やサービスをもっと手に入れやすくすること(49%)、③職場の人間関係をもっと充実すること(45%)、④教育訓練をもっと充実すること(39%)、⑤仕事の分担の仕方をもっと柔軟にすること(32%)、⑥仕事の進め方などについてもっと職場の意向を大切にすること(31%)、⑦勤務時間や形態をもっと弾力的にすること(29%)、⑧職場の物的環境を良くすること(27%)、⑨昇進や昇格などについてもっと実力主義に徹すること(13%)、⑩労働時間をもっと短くすること(13%)、の順である。

ここで特徴的なことがある。「良い仕事をする」条件としては「ゆとり」が必要だが「労働時間短縮」は必要がないとされてい

るところである。最近、日本の労働者が何かにつけ口にする「ゆとり」への欲求は、ただちに「労働時間短縮」への欲求と理解されてはならないのである。「ゆとり」を職場で持つためには、「情報」「要員」「仕事の支援体制」「教育や能力向上の機会」「職務範囲の見直し」「職務改善、雑用の排除」「合理的な仕事の設計」「高度なオフィス・スペース」「有能な部下」など多様な手段がある。

7. QWL 指標の作成への試み

われわれの研究では、ホワイトカラーが良い仕事をする条件として次の点を強調した。

第一は納得づくの職務設計（ジョブ・アイデンティティ）である。急変する職務に労働者は黙って職務の転換を受け入れるのではなく、自分の仕事はこれだというきちんとした与えられ方をしたいという希望をもっている。そうした仕事の条件は何かと言えば、まず「伸びられる仕事」ということであり、次には「好きな仕事」ということであり、「ゆとりある仕事」であり、更に「わかる仕事」ではないだろうか。組織上の使命と個人の欲求とのすりあわせは、「職務に人を配分する」ことで済ませる欧米流の人事管理を超えて「人のために職務を創造する」という面を強くもった「日本的人事管理」の使命であり続けるであろう。第二は、能力向上（スキル・アップ）である。仕事を通じた育成ということの重要性は変わらないが、ただそれがより多様な仕事、より異質な仕事、そしてより広範囲な仕事をキャリアコースの中に組み込んで行なわれるようになる。そうするとすっかりすれば自然放

置になる。企業内教育機構の一層の整備が必要である。関連会社、海外子会社などへの出向・派遣による若年期からの管理者経験付与もある。勉学を苦しめない労働者が増えれば自己啓発への援助の推進が重要である。能力向上機会が与えられない者、あるいは能力が向上したものの適正に処遇されない者の転職指向が増す可能性も持っているのである。第三は、選択的なキャリアコース（フレキシブル・キャリア）である。性別・学歴別・年次別管理の枠を設けるべき理由がなくなってきた中で、個別事情にもっと配慮をした個別管理に徐々に移行すべきである。キャリアコースを多様に用意する「複線人事」の時代になっていると言えよう。しかしこのようなキャリア選別が同時にホワイトカラー自身によるキャリア選択とできるだけ一致するようにならなければ、ホワイトカラーのモラルが落ちる危険があり、こういう点で企業の人事労務には従来にも増して個別事情への配慮と組織の使命とのバランスをとる精緻な行動が求められよう。すなわち最後に処遇の公平化がいっそう重要に、かつ難しくなる。画一処遇からの脱皮が必要だとはわかってきているが新しい秩序形成は難しい。総論賛成、各論反対になりやすい。

かような提案自体、いまだ理念的なものである。もっと具体化すべきである。しかしもっと重要なことは、QWLの指標としてこれが良いかどうか、この他にないかどうかを実証的に確定することである。もちろん先行研究は多い。ここでそれを吟味しないのは、それらを無視したいためではなく、単に紙面の都合にすぎない。しかし原則は、欧米の直輸入であってはならないということである。例えば欧米のQWL論はしばしば製造業生産工程の研

究の上に立っているからである。従ってわれわれも、必要な場を決め、その研究の上に独自の指標を策定しなければならない。

8. QWLとQL

われわれは、QWL（職業生活の質）を論究しようというものである。しかし、それはQL（Quality of Life）すなわち生活全体の（多方面での）質を考える一部として統合されるべきものである。職場生活の改善が進めば万々歳であるとするものでは決してない。職場生活の改善に視野を限定することで、労働運動がしばしば労働者の生活の向上の重要な課題を放置し、結果として組織率を下げたり、成員からの忠誠心をなくすことはしばしばみた通りである。しかし、ともあれ、当面はQWLの研究に没頭することにしよう。

われわれの私見では、この研究は労使の協力で進められなければならない。第一に、われわれはしばしば欧米そして日本でも「労働の人間化」論者がそういうように、「資本主義社会では労働は非人間的。従って労使の協力などありようはずもなく、真の労働の人間化運動とは共産主義化である」などとは考えない。共産主義社会の労働が人間的でありうると考えないからである。第二に、労働の質の向上には「歯止め」がかけられねばならないと考えるからである。こう言うと反発もあるであろう。しかしどこまでも労働条件が向上すれば良いなどということはたやすいが、他の条件が一定であればある条件が向上すると、ある所からかえて生産性が落ち、結果的に他の条件が一定でなくなり、労働条件が下がってくることは大いにありうることである。例えばある

点までは労働者の満足度が高まれば生産性が向上するが、それ以上満足度が高くなるとかえって生産性が悪くなるということもあるだろう。すなわち、きちんと「QWL-生産性曲線」を研究して（何本もひけるであろう）、妥協点あるいは「最適解」を求めることが必要であろう。こういう「歯止め」は、労働側だけの More and More の立場だけでは求めにくい。逆に労働者の不満を無視した立場からも求めにくいであろう。しかし労使の見解が相違しうると言っても、われわれは労使の対立ゲームしかないと考えているのではない。労使がともに利益を得る Win-Win ゲームが可能であるというのが、労使協力して QWL 研究を行なうべき第三の理由なのである。実際にはわざわざ QWL と大声で言わなくても、それに匹敵する実験が既に産業界で進められているはずである。

この号ではそうした努力をしている組織の事例研究を収録する。次号以降は日本における QWL 実現の為に種々の報告をしていく予定である。