

スウェーデンにおける QWL について

須 齊 英 樹

1. はじめに
2. なぜスウェーデンで QWL が普及したのか
3. スウェーデンの QWL
4. む す び

I はじめに

ゆたかな社会においては、生産性の向上によって、人びとは(1)財貨を買い入れるための所得の増加、(2)仕事から解放され自由に過すための余暇の増大、(3)所得や余暇の増加の代りに、より容易なあるいは楽しい仕事のいずれをも選択できるものと考えられる。それにもかかわらず、ほとんどの国において労働者が労働組合などを通してこれまで執ように要求してきたのは、まず賃金の引き上げであり、ついで勤務時間の短縮であった。また経営者側でも、職場や職務の改善によって生産性の向上がもたらされると期待される場合を除けば、労働者にとって仕事をより楽しいものにするために、それらの改善に積極的に取り組むことは稀であった。

理論上では、賃金の引き上げや勤務時間の短縮の代りに、仕事をより楽しいものにするには確かに可能である。それゆえ、問題はすべての労働者にとって賃金の引き上げや勤務時間の短縮の方が、多少賃金が低く、勤務時間が長くなったとしても楽しい仕事よりも、常に望ましいことであるかどうかという点である。換言すれば、財貨はますます豊富になり、その緊要性が低下しているというのに、それを手に入れるために、なぜ労働者は長時間の退屈な仕事に甘んじて、所得の増加を図る必要があるのだろうか。あるいは、仕事は仕事、余

暇は余暇と割り切って、退屈な勤務時間をできるだけ短縮し、楽しい余暇を増大し、仕事のことはつとめて考えないようにすることによって、労働者はほんとうに幸福になれるのだろうか。

ところで、“quality of working life” に対する関心が最も高く、その向上のための改革が最も普及しているのはスウェーデンである。“quality of working life” とは、直訳すれば、「労働生活の質」であり、以下では QWL と呼ぶことにする。QWL の主題は、労働を生産的な行為の観点から見ただけではなく、同時に、労働者にとって意味のある生き生きとした活動にしようとする点にある。それは労働の人間化 (humanization of work) を目標としている。ここでは、スウェーデンの場合に焦点を合わせ、スウェーデンにおける QWL とそれを促進してきた組織環境を略述することにしよう。

Ⅱ なぜスウェーデンで QWL が普及したのか

スウェーデンでは従業員の長期欠勤が多いことや移動性が高いことが、理由としてしばしばあげられる¹⁾。このような見解に関しては、あまりにも一般的であるために、まったく説明を必要としないほどである。しかしそのような現象はスウェーデンに特有なものではない。実際、従業員の長期欠勤が多いことや移動性が高いことは、欧米全般に見られる共通の現象である。

ボルボ社の社長である P. G. ユーレンハンマーは、そのような現象に対するアメリカとスウェーデンにおける受けとめ方の相違を、次のように指摘している。「アメリカとスウェーデンの両国が共有する問題の一つは従業員の長期欠勤であるが、両国間における重要な相違点は、スウェーデンはその問題を経験し、まもなくそれを重大なことと考えてきた。他方、アメリカの多くの会社は、職を希望して待機している何百万もの人びとを考慮して、それをささいなことと見なしている。

……アメリカの労働者が、スウェーデンの労働者と同じ問題を抱えていることは明白であった。主な相違点は、アメリカの経営者は次から次へと仕事を変えることを深刻な問題と気づいていないことであった。とにかく、アメリカは

大量移動に慣れていて、結局、工場管理者にとって計画を立てるのがやっかいなことになるけれども、転職者数が影響を及ぼさないほど即座に人びとを訓練し、単純作業につけることができる、経営者は判断していた²⁾。」確かに、ボルボ社における QWL の向上のために、経営者のリーダー・シップが十分に発揮されたことは否定されないが、スウェーデンでは、すでに1920年代の中頃には人びとが経営参加について語り始め、それを産業民主主義と呼んでいたと伝えられている³⁾。

スウェーデンにおいて QWL が急速に普及した理由を、ライル・クラインは次のように述べている。「今までに開発が最も急速に、最も普及したのは、疑う余地なくスウェーデンである。この急速な発展を説明するために、いくつかの理由が提出された。まず第一に、労働市場の要因が存在する。この前の景気のピーク中に、すなわち1960年代の終りに、産業の最下層階級の職務を喜んで引き受ける人びとを見つけ出せないということがいよいよ明らかになり、はなはだたくさんの移民労働者をそのような職務に就かせねばならないことになった。第二に、これらの傾向は、ノルウェーの産業民主主義計画による初期の成果の公表や、広く評判を受けていたノルウェーの経験についてスウェーデンで開催された一連のセミナーと同時に起こった。第三に、生徒の調査の結果、学校で最終学年にある大部分の少年少女たちが産業で働きたがらないということが明らかになった。このことが観察者の次のような考えを強めた。教育制度によってもたらされる生活や価値基準の様式と、労働で一般に経験される生活様式との間の違いがあまりに大きすぎる。スウェーデンは国が小さくて、伝達過程が迅速なので、そのような政策の全体に及ぶ影響がはっきりと現れ、評価されるくらいである。確かに、スウェーデンは現在ある意味では国家的なケース・スタディを形成している⁴⁾。」以上のように、ライル・クラインは人手不足、ノルウェーからの刺激、青年の価値観の変化などをあげている。それらがスウェーデンにおける QWL の普及に影響を及ぼしていることは事実として認められるが、しかしそれだけで十分とは言えない。それゆえ、以下において組織の環境を多面的に考察することにしよう。

(1) スウェーデンの労働者

組織環境として労働者を登場させるには、説明が必要であろう。C.I. バーナードは、組織とは意識的に調整された活動の体系⁵⁾であって、人格を持った人間そのものから成るとは考えていない。組織活動の提供者として、人格的側面が問題とされる際の個人は、組織にとって外的な存在と見なされている。またギアート・ホーフステッドや安積仰也は、高度産業社会では人々は類似した組織構造のもとで働いているが、その組織をどのように知覚するかという、主観的側面では各国の間にはかなりの違いが存在する⁶⁾と述べている。それゆえ、組織環境としてスウェーデン人の特性や意識の検討は、当然なされるべきであるばかりでなく、必要不可欠でさえある。

「世界青年意識調査」の中間報告書⁷⁾から、職業に関するスウェーデン人の特徴を表わしていると思われる項目を紹介しよう。調査時に定職についていた人びとの転職回数に関する限り、スウェーデンはヨーロッパの先進諸国中ごく一般的なものであり、アメリカと比較すれば、はっきり少ないことが、表1によって確認される。詳細は表1に示されるとおりである。スウェーデンにおける QWL 普及の理由として、従業員の移動性が高いことをあげる通俗説が妥当でないことは明らかである。

表1 転職回数(パーセント)

	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	スイス	スウェーデン	スウェーデン	インド	フィリピン	ブラジル
回答者総数	1,065	908	1,206	1,136	918	1,211	1,077	1,184	578	406	507
一度も転職しなかった	71.5	23.0	41.4	56.1	52.4	46.5	47.1	43.8	85.2	72.4	29.4
1回(こんどで2回目)	14.8	17.9	23.8	24.9	22.6	22.6	24.2	14.3	9.0	13.5	23.1
2回(こんどで3回目)	5.4	18.2	14.6	12.5	10.2	16.4	13.7	13.3	2.4	5.8	22.1
3回(こんどで4回目)	2.2	13.3	7.7	3.6	5.3	5.0	5.4	10.8	0.4	1.8	14.2
4回以上	1.3	27.0	12.2	1.8	9.0	8.3	8.7	17.7	0.7	5.3	10.7
無回答	4.9	0.7	0.3	1.1	0.4	1.2	0.8	0.3	2.3	1.1	0.6

総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年——世界青年意識調査(第2回)結果報告書——』大蔵省印刷局、昭和53年、pp.156~7

表2は定職についている人びとの定着意識・転職意識を表わしている。表2から、スウェーデンでは「今の職場で今後もずっと続けて働きたい」という積極的な定着意識を持つ者が、他の国との比較において特に多いことがわかる。スウェーデンに積極的な定着意識を持つ従業員が多いのは、主に QWL 普及による一つの成果であると理解してもよいだろう。他方、ついでながら、日本の場合は積極的な定着意識を持つ者は最も少なく、「職を変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう」という消極的な定着意識が非常に多い。これは現在の職場に不満を持ちながらも、終身雇用制や年功序列制のもとで転職に伴う不利を考えると、今の職場に留まらざるをえない人びとである。ともかく、そのような潜在的な転職希望者が、今後日本の企業において QWL の向上を求めることになるだろう。

表2 定着意識・転職意識

	日本	アメリカ	イギリス	西ドイツ	フランス	スイス	スウェーデン	オーストラリア	インド	フィリピン	ブラジル
回答者総数	1,065	908	1,206	1,136	918	1,211	1,077	1,184	578	406	507
ずっと続けたい	37.4	53.8	54.6	53.3	46.2	46.8	66.7	62.5	52.2	56.5	50.3
変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう	22.9	6.2	6.8	10.9	6.3	4.8	2.1	5.6	2.1	5.0	6.7
機会があったら変わりたい	25.3	23.0	25.1	25.9	26.3	26.8	16.5	17.8	39.7	33.1	29.2
どうしても変わりたい	3.7	16.3	10.9	7.0	17.9	19.0	10.9	12.7	3.8	4.1	13.2
無回答	10.8	0.7	2.6	2.9	3.3	2.6	3.8	1.4	2.2	1.3	0.6

総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年——世界青年意識調査（第2回）結果報告書——』大蔵省印刷局，昭和53年，pp.156～7

昇進や昇給がどのような方法で決められているかという項目では、スウェーデンは、わが国と同様に、年功序列制によると答えたものが多い。「勤続年数のみによって決まる」と「勤続年数を中心に多少勤務成績が加味される」を合計すると、わが国が62%、スウェーデンが60%、その他の欧米諸国は33～43%である。昇進や昇給をどのような方法で決めるのが望ましいと思うかという項

目では、年功序列制によることが望ましいと答えたものは、わが国が46%、スウェーデン42%、その他の欧米諸国は16~22%である。スウェーデンを除く欧米諸国では、勤続年数ではなく、勤務成績によって昇進や昇給が決められると答えた者が多い。すべての国において、勤務成績によって昇進や昇給が決められているという「実態」よりも、勤務成績によって昇進や昇給が決められることが望ましいという「理想」の方が大幅に上回っている。能力主義を求める傾向は世界的なものと言ってもよいだろう。

職場生活に満足しているか、どうかという項目⁸⁾では、スウェーデンを含む欧米諸国は共通して「満足」と答えた者が多い(44~59%)。他方、日本では非常に少ない(18%弱)。不満の理由として各国に共通しているのは、「仕事自体に生きがいがないから」と「収入が少ないから」が多いことである。日本には「労働時間や休暇に不満があるから」が、他の国との比較において、約2倍ほど存在する。

モーゲンス・アージャーボルドは、スウェーデンの普通の労働者の要求は次のようなものであると述べている。「高度に産業化された西欧社会の普通の労働者は、最低限の食物や住みかななどを得られないという危険に直面していないので、彼の努力の成果が評価され、尊重される、それにいくぶん彼の社会的、創造的、自己実現欲求を満たす機会を提供する安全で安定した職務が、普通の労働者の要求となっている⁹⁾。」そのような声が、労働組合を経て、経営参加や職場自主管理を促進する力となっている。

(2) スウェーデンの労働組合

スウェーデンの現業労働者の約90%が LO (スウェーデン全国労働組合連盟) に所属している労働組合に組織されている。他方、スウェーデンのホワイト・カラー労働者のほとんどが TCO (スウェーデン給与所得労働者中央組織) に組織されている。ほんのわずかの現業労働者とホワイト・カラー労働者だけが、労働組合運動の部外者であるにすぎない。それゆえ、この国の労使関係は大変安定しているばかりでなく、経営者側や政府に対して、労働組合が大きな影響力を所有している。このような組合の力は、労働者の職務保障に最もよく現れてい

る。どんな会社も、公正で「客観的な」理由を示すことなしに、従業員を解雇することはできない。そしてより先任の従業員が最後に去る。すなわち、「最初に雇われた者が、最後に解雇される。」

たとえば、経済成長が鈍り、産業界の容赦のない合理化によって、失業が生じた時、すぐ起ったのは45歳以上と身体的障害のある労働者の解雇であった。臨時の方策として、1971年に、LO が政府に45歳以上の労働者を保護するための緊急律法を要求した。1974年に実施された法令の主な内容は次のようなものである。解雇に際して、従業員が25歳以下である場合は、最小限1ヶ月前に通知することが要求される。前の6ヶ月間、あるいは2年間に合計で12ヶ月以上勤務する従業員は、もし25歳以上であれば2ヶ月前に通知される権利を与えられる。30歳以上の人びとは3ヶ月。35歳以上の人びとは4ヶ月。40歳以上の人びとは5ヶ月。45歳以上の人びとは6ヶ月。通知期間中は、たとえ従業員に仕事を与えられない場合にも、従業員は賃金やその他の諸手当を与えられる。さらに、他の勤め口をさがすために暇を与えられる。

スウェーデンの労働組合の特徴は、組合の要求内容そのものにある。アメリカの場合、労働者が経済的・政治的機会に比較的恵まれていたため、労働運動は団体交渉を中心に経済闘争として発展してきた。それに対して、スウェーデンの労働組合の要求は多様な要因を含んでいる。この点に関して、LO に所属する地方公務員組合である SKAF (スウェーデン自治労) の委員長ジグバルド・マルヤシンは次のように述べている。「……自治労とスウェーデン地方自治体協議会およびスウェーデン州政府協議会との団体交渉において、賃金、労働時間、病気になったばあいの休業補償、有給休暇、年金などの事項がすべて決められます。

たとえば、いま交渉しているのは、教育研修の問題です……

それから、交渉事項のなかで重要なもう一つの問題は、労働者の経営参加の問題です¹⁰⁾。」そして賃金、教育研修、経営参加などの間に優先順位のようなものはなく、各分野ごとに専門家がいて、同時並行的に交渉している。いま最大の課題は賃金であるが、その他に、教育研修、労働環境、健康管理といった

課題がある。労働環境の改善というのは、従来は人間が労働環境に合わせてきたが、これからは労働環境を人間に合わせていくということである。たとえば、新しい建物を建てる場合でも、その設計の段階から、労働者の発言権を認め、実際にその職場で働いている人たちの条件を考えて、環境を変えていくということである。

ウプサラ大学の政治学部によって主催され、スウェーデン 300 年基金銀行によって資金を提供された、「労働組合民主主義」と呼ばれる重要な調査プロジェクトの調査結果¹¹⁾に注目しよう。その調査は、一般の労働組合員、部門（職場の労働組合）や支部委員会の委員、全国的な労働組合委員会や LO 事務局の職員という 3 つのレベルに属する 4 グループの約 3,000 人に面接を行っている。その調査から、「何のために労働組合は働くべきか」という質問に対する回答を紹介しよう。最も多いのは「よりよい作業環境」で、組合員の 53%、部門委員会の委員の 51%、支部委員会の委員の 52%、中央レベルのリーダーの 52% を占める。次が「主により高い賃金」で、それぞれのグループの 48%、39%、45%、44% を占める。「職務保障」が、10%、12%、13%、11% である。「勤務時間の短縮」が、4%、4%、5%、4% である¹²⁾。一般の労働組合員から彼らのリーダーに至るまで、各レベル毎のパーセントが驚くほど一致している。このことは、労働組合内部のコミュニケーションが大変うまくはかられていることを示す。組合内部のレベル間のコミュニケーション・ギャップが原因で、アメリカの工場でときどき見られる山猫ストは、スウェーデンではほとんど存在しない。また日本のように、個々の労働者の要求としては、賃上げと時間短縮の間に要求の強さに関する差があまり認められないにもかかわらず、団体交渉において組合が要求するのはほとんど賃上げだけというような現象も、スウェーデンでは存在しない。スウェーデンでは、労働者の要求を組合が大変よく反映し、QWL を促進するという機能を十分に果している。

(3) スウェーデン政府

スウェーデン政府が QWL の普及に果たした主な役割を年代順にとりあげることにしてしよう。SAF（スウェーデン経営者同盟）、TCO、LO は地方的に設置され

た産業評議会で「生産性の増加と仕事に対する満足」を支持した。それに応じて、1968年にスウェーデン政府は、国営企業における産業民主主義をさらに進めるために、「産業民主主義のための代表団」¹³⁾を選任した。その主な任務は、会社の経営者、従業員、影響を受けた労働組合とともに、若干の国営企業で民主主義を増大する実践的な実験を率先し、協力して実施することである。代表団の目的の一つは、情報を提供し、新しい組織の形態を試みることを望む国営企業が専門家を自由に使えるようにすることである。第二の主な一群の目的は、代表の派遣制度を拡大することに関係している。以前より、従業員と経営者を代表する評議会は存在したのだが、代表団はそのような評議会の機能と特権はわずかなものであることを強調した。代表団は、評議会の権限が拡大され、意志決定がなされるまえに、もっと包括的な委員会や協議が持たれることを推奨している。

主な組合が、新たな産業民主主義政策を徹底的に要求するようになった。25年間試みられてきた勧告的な制度は不満足であるということで、労働組合は、個人が彼の日常の仕事に対してより大きな統制力を持つ必要があることを強調した。LO や TCO からのこのような要求が、労働府でとりあげられ、その後議会において相当の大多数によって是認された。1973年から1976年は、労働組合の要求に応ずるために立案された若干の労働法の採用によって特徴づけられる。1977年に至るまでの最も重要な法律の一部分の名をあげれば、雇用の保障、職場委員の身分、委員会へ代表を派遣する権利、新作業環境法、産業民主主義法などである¹⁴⁾。スウェーデン議会が産業民主主義法を通過させた1976年6月1日に、スウェーデン産業民主主義の発展における新しい、重要な段階が乗り越えられた。この法律が、会社を運営し、発展させるのは経営者と労働組合の連帯責任とする新たな労使関係を作り出した。「従業員の影響力を一般的に支持することは別として、この法律は、交渉に対する権利、情報に対する権利、特定の事態に契約をいかに適用するかということで異なる見解が存在する場合に、契約を解明する権利に関して労働組合を援助する広範囲に及ぶ権利を与えている。……この法律を援護して、議会は、情報、教育訓練、研究の分野

で特別な法案を決定した。情報、教育訓練の分担は労働組合と雇い主の組織に管理を任せたが、かなりの経済援助が政府によって与えられた。最初の会計年度として、2,000万USドルが割り当てられ、その大部分が労働組合に役立てられた¹⁵⁾。」

要約すれば、スウェーデンにおける QWL の普及は、それを求める労働者がたくさんいること、個々の労働者の声がよく反映される民主的な労働組合が存在すること、労働者や労働組合の要求に応えた政府の政策、そしてここではほとんど説明されたかったが、労働者や労働組合の要求を積極的に満すことによって生産性の向上をはかろうとする進歩的な一部の経営者などによって推進されてきたということである。

Ⅲ スウェーデンの QWL

QWL は大変包括的であるので、その内容として雑多なものを含んでいる。QWL の内容を明確にするために、リチャード・E・ウォルトンによる8つの主な概念上のカラゴリー¹⁶⁾について要点を述べることにしよう。(1)適切で公平な報酬、仕事によって得られる収入の妥当性や報酬の公平さを判断するための、一般に認められ、使用できる尺度は存在しないとしても、この2つの要因は QWL の重要な決定要素である。適切な収入という点から問題となるのは、専任の仕事によって得られる収入が社会的に決定される十分な量的基準あるいは受取人の個人的な基準を満しているかどうかということである。公平な報酬という点から問題となるのは、ある仕事の結果として受け取る賃金が別の仕事の結果として受け取る賃金と適切な関係を保っているかどうかということである。(2)安全で健全な作業条件、無理のない勤務時間、病気や負傷の危険を最小限度に押える物理的作業条件、年齢制限など。(3)人間的な能力を働かせたり、発達させる直接の機会。このような機会を得るには次のことが重要である。外部から作用する統制手段に対して、職務が十分な自治と自制を備えていること。限られた技能の反復的な利用よりは、むしろ職務が広範囲の技能や才能の学習や訓練を可能にすること。自己調整の基礎として、労働者の行為の適

切さや成果を評価するために、全体の作業過程や彼自身の行為の成果について意味ある情報を労働者が得られること。職務が課業のある断片にすぎないのでなく、意味を与えられるために職務が完全な課業を含むこと。(4)継続的な成長と保障の機会。労働者の今の活動が廃退に通じるよりは、むしろ彼の能力を維持し、拡大する程度。拡大され、あるいは新たに習得された知識や技能を将来の作業割当てにおいて使う期待。同僚や家族の、すなわち仲間によって認められた組織ないし職業用語で昇進する機会が得られる可能性。労働者の仕事に関連する雇用あるいは収入の保障。(5)作業組織における社会的統合。人種、性別、信条、出身国、あるいは生活様式や身体の風貌に偏見をもたずに、仕事に関する特性、技能、才能、潜在的能力を認める。地位の象徴とけわしい階層構造の両方か、どちらか一方に関して、作業組織内に階層がないという平等主義。たとえば、上のレベルに適任であるどのレベルの従業員にも反映され、昇進できる流動性。相互扶助、社会感情的な支持の形態とともに、個人個人が独特の人であることを肯定するのが特色であるような対面作業集団。対面作業集団を越えて拡大する作業集団におけるコミュニティー意識。労働者の考え方や感情について作業組織の一員が相互に順応できる開放性。(6)作業組織における立憲主義。たとえば、労働者が職務外の行動あるいは彼の家族の行為についての情報を雇用者に知らせなくてもよいという個人のプライバシーの権利。報復の恐れなしに、組織内で上役の意見に公然と反対する権利、すなわち、言論の自由。たとえば、従業員の俸給体系、象徴的な報酬、職務保障などを含むすべてのことにおける公平な待遇。控訴の正当な手続と権利の手順を含む、職務、プライバシー、異議などのあらゆる面で平等な機会を与えられ、人に基づく原則よりは、むしろ「法に基づく原則」による統治。(7)仕事と全体の生活空間。通常的生活において、レジャーや家庭の時間を取り上げないように考慮された作業予定、職業的要求、出張要求など、調和のある作業任務。加えて、繰返し地理的移転を余儀なくしないような出世や昇進。(8)作業生活の社会的適切さ。組織は、たとえば、その会社の製品、廃棄物の処理、マーケティング・テクニク、雇用慣行、発展途上国との関係、政党運動への参加などに対して

社会的責任があると、労働者が気づいているかどうか。

これら8つのカテゴリーは、主に個人を単位として述べられたものである。他方、スウェーデンの QWL は、個人よりもむしろ集団¹⁷⁾を重要視して展開されている。それゆえ、スウェーデンの QWL は、さまざまな委員会や合同協議会に従業員の代表を参加させることと、社会技術的な考え方を導入して、職場の職務や管理者のあり方を改善することの2本立である。前者の従業員代表制度はすでにかなりうまく進められているが、後者の新しい職務設計は徐々に創意工夫がなされている最中である。スウェーデンの QWL のもう一つの特徴は、私企業のみならず、公企業や地方自治体など広範囲に及んでいることである。その中で一般に普及しているのは、時間・動作研究を基礎とした出来高払い制度から、通例業績的構成要素を含めた固定給への変更、課業時間の周期に対応する変化とともに、個人的な課業から集団作業への漸次的変更、統制から調整へと管理者の役割を徐々に変更する、そして作業場層により十分に適切な情報を与えるという傾向である。しかしながら、今までのところでは、作業の役割や責任に対する重大な変化は、一般には組織の狭い単位で採用されているにすぎない。確かに、既存の工場では、自発的な QWL の普及はゆっくりしているが、新設の工場は、社会技術的分析にますます基礎を置くようになりつつある。新設の工場におけるこのような傾向は次の理由によるものである。労働者の代表者が常にプロジェクト計画集団に参加していること。組合が優位を占める委員会が新工場や施設の計画に正式の承認を与える必要があること。職務満足や職務実現が経営思考の中心的な問題点であることを、立法上のそして参加的な圧力が保証しているため。次に、スウェーデンにおける QWL を代表する試みとして、ボルボ社のカルマール工場のケースを紹介しよう。

カルマール工場では、約10年前からベルト・コンベア方式に替えて、キャリア¹⁸⁾を用いて自動車の組立作業が行なわれている。ベルト・コンベアを廃止することによって、従業員は機械のペースに合わせて作業する必要がなくなり、作業員自身のペースで作業を行うことが可能になる。また車の低い部分の

パーツ取り付け作業のために設計されたキャリアーは、車を90度回転し、横向に固定することができる。それによって、従業員は車の下に潜り込んで作業する必要がなくなり、自然な姿勢のまま作業することができる。それぞれの作業チームは、自分たちの作業場、自分たちの入口、休憩所を持っている。これらのことが、大部屋での作業に比較して、従業員のチーム・ワークによい影響を与えている。グループの運営について、P. G. ユーレンハンマーは次のように述べている。「カルマールの概念の基礎は、キャリアーではなくて、グループである。キャリアーはただグループ作業を可能で、実践的で、愉快的なものにする手段にすぎなかった。現在、およそ25グループに組織されている約500人の製造員がそれぞれのグループの車にかかわっている。科学技術の時代に展開されたさまざまな小さな課業を適当な区分に割り当てるのが、社会的生産ともいべき時代の必要条件であった。これらのグループはそれ自体を電気系統、運転や制御、仕上げ、内装などの専門家と考えることができる。チームが工場にそれ専用の場所やそれ専用の休憩所を持ったならば、そのような場所の持ち主であることがチームの一員であるという感覚を高めるように思われる。

どのようにチームを編成するかは、チームの構成員の責任である。このことは最高経営者によってはっきり説明されないし、またそれは職長の責任でもない。職長は今やむしろ相談相手や教師として行動し、大抵の場合2つの作業グループを1人の職長が担当する。キャリアーによって、チームはどのように作業をするかという点で選択可能性を得ている。大部分の労働者は単一の狭い職務以上のものを学ぶべく選抜され、個人が技能を増やすことはチームにそれだけ融通性を与えることになる。

チームは主に2つの方法のうちから一方を選んで仕事をする。第一の方法はいくぶん伝統的な組み立てに似ている。めいめいの構成員がそれぞれの車に違う仕事をする間に、車はキャリアーにのってチーム区域を通り抜けて移動する。伝統的な組み立てとの主な違いは、チームが作業のペースを統制していることであり、労働者が作業中に動きたがらない場合は、キャリアーは通常は停止している。もう一方の作業のやり方では、それがカルマールではより一般的

になりつつあるのだが、チームが2, 3人のサブグループに分かれて、サブグループが個々の緩衝区域ですべてのチームの職務を遂行し、それを完了すると、彼らはじかに出発の緩衝区域へと進む。労働者が経営者と結んでいる唯一の契約は、毎日一定数の完成されたドア、据えつけられたブレーキ系統、あるいは内装を引き渡すことである。もしチームがその緩衝区域を一杯にしている時には、構成員は自由にコーヒーやタバコのために立ち止まる。人びとはしばしばこの時間を彼らの作業のちょっとした調整や再確認に費やす。ほとんどのチームが以前の流れ作業をまねたライン形式よりは、むしろいっしょに作業することを選んでいる。多くの人びとが互いに新しい課業を学ぶ興味を持っていた。仕事に一体感を得るためには、チームはその仕事に責任を負う必要がある。そのために、大抵の工場を特徴づけている無数の検査所はカルマールでは分解された。その代わりとして、個々のチームがそれ自体で検査を管理している。およそ3つの作業場に続いて、検査設備と専門の訓練を受けた人びとを所有する専用の検査所が存在する¹⁹⁾。」

一般に、ボルボ社についての報道は、ベルト・コンベアを廃止してキャリアを用いるという機械や設備に関するものが多いが、ボルボ社の改革は何よりも組織における改革である。そして組織上の改革を実現するために、それにふさわしい機械や設備が開発されたのである。別の例として、ボルボ社のカルマール工場以前に、1969年に産業民主主義の代表団の要請に応じて、国営のスウェーデン・タバコ会社のアルビカ工場で行なわれた実験²⁰⁾において、従業員の代表が参加するさまざまな委員会制度や合同協議会、ジョブ・ローテーション制度の採用と同時に、コンタクト・マン制度が採用された。コンタクト・マンの役割は、6週間の期間毎に部門内で輪番に交替したので、若干の従業員が部門の問題を看破したり、理解するようになった。この制度の採用によって、従業員は職長の圧力から解放され、のびのびと働くことができるようになった。他方、職長はこれまでの作業計画や人員配置などのやっかいな役割から解放され、助言的な役割に変わり、専門家としてグループ作業に加わることになる。アルビカ工場は、機械や設備を替えることなしで組織の改革を実施した事例で

ある。

ところで、スウェーデンの QWL の評価は、いくつかの微妙な問題を含んでいる。QWL が雑多な内容を含むために、評価の基準も複雑である。どのような基準によるかは QWL の目的との比較によるのだが、QWL に関する諸制度の採用の目的は、従業員、労働組合、経営者、政府など観点が異なる毎に、さまざまである。それゆえ、同一の成果に対してさまざまな評価がなされることになる。次に、同時にいくつかの変化が進行するために、その中の一部だけの成果を把握することは大変困難である。モラールなどの調査結果の比較は偏見や先入観のために誤謬が生じやすい。

QWL の諸制度を採用した職場では、一般にモラールや帰属意識が向上し、従業員の長期欠勤は減少し、従業員も定着する傾向が認められる。これは、「ラインが故障するたびに、万歳と叫ぶ」アメリカの自動車工場の労働者と、「ある機械のラインが中断すると、労働者は皆故障した機械の囲りに集まり、事態を検討し、修理を手伝う」スウェーデンのボルボ社の工場で働く労働者との対照によって理解される。他方、生産性に関しては、QWL を実施した職場によってさまざまである。それは、QWL の諸制度も、他の組織制度と同様に、それが効果的に実施されなければ、成果をあげられないということである。スウェーデン・タバコ社のアルビカ工場の場合、15~20%の生産性の向上が達成された。その主な源泉は、作業を監督する必要が減少し、さらに職長を任命する必要がなくなったことによる費用の削減、従業員の定着率が高くなったために、新しい従業員の教育・訓練の費用が節約されたことなどである。さらに一般に考えられる源泉は、モラールが生産性に結びついた場合の生産高や売上高の増大、管理費やその他間接費の節約、浪費される原材料や不合格にされる完成品などの分野における費用の縮小などである。

スウェーデンの QWL に関する最も荷厄介な問題は、工場の最下層の職場で働く人びとである。これらの人々は、交替勤務の労働者であり、そのような勤務についているのは外国からの移民である場合が多く、さらに非組合員である可能性が強い。交替勤務に就いている労働者の内訳²¹⁾は次のとおりである。

スウェーデンの3交替勤務者は約60,000人余であり、その多くは製鉄所や製紙工場に雇われている。2交替勤務者は約110,000人で、あらゆる産業に広がっている。交替勤務者の80%は男子である。3交替勤務の女子労働者はわずか7,000人であり、2交替勤務の女子労働者は30,000人ほど存在する。スウェーデン生れの男子の8%が交替勤務に就いており、同様の女子が3%であるのに対して、外国からの移民の場合、男子の25%、女子の13%が交替勤務に就いている。これらの最下層の少数者のQWLはなかなか改善されないのが実状である。労働組合や政治に自分たちの代表を送ることができない、換言すれば、自分たちの要求の場を持たない少数の人びとの声が聞き入れられてこそ、真の産業民主主義は達成されるのではないだろうか。

レジャーを楽しむことが一般に普及するにつれて、仕事とレジャーをまったく別個の現象とみなす人びとをよくみかける。それらの人びとは、レジャーを増大することによって、つらくて単調な職務の埋め合わせができるものとみなしている。しかしながら、実際には、「仕事・レジャーに対するスウェーデンの労働組合の態度やこの態度の基礎となっている調査から判断すると、まったく逆である。労働者が仕事に彼自身の判断力を発揮する機会が少なければ少ないほど、それだけ社会において活動的な役割を演じたり、彼のレジャーの創造的な使用方式を考え出すことは期待できない²²⁾。」

Ⅳ む す び

スウェーデンにおけるQWLの考察を参考にして、日本への適用を検討しよう。前に引用した「世界青年意識調査(第2回)結果報告書によると、日本の青年は、他の先進国に比較して仕事に生きがいを感じる者が多い(30.5%)。また「今の職場で今後もずっと働きたい」という積極的な定着意識を持つ従業員が、他の国との比較において、極端に少ない。丁度その分だけ、「変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう」という消極的な定着意識が異常に多い。これは、現在の職場に不満を持ちながらも、終身雇用制や年功序列制のもとで転職に伴う不利を考えると、今の職場に留まらざるをえない人

びとである。これらの潜在的な転職希望者が今後顕在化するにつれて、日本の企業も、欧米の企業のように、有能な従業員を確保するために努力を要求されることになるだろう。その場合に、従業員の仕事に対する関心が強ければ強いほど、それだけ賃金の引き上げや勤務時間の短縮が効果をあげる可能性は少ない。それゆえ、日本においても、QWL の向上が企業の発展にとって必要不可欠の条件となるだろう。世界的な景気の停滞や不況のために失業者が増加し、労働に関して買手市場となるため一時期逆もどりすることがあるとしても、長期的には QWL の向上を求める声は大きくなるだろう。

それに応えることができるのは、参加によって達成される経営の民主化に他ならない。「経営参加がそこで成立する領域もしくはレベルとしては、基本的には、企業レベルと職場レベルのふたつが区別される。企業レベルの参加は労働組合または従業員代表を主体とする参加であることが多く、これにたいして職場レベルの参加は職場集団または従業員個人による参加であるのが普通である²³⁾。」さて、日本において有効な参加の形態は、参加の主体がだれであるかという観点から区別すれば²⁴⁾、従業員の職場集団による参加である。従業員の職場集団による参加制度の代表的なものは、QC サークル、ジョブ・エンリッチメント、小集団自主管理などである。職場集団を主体とする参加の形態は、企業レベルの参加におけるような代表を通じての間接参加ではなく、職場の労働者自身による直接参加である。そこに成立している制度は、文字どおり全員参加となるわけである。「職場集団がその決定に関与し、それを左右するのは、その職場に与えられた課題そのものではなくて、その課題をどのようにして達成するかという方針である、と。

……職場集団による参加では、上部から与えられる課題の達成方法に関する自主決定よりも、これらの課題を遂行し、実施するプロセスとそれから得られる成果を、労働者みずからの責任と管理のもとにおくという自主管理の行動のほうに重点がおかれるのである。

職場の労働者がかれらの従事する作業の方法、目標、手順、スケジュールなどについておこなう自主決定は、これらの課題遂行のプロセスにおける自主管

理を正しくおこなうための前提である。とくに職場の小集団によってこの自主管理が行なわれているばあいには、このほかになお、その小集団におけるチームワークのやり方、仕事のローテーションや職務充実の方法、リーダーの選出手続きとリーダーの役割など、職場集団の日々の運営方法に関する自主決定も必要となるであろう。そして、前にいったように、こうした自主決定は、実質的には、職場の管理者や監督者、あるいはまたエンジニアなどの指導のもとにおこなわれる職場の共同決定なのである。」以上は尾高邦雄著『産業社会学講義』から、小集団自主管理の要点を引用したものである。

最後に、経営参加制度が、ブームとして皮相的、形式的に持てはやされる域を脱出して、日本の企業の業績とそこで働く従業員の QWL の向上に効果を発揮し、いっそう普及することを期待する。

注

- 1) 武澤信一編著『労働の人間化』総合労働研究所，昭和50年，p. 162.
- 2) Gyllenhammar, Pehr G., *People at Work*, Addison-wesley Publishing Company, 1977, pp. 7~9. [阿部実監訳・亀田政弘訳『人間主義の経営』ダイヤモンド社，昭和53年，pp. 10~12]
- 3) Bert King, Siegfried Streufert, and Fred E. Fiedler, *Managerial Control and Organizational Democracy*, John Wiley & Sons, 1978, p. 1.
- 4) Klein, Lisl, *New Forms of Work Organisation*, Cambridge University Press, 1976, p. 44.
- 5) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 73 [山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社，昭和43年，p. 75]
- 6) ギャート・ホーフステッド稿「組織に関連する価値体系——40カ国の比較——」と安積仰也稿「組織構造の知覚——イギリス・日本・スウェーデンの比較——」（組織学会編集『組織科学』丸善，Vol. 13, No. 4, 1979 冬季号）
- 7) 総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年——世界青年意識調査（第2回）結果報告書——』大蔵省印刷局，昭和53年
- 8) 多項目選択のため厳密な比較には無意味であるが、大雑把な傾向を知るのにはパーセント表示が役に立つであろう。
- 9) Agervold, Mogens, "Swedish experiments in industrial democracy," in *The Quality of Working Life* Volume Two edited by Louis E. Davis, Albert B.

- Cherns, and Associates, The Free Press, 1975, p. 47.
- 10) 「スウェーデン自治労の運動と課題——ジグバルド・マルヤシンに聞く——」(『月刊労働問題』日本評論社, 昭和55年3月号)
 - 11) Lewin, Lief, "Union democracy," in *Industrial Democracy and Labour Market Policy in Sweden* edited by John A. Fry, Pergamon Press, 1979, p. 155.
 - 12) 以上に引用された数字をグループ毎に集計すると, 100%を超えている。おそらく, 多項目選択によるものと思われる。しかしながら, グループ毎の一致を確認するには十分役に立っている。
 - 13) Agervold, Mogens, op. cit., pp. 47~48.
 - 14) Gunzberg, Doron and Hammarström, Olle, "Swedish industrial democracy, 1977: progress and new government initiatives," in *Working on the Quality of Working Life—Developments in Europe* edited International Council for the Quality of Working Life, Martinus Nijhoff Publishing, 1979, p. 37.
 - 15) Ibid., pp. 40~41.
 - 16) Walton, Richard E., "Criteria for quality of working life," in *The Quality of Working Life Volume One* edited by Louis E. Davis and Albert B. Cherns, The Free Press, 1975, pp. 93~97.
 - 17) 前掲, ギャート・ホーフステッド稿「組織に関連する価値体系——40カ国の比較——」, p. 24.
 - 18) Gyllenhammar, Pehr G., op. cit., pp. 56~59. (訳書 p. 66.) 車ののっていないキャリアは低いプラットホームのようなもので, 車よりやや大きめの簡単なものである。カルマールのキャリアは二種類あり, 低いレベルのキャリアはほとんどの組立作業用に使用され, 高いレベルのキャリアは, グループのメンバーが自然な姿勢で作業ができるようにと, 車の低い部分の部品用に特別に設計されたものである。低いレベルのキャリアは車を90度傾けることができ, それによって労働者が車の底に容易に楽に届くことができる。
 - 19) Gyllenhammar, Pehr G., op. cit., pp. 63~65. (訳書 pp. 74~76)
 - 20) Agervold, Mogens, op. cit., pp. 48~51.
 - 21) Viklund, Birger, "Working hours in Sweden," in *Industrial Democracy and Labour Market Policy in Sweden* edited by John A. Fry, Pergamon Press, 1979, p. 57.
 - 22) Ibid., p. 58.
 - 23) 尾高邦雄著『産業社会学講義』岩波書店, 昭和56年, p. 233.
 - 24) 尾高邦雄によれば, 参加の主体がだれであるかによって区別される経営参加の形

態は(1)労働組合による参加, (2)従業員代表による参加, (3)従業員の職場集団による参加, (4)従業員個人による参加の四つである。

25) 前掲, 尾高邦雄著『産業社会学講義』, p. 237~238.