

QWL — QWL への関心とその基本問題

奥林 康司
(摂南大学教授)

I はじめに

QWL (Quality of Working Life, 労働生活の質的向上) は英語圏の国々で使われ、同じような意味で Humanization of work, Humanisierung der Arbeitslebens, (労働の人間化) がヨーロッパを中心に世界各国で使われてきた。ここでも両者を区別せず、特に断らない限り、QWL という言葉に統一して説明する。

QWL への関心は、個々の企業や国際的な労働機関においては 1960 年代の後半から現れ始めた。しかし 1970 年代になって国際労働機関 (International Labor Organization), ヨーロッパ共同体 (European Community) や経済協力開発機構 (Organization for Economic Cooperation and Development) などの国際機関が積極的に関与することにより、社会主義諸国を含む先進工業国を中心に、政・労・使の三者を巻き込んで世界的に展開された。しかも QWL への関心は企業側のイニシアチブで進められ、職場の具体的な改善活動となって実行されたので、技術革新や生産性の向上と結びついて普及することになった。

しかし、1970 年代における 2 度のオイル・ショックや世界経済の停滞により、職場における働き方それ自体よりも雇用機会の確保やワーク・ライフ・バランスなどに見られる労働生活全体に関心が移り、1990 年代以降は QWL という言葉それ自体はあまり使われなくなった。

ここでは、QWL は労働生活の中でどのような側面を改善しようとしたのか、それが提起した労働生活上の問題は何であったのか、その問題は今日ではどのような形で検討されているのかを明らかにしてみよう。

II QWL への世界的関心

QWL への関心は、1960 年代初頭に、ノールウェー、スウェーデンにおいて労働組合、使用者および政府が労働生活の改善方向として、注目していたことから始まる。しかし、この改善活動に世界的な関心を高め、指導的な役割を果たしたのは国際機関である。

ILO は 1972 年の理事会において、賃金が高い職務においても労働者の間に職務不満が高いことに注目

し、1974~1979 年の長期計画として労働時間、余暇の利用、賃金体系、肉體労働者と非肉體労働者の調和、作業組織などの改善を目指すことを明示した。

この ILO のイニシアチブの下に、当時の社会主義諸国においても QWL に関する国際会議が開催されている。1975 年には旧ソ連邦の首都モスクワにおいて「作業組織の社会的側面——社会政策と労使関係への意義」と題する国際シンポジウムを開催し、社会主義諸国の労働問題研究者および実務家が 50 名も参加している。

EC も QWL の具体的な改善に積極的に取り組んでいる。1972 年には、社会行動計画を発表し、組立てライン作業や単純反復作業は職務満足を高める作業方法に取って代わるべきことを宣言した。これが、いわゆる「ベルトコンベア廃止宣言」として世界の注目を集めたのである。

OECD も産業の内部環境の問題として作業組織の改善に注目し、QWL の目標は作業能率の向上と労働者の職務満足と同時に達成することであることを明らかにしている。

このような国際機関の動向に対応して、各国も国内の問題として QWL の改善に取り組んでいる。例えばノールウェーでは、労働組合総同盟とノールウェー経営者協会が QWL の実験に協力する「労使協調プロジェクト」に合意したが、このプロジェクトの運営費を政府が負担することになった。

アメリカ合衆国においては、1975 年に「国民の生産性および労働生活の質的向上に関する法律」が制定され、QWL に関するナショナル・センターが運営されることになった。そこでは、QWL の改善、生産性向上に関する技術的援助や情報の収集が行われ、QWL の改善を行う企業には大きな刺激となった。このようにして国際機関や各国の政府の支援の下に QWL の改善が個々の企業の中で実施されるようになったのである。これに労働組合も関与することになり、国民的運動として展開された。

III QWL の意味するもの

ILO など労働に関する専門機関が指導的な役割を

果たしたQWLの改善活動は、従来の労働条件の改善とどの点が異なるのであろうか。

QWLは広義と狭義の意味が区別される。一般に労働生活の改善といえば、賃金、労働時間、その他の雇用条件の改善を意味する。伝統的にILOなどが条約の締結を梃子として推進してきた労働条件の改善活動である。これを広義のQWLと呼ぶことができる。その具体的内容としては、①安全・衛生などの物理的作業条件の改善、②賃金・労働条件・諸手当などの雇用条件に関する団体交渉の保障、③病気・失業からの保護、④社会生活における労働者の人格の保護、⑤有意義で満足な労働や参加の促進などが挙げられる。

これに対し、特に1960年代以降に新しく注目された狭義のQWLの内容としては作業様式、作業内容、監督様式など具体的な働き方それ自体の改善を意味している。専門用語としては、職務転換、職務拡大、職務充実、半自律的作業集団などの新しい作業組織などである。ベルトコンベア作業方式に見られる単調な作業に対して、人間の多様な能力を活用するような新しい作業組織の形成が、QWLの改善あるいは労働の人間化として主張されたのである。

狭義のQWLは、第2次世界大戦後の物不足の中で、物質的生活を豊かにする大量生産方式に対して、その逆機能としての単調労働や専制的な職場管理に対する労働者の職務不満を緩和するための新しい作業組織を目指すものであった。それゆえ、労働条件改善の焦点が作業組織に置かれたのである。

IV QWLの改善事例

1 ボルボ社カルマル工場

QWLの新しさを世界的に有名にし、同時にそれが企業の生産効率を高めることを実証したのがスウェーデンの自動車メーカーであるボルボ社のカルマル(Kalmar)工場である。

スウェーデンで最大の自動車メーカーであったボルボ社は1960年代に伝統的な組立てラインに基づく大量生産体制を確立した。しかし、1970年代に入ると労働力不足や無断欠勤などの問題に直面した。例えば、労働移動率は30～40%に達し、年々三分の一の従業員を採用せざるを得なかった。欠勤率は14%に達し、生産に必要な労働力を確保するために七分の一の従業員を余分に雇用せざるを得なかった。このような労働力不足の中で1973年には従業員の20%がスウェーデン人に過ぎず、組立てラインに労働者を募集しても、30歳未満のスウェーデン人を採用することが出来なかった。

このような状況を打開するため、ユーレンハマー(Pehr G. Gyllenhammar)社長は新しい発想に基づく工場を建設することにしたのである。新工場建設の基本方針は、雇用を安定化するため失業率の高い地域に建設すること、作業組織は、従来の能率を落とさずに、グループ作業・労働者の会話の自由・作業速度の自由選択の保障、製品と労働者の一体感の形成、品質への責任感の育成、作業環境の労働者による決定を可能にするように設計することであった。

カルマル工場は、従来ののこぎりの歯型の屋根をした直線の長い工場ではなく、六角形の建物を4つ組み合わせ合わせたものであり、各建物を階上へ上っていきにしたがって自動車が組み立てられるようになっている。各職場はチーム作業方式が採用され、チームは25名ほどから構成され、チーム毎に入り口・洗面所・設備を持っている。チームには1名のインストラクターがおり、管理者と労働組合から任命され、いわばインフォーマルな職場のリーダーである。このようなチーム作業方式が労働者により受け入れられる理由は、職場に労働者の連帯感が維持され、チームの自律性が認められていることにある。

この経済的効果を見ると、設備投資は従来の工場に比べて10%ほど高くなる。しかし、自動車組み立ての作業能率は従来と変わらず、組長の人数を減少させた。運搬設備として、ベルトコンベアではなく組立キャリアを使うことにより、車のモデル・チェンジに容易に対応することが出来る。欠勤率も労働移動率も伝統的な工場であるトルスランダ工場に比べて低かった。新工場はそこで働く労働者にとって多少魅力的なものになっており、経済効果もあるところから、QWLの改善をもたらす新しい生産方式として大々的に宣伝され、マスコミや研究者の世界的注目を集めたのである。しかし、最終的には、ボルボ社の経営上の理由から、この工場も閉鎖されてしまった。

2 ジェネラル・フード社トペーカ工場

1968年にジェネラル・フード社はペット用の食品製造工場を建設しようとしていたが、他の工場において色々な労務管理上の問題に直面していた。例えば、プロセス技術の下で労働者の不注意から操業中止が発生したり、サボタージュから1日に数時間しか操業できなかつたりしたのである。そこで、カンザス州のトペーカに自動化されたプロセス工場を新設するに当り、ハーバード大学のウォルトン教授(R. E. Walton)の支援をえて、労働疎外対策と生産能率の向上を同時に達成する新しい作業組織を設計したのである。この

トペーカ工場の事例は、アメリカ保健教育福祉省の報告書にも記載され、アメリカにおけるQWLの「草の根」とも言われている。

新工場は1971年に始動したが、そこでの職務はモニタリングや保全が中心であった。従業員の数は製造部門が75人、職員が35人であり、労働組合はなかった。その作業組織の特徴は次のようであった。

- ①半自律的作業集団の形成。70名の工場作業者は6チームに分けられ、各チームは比較的大きな生産工程の部分に集団責任を負った。各チームは7～14名のメンバーと1名のリーダーから成り、生産計画の調整、欠勤者の職務の分担などを自分達で担当した。
- ②補助作業の統合。保全、品質管理、IE、保管、人事などのスタッフ部門の仕事を作業集団に移行させた。
- ③挑戦的な作業量の割り当て。生産計画、工程の診断などの高度な作業も現場の作業者に担当させた。そのため清掃専門の作業者はなくなった。
- ④昇進と学習への報酬。多様な職務を修得するのに対応して賃金が上昇するようにし、オペレーターはすべて同じ職務分類に統一された。
- ⑤チームリーダーの設置。職長程度の能力を持ったオペレーターからチームリーダーを選び、チームの発展とチームの意思決定に責任を持たせ、工場長に直接報告させた。
- ⑥経営情報の提供。チームの意思決定を容易にするため、オペレーターに経営情報と経営の意思決定ルールを知らせた。
- ⑦工場社会の自治の尊重。工場内の生活規則については経営側ではなく労働者自身が経験の中から決定できるようにした。
- ⑧物理的環境と社会的環境の適合。例えば、駐車場の割り当て・工場の入り口・室内装飾などの身分的な格差をすべて廃止する。各職場で集会が出来るような部屋を準備する。

この実験の成果として、18カ月後には大きな成果が紹介されている。例えば、現場作業者の数は、IE (Industrial Engineering, 経営工学) の専門家が110名と見積もっていたが、現実には70名で済んでいる。また、工場の固定費・管理費は旧工場より33%、返品率は92%、欠勤率は産業平均よりも9%低下している。労働者は自分の仕事に退屈しなくなり、職務満足を増大させたと言われている。

この新工場では、労働者の採用の時点で、チーム作業に適した労働者が選択されている。チーム全体の職

務を修得するのに3年間が必要とされるが、チームのメンバーがそれらを修得したか否かもチームのメンバーで判断するようにしていた。

トペーカ工場ではチーム・コンセプトに基づく新しい作業組織が導入され、現実的に成果を挙げた。しかしこの工場はあまりにもマスコミの注目を浴びすぎ、またチーム作業方式を他の工場に普及させることが出来ず、4年後には工場長とその助手が辞職している。

V コンピューターの普及と作業組織の変化

1970年代においては、新しい作業組織を先端技術と共に導入する企業が社会の注目を集め、QWL改善の実例として普及していった。しかし、その後、1980年代に入り、QWLへの社会的関心は次第に薄れていった。

その理由は、第1に、新しい生産技術としてME (Microelectronics) 技術、すなわちコンピューターやその構成部品であるマイクロ・チップを利用した機械が工場の中で使われ、作業の生理的負荷を軽減すると共に、単調作業自体を削減する方向が進行したことにある。

生産方式としても、セル (cell) 生産方式といわれるチーム作業が普及していった。安定した製品市場に対応する少品種大量生産方式に対して、激動する製品市場に対応しうる多品種少量生産方式が普及してきたのである。そこでの作業組織は、少人数のチームを前提にし、多様な職務を担当できる多能工が自律的に作業することになる。ベルトコンベアの前で、7～8秒の作業を1日8時間も繰り返す単調作業は多能工の作業に転化したのである。

第2に、大量生産方式においても、QCサークル活動に見られるように、労働者自身が職場の問題を解決するために頭脳を使うようになったのである。問題解決を職場のチームで行うことにより、職場全体の流れを理解し、問題点の解決を自ら行うことが必要になった。作業そのものにも知識が求められ、技能の知識化、精神労働の担当が作業そのものに含まれ、単調な肉体労働のみの作業が次第に少なくなってきた。

第3に、1980年代には大量生産方式に基づく標準化された製品の生産は発展途上国に移転することになった。経営の国際化に伴い、安い賃金と新しい市場を求めて、先進工業国の製品生産はアジアや南米での発展途上国に移転されたのである。経営活動のグローバル化に伴って、生産システムにおける国際分業が進展した。発展途上国にとっては海外からの直接投資は経済発展にとって望ましいものとして受け入れられ、

労働様式が問題とされることはなかった。

第4に、先進国における単調な仕事については、雇用形態の多様化で解決する方向が採用された。激変する市場に柔軟に対応する経営上の対策として、パート、派遣、アルバイトなどの多様な雇用形態が利用されるようになった。労働者もライフスタイルに対応した新しい働き方としてこのような雇用形態を受容したのである。正規雇用と非正規雇用においては、長期の訓練を要しない比較的単調な作業は非正規社員が担当し、複雑でチーム作業を要する仕事は正規社員が担当する方向に作業組織が再編成されたのである。正規社員と非正規社員の格差は、労働内容よりも雇用の安定という観点から問題とされるようになった。

第5に、女性の職場進出や子育ての問題に見るように、仕事それ自体の問題よりも仕事と家庭生活のバランスや職場での男女の処遇が社会の関心を引くようになった。労働者の職務不満よりも雇用の安定、雇用の継続、労働と家庭生活の両立が重視されるようになってきた。ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティーなど、労働生活全体の問題が人々の不満の対象になったのである。

1999年にILOの事務局長に就任したファン・ソマウェアは働き甲斐のある人間らしい労働として、ディーセント・ワーク（Decent Work）という新しい概念を提示した。その具体的な内容としてつぎの点を指摘している。

- ①働く機会があり、持続可能な生計に足る収入が得られること。
- ②労働三権など働く上での権利が保障され、職場で発言が行いやすいこと。
- ③家庭生活と労働生活が両立でき、安全な職場環境や雇用保障、医療、年金制度などのセーフティネットが確保され、自己の鍛錬もできること。
- ④公正な扱い、男女平等な扱いを受けること。

ここでは、労働それ自体の満足や作業組織のあり方などには言及されていないが、それらを前提として、もう一度労働生活全体の満足や安全・安心の重要性に目を向けるようになっている。

VI 基本問題のゆくえ

1970、80年代に世界の注目を集めたQWLあるいは労働の人間化は、働く行為それ自体における喜びや満足感をいかに高めるかを検討したものであった。それは、従来の国際機関や政府・労働組合などが追求してきた労働諸条件の改善とは次元の異なるものであった。

第2次世界大戦後の大量生産方式の普及に伴い、作業現場における働く喜びそれ自体を、社会体制のいかんを問わず、追求しようとするものであった。大量生産方式に伴う単調労働とそれに付随する労働疎外の諸現象を作業組織の改善や職務再設計によって改善しようとするものであった。

その基本問題は、今日ではすべて解決されているとは言いがたい。第1に、大量生産方式が世界的生産体制の中では発展途上国に移行しているとすれば、それらの国々において1970年代と同じような問題が発生する可能性は避けられないであろう。発展途上国においても公害問題が発生し、その対策に先進工業国の経験が活用されている。労働においても類似の問題が発生することは十分に予測される。

第2に、単調で単純な仕事が非正規社員に集中しているとすれば、非正規社員の職業能力をいかに向上させ、仕事それ自体の中に働く喜びをいかに回復するかを考える必要がある。単調で肉体的負荷の多い仕事をロボットに担当させるのも技術的な解決策の一つではあるが、その全面的な展開には時間がかかりそうである。

QWLが我々に問いかけた基本問題は、労働それ自体の楽しさ、働くことの喜び、充実感はどこに在るかということである。QWLはそれを作業組織の改善や職務再設計で解決しようとした。物の生産であれサービスの生産であれ、この問題は働くこと、あるいは生きる喜びと結びついて、不断に問い直されるべき基本問題であろう。

参考文献

- 赤岡功（1989）『作業組織再編成の新理論』千倉書房。
 奥林康司（1991）『増補版 労働の人間化——その世界的動向』有斐閣。
 奥林康司他（1994）『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂。
 黒田兼一他編（2009）『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』ミネルヴァ書房。
 庄村長（2008）『現代職務設計の思想と現実』ふくろう出版。
 武沢信一編（1975）『労働の人間化——始動したQWL革命』総合労働研究所。
 嶺学（1991）『労働の人間化を求めて——労使関係の新課題』法政大学出版局。
 森田雅也（2008）『チーム作業方式の展開』千倉書房。

おくばやし・こうじ 摂南大学経営学部教授。最近の主な著作に奥林康司他『入門 人的資源管理（第2版）』（中央経済社、2010年）。人的資源管理専攻。