慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	「労働の人間化(QWL)運動」再考：その歴史的位置と意味の再検討
Sub Title	Reconseptualizing the quality of working life (QWL)
Author	菊野, 一雄(Kikuno, Kazuo)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2009
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.51, No.6 (2009. 2) ,p.13- 24
JaLC DOI	
Abstract	1960年代には「労働の人間化」（QWL = Quality of Working Life）運動が胎動したが，それに比肩し得る「新しい労働の人間化」（ネオQWL）が今ほど必要な時はない。そこで本稿では，先ず1970年代に台頭した「労働の人間化」（QWL）の出自，在所，生成の所以について論じ，続いて「労働の人間化」（QWL）の具体的施策の再検討・再評価を行うと共に，今日の「新しい労働の人間化」（ネオQWL）の基本理念として「ディーセントワーク」（Decent Work）を位置づけたいと考える。
Notes	吉田正樹教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20090200-0013

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第51巻第6号
2009 年 2 月

2008年11月4日掲載承認

「労働の人間化（QWL）運動」再考

——その歴史的位置と意味の再検討——

菊　野　一　雄

＜要　　約＞

1960年代には「労働の人間化」（QWL = Quality of Working Life）運動が胎動したが，それに比肩し得る「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）が今ほど必要な時はない。そこで本稿では，先ず1970年代に台頭した「労働の人間化」（QWL）の出自，在所，生成の所以について論じ，続いて「労働の人間化」（QWL）の具体的施策の再検討・再評価を行うと共に，今日の「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）の基本理念として「ディーセントワーク」（Decent Work）を位置づけたいと考える。

＜キーワード＞

IT 化，経営参加，職務再設計，自律的作業組織，ディーセントワーク，インフォーマル就労

1．はじめに

二度に亘る石油危機（1973年，1979年）が勃発した1970年代は，一方において，「労働の人間化」（QWL）運動が台頭すると共に，他方において，「新自由主義」が胎動した時期であった。

「労働の人間化」（QWL）運動が台頭する直前の1960年代はアルビン・トフラー[1)]やダニエル・ベル[2)]が指摘したように，第三次産業化に伴う労働力構成の著しい変化が顕在化した時期であった。

すなわち，アメリカにおいては，既に1956年を境としてホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上回る[3)]という「エポック」を画する時期が到来したのである。

1）Alvin Toffler, The Third Wave, 1981, Pan Book（邦訳：『第三の波』中公文庫）

2）D. Bell, The Coming of Post-Industrial Society, 1973, Basic Books（邦訳：『脱工業化社会の到来』，1975年，ダイヤモンド社）

3）「1956年を境にして，ホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上回り（1956年度は全米総就業者数に占める双方の比率は39％と同率），1956年から1968年にかけて，ブルーカラーが約260万人しか増加しなかったのに対し，ホワイトカラーは約1,000万人も増加した。また，1968年には，ホワイトカラーは全米総就業者数の47％を占めるに至り，ブルーカラーは36％に下降した。」（W. Ginsburg, “Review of Literature on Union ↗

労働の人間化（QWL）の台頭は，アダム・スミス以来「金科玉条」と考えられてきた「分業」（労働の細分化[4]）が岐路に立たされたことを意味する。すなわち，産業革命以来の近代産業社会で最も能率（生産性）のあがるシステムとして機能してきた「圧倒的に多数のブルーカラーを中心としたピラミッド型の分業体制」が変貌を余儀なくされるに至ったのである。

同時に，労働の人間化（QWL）運動の中には，産業革命以来の基本理念であった「経済人」（ホモエコノミクス）概念の再検討と，「理性至上主義[5]」的ないし「機械至上主義」的な所謂「西欧近代合理主義」のひとつの結果としての「機械（物質）文明」の進展に伴う「労働の非人間的状況」への批判という意味が含まれていた。

さらに，労働の人間化（QWL）の中には，1950年代の一大技術革新期（初期コンピュータの出現と装置産業化）を経た1960年代において，嘗て見られなかった勢いで人々が「鋼鉄の容器[6]」に隷属してしまっている状況への批判としての意味を持っているように思われる。

しかしながら，1980年代から90年代に至ると，「新自由主義」の波と「IT 化」の波が連動することによって，労働の人間化（QWL）運動は後退を余儀なくされていく。

すなわち，19世紀的自由主義の復権（新自由主義）へと向かう「逆流」の波（規制緩和と成果主義）が IT 化と連動することによって，「経済人（ホモエコノミクス）概念の再興」と「新たな分業（正規労働者と非正規労働者の二極化[7]）」を生み出すに至った。

このことはまさに「新たな非人間的状況」の出現にほかならない。我々はこの「新たな非人間的状況」に対して，これを批判的に検討すると共に，「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）を模索しなければならない。

しかし，その前段として，改めて1970年代に台頭した「労働の人間化（QWL）運動」の歴史的意味と位置を再検討し再評価することが必要であろう。そのことによって，今日の「新たな非人間的状況」に対する「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）を模索するためのヒントを得ることが本稿の目的である。

但し，このような作業は蟷螂の斧の感を免れ得ぬが，拙い乍ら僅かでも「新たな労働の人間化」（ネオ QWL）問題研究に資するところがあれば幸いである。

なお，本稿の概要（各節の構成）は以下のとおりである。

↘ Growth, Government and Structure —— 1955~1969", in A Review of Industrial Relations Research, Vol. 1, 1970, P.210：菊野訳）

4）A. Smith, An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations, 1776，邦訳版『諸国民の富』岩波文庫，1959年，第一編・第一章「分業について」，第一分冊，PP.97f

5）湯浅泰雄『ユングとヨーロッパ精神』，人文書院，P.251，P.281
石坂巌「理性カリスマ批判」（『三田商学研究』，第24巻，第３号）PP.1f

6）石坂巌『経営社会学の系譜』，木鐸社，P.203
村田晴夫『管理の哲学』，文真堂，P.21f，村田晴夫氏は「鉄の檻」という訳語をあてられている。

7）K. マルクスは19世紀後半にブルジョワとプロレタリアートの二極階級化の問題点を鋭く抉ったが，今日，我々は正規労働者と非正規労働者（とりわけ，パートタイマー，派遣，フリーター，ニート）の二極化に直面している。K. マルクスは「階級」と題した章の執筆途中の1883年３月14日に肝臓癌のため逝去したが，今日生きていたら，彼は何と書いたであろうか？（K. Marx, Das Kapital, 長谷部文雄訳『資本論』，第３巻，第52章「階級」，河出書房・第３部下，PP.352 f 参照）

① What，Why，When:「労働の人間化」（QWL）の出自と在所。すなわち，QWLとは何であり，何処で何時生成したのか。また，QWLは何故生成し，如何なる歴史的意味と位置を持っていたのか。

② How：「労働の人間化」（QWL）の具体的展開過程。すなわち，QWLの具体的施策とはどのようなものであったか。

③ 「労働の人間化」（QWL）の現在的位相：QWLのどのような点が今日，再検討・再評価されるべきか。

2.「労働の人間化」（QWL）の出自，在所，生成の所以

「労働の人間化」（QWL = Quality of Working Life）という用語が何時，誰によって作られたかは，現在までのところ必ずしも定かではないが，QWLの語源はQOL（Quality of Life）[8]であると言われている。

すなわち，QWLは語源的には，1960年代後半に欧米先進諸国で問題意識の高まったQOLに基づいて作られ，また，1972年9月にアメリカ合衆国のコロンビア大学アーデンハウスにおいて，「労働の人間化（QWL）国際会議」が開かれ，同時に，同会議を母胎として，1973年8月に「国際労働の人間化委員会」（International Council for the QWL）が発足したことによって，国際的な一般名詞として市民権を得たといえよう。

なお，当時，QWLの類似語として，以下のようなさまざまなものがあった。

① ILO（国際労働事務局）は，QWLのほかに，Humanization of WorkやJob Satisfactionを使い，また，PIACT（労働条件，労働環境などの改善の国際的計画）という用語も使っている。PIACTとはフランス語のLe Programme International pour l'Amerioration des Conditions et milieu de Travail の略である。英語では International Programme for the Improvement of Working Conditions and Environmentとなっている。

② OECD（経済協力開発機構）は，QWLのほかに，Job SatisfactionやImprovement of the Internal Working Environmentを使っている。[9]

③ 欧米先進諸国の経営者はしばしばより具体的な，Job Enlargement, Job Enrichment, Group Production Methodなどを好んで使っていた。

④ 欧米先進諸国の労働組合はしばしば，Participation in Managementという用語を使っていた。[10]

しかし，前述の通り，1972年に「労働の人間化（QWL）国際会議」が開催されて以来，QWL（Quality

8） QOL（Quality of Life）は直訳するならば，「生活の質の改善」であるが，内容的には「社会保障」や「社会福祉」などを通じた「日常生活の改善」ないし「社会（市民）生活の人間化」を意味し，その対象領域は主として一国レベルの問題である。これに対し，QWLは，主として企業ないし産業レベルの問題である。

9） J. Carpentier, "Organizational Techniques and the Humanization of Work" in International Labour Review, Vol.110, No.2, August 1974, P.94

10） H. Gunter, "Humanization of Work and Social Policy", in Labour and Society, Vol.2, No.1, January 1977, P.89

of Working Life）という用語が一般名詞として使われるようになった。

QWL を直訳するならば，「労働生活の質の改善」となるが，我が国では，「労働の人間化」という訳語が一般化しているので，本稿でもこの「労働の人間化」という訳語に従うこととする。

ところで，「労働の人間化」（QWL）の歴史的意味と位置は如何なるものであろうか。ここで，「労働の人間化」（QWL）の根本問題である概念そのものの歴史的意味を中心に検討すると以下のようになる。

「労働の人間化」（QWL）の概念については，さまざまな論者がさまざまな規定を行っているが，[11] 論者間に共通する「労働者像」という点に問題を絞り，且つそれが従来の代表的な労働者像と比較して如何なる違いがあるかという点については，およそ以下の如くなろうと思われる。

いまここで従来の労働者像の代表的なものを挙げるならば，第 1 に，いわゆる科学的管理法の時代における広義の「経済人」（ホモ・エコノミクス）に包摂される「人間機械視」，第 2 に，アメリカの労務管理生成期（1920年代）における初期産業心理学（本能説）による「狭義の心理人＝本能人」，第 3 に，ヒューマン・リレーションズ（人間関係論）やインダストリアル・リレーションズ（産業関係論）の開花期（主として1940～50年代）における「狭義の社会人（非公式集団の一員）」と「産業人」，第 4 に，行動科学（主として初期のヒューマン・リソース論）の開花期（1960年代）における，いわゆる「社会心理人＝自己実現的人間像」，等々があろう。

これらに対し，「労働の人間化」（QWL）は如何なる労働者像を提示しようとしているのであろうか。この点については，以下の 3 点を挙げるに留めたい。

すなわち，「労働の人間化」（QWL）は第 1 に，従来の一面的（ないし要素還元的）な労働者像ではなく，多面的な労働者像（本稿では「多面的価値志向人仮説」と名づけておく）を模索しており，第 2 に，第 1 との関連で，従来の規範的ないし唯一最良の途（one best way）的な労働者像（ないし労働生活像）を超えた新たなビジョンの模索をしており（この意味では Open System 論や Contingency 論等の影響を受けているといえよう），第 3 に，従来ほとんどみられなかった「環境対応」という問題，すなわち労働者ないし労働生活を取り巻く環境的諸条件の位置づけと同時に，「環境に対応する者」としての労働者像（本稿ではこれを「環境対応人仮説」と名づけておく）を既に1960年代後半の時点で模索していたといえよう。[12]

これを要するに，「労働の人間化」（QWL）は，従来の一面的ないし one best way 的な労働者像に対するアンチ・テーゼとしての歴史的意味を持ち，且つ現代の労働者（ないし労働生活）とそれを取り巻く環境を多面的ないし有機体論的に捉えていこうとする1960年代後半からの「有力な思潮」の流れに乗って生成してきたのである。

しかしながら，同時に「労働の人間化」（QWL）は1960年代後半から先進資本主義国に吹き荒れ始めたいわゆる「新たな社会不安」（ないし「対抗文化」）[13] と，それに引き続く「第 1 次石油危機」

11）　QWL の概念については，Kazuo Kikuno, Humanization of Work and Japanese Personnel Management, 1995, Raku Book Co., PP.6～26を参照。

12）　菊野一雄「QWL の概念に関する一考察」（日本経営学会編『現代経営学の基本問題』千倉書房，1980年）PP.149f，菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年，PP.152～153

13）　シオドア・ローザック著，稲見・風間訳『対抗文化の思想』ダイヤモンド社；T. レビット著，佐藤慶幸訳↗

（1973年）以降のスタグフレーションなどを伴った世界的慢性不況の中での先進資本主義国の新たな労働秩序の模索という歴史的意味も持っていた。

換言するならば，「労働の人間化」（QWL）は労働者ないし労働生活を多面的ないし有機体論的に捉え直すことによって，アダム・スミス（産業革命）以来の「分業」と「機械化」の進展（とりわけフォード・システムで頂点に達した）の中で喪失した「労働の意味」と「労働の全体像」を労働者自身の手に（ないし労働生活の中に）取り戻そうという歴史的意味を持った「運動」であった。

3．労働の人間化（QWL）運動の具体的施策

労働の人間化（QWL）は，1970年代にILO, OECDなどの国際諸機関や先進諸国によってさまざまな啓蒙がなされたが[14]，実践の場での具体的施策は，主として企業における以下の2点を挙げることができる。

すなわち，第1に，一企業の経営（管理）レベルにおける労働者重役制，労使協議制などの，いわゆる「経営参加」であり，第2に，一企業の職場レベルにおける，①職務改革ないし職務再設計（職務拡大，職務充実など）と②統合的な組織・工場設計（自律的作業組織ないし自主管理，作業環境改善）である。

1）　一企業レベルにおける「経営参加」は主としてスカンジナビア諸国（とりわけノルウェーとスウェーデン）とドイツ（1970年代当時の西ドイツ）で顕著であった。

①　ノルウェーにおいては，1965年に労働組合総同盟と経営者協会の合同委員会であるアスペグレン委員会が会社法を修正し，株主総会に代わって会社総会（Corporate Assembly）を設置すべきことを提唱した。この会社総会は株主の代表と従業員の代表によって構成され，取締役を選出する企業の最高決定機関であった。この提案（労働者代表が取締役に就任できる制度の導入）は1973年に会社法が修正されたことによって現実のものとなった。

すなわち，従業員50～200名の企業では，2名の従業員代表を取締役会に送り出すことが出来，また200人以上の企業には会社総会が導入された。この会社総会は少なくとも12名で構成され，その3分の2の8名は株主総会で選出され，3分の1の4名は従業員自身によって選出されることになった。この会社総会は企業の最高意思決定機関であり，取締役を選出する権限を持っていた。このため，従来のような株主総会や取締役会が企業を支配し，経営することはもはや出来なくなったのである[15]。

↘『現代組織とラディカリズム』ダイヤモンド社を参照。

14）　国際レベルや一国レベルの「労働の人間化（QWL）運動」の具体例については，菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年，PP.124～158を参照。

15）　奥林康司『労働の人間化――その世界的動向』有斐閣，1981年，PP.41～42

② スウェーデンでも，1973年に従業員数100名以上の企業に労働者代表取締役を２名選出することを認める法律が制定された。また，1977年に施行された法律では，仕事の分配や割当への経営権の行使が廃止され，経営の改革には労働組合との事前協議が必要となった。

同時に，経営者には生産計画，経済状態，人事政策，などについて労働組合に情報を提供する義務が課せられたのである。

さらに，このような法律による経営者の行動規則と並行して，労使は自主的な団体協約によって新しい作業組織の実験を導入しようとした。1972年には全国労働組合連盟と経営者連合会は合理化協定を結ぶに至り，そこでは a）生産性の向上，b）職務満足の増大，c）作業環境の改善，d）職務保障という４つの目標を従業員との協議の上で達成されることが約束された。[16)]

③ ドイツ（1970年代は西ドイツ）においては，第二次大戦直後から労使の共同決定法（経営の最高意思決定機関である監査役会に経営者代表，労働組合代表，第三者代表を各々同数選出すること）が制定されていたが，1973年には新経営組織法が制定され，とくにその第90条において，a）営業所，事務所，その他の施設の設置・変更・拡大，b）技術的設備，c）作業工程と作業方法，d）職場などについての計画を適切に経営協議会に知らせる義務とその諸施設について相談する義務が経営者に課せられた。

さらに，同法第91条では，人間に合わせた労働の形式と労働者の負担を増大させないような作業環境の形成についての共同決定権が労働者に与えられたのである。[17)]

以上でみたように，一企業の経営（管理）レベルにおける労働者重役制，労使協議制（ないし労使共同決定制）などのいわゆる経営参加を通じて，労働の意味や労働の全体像を労働者自身の手に取り戻そうという試みは主としてスカンジナビア諸国やドイツにおいて顕著であった。

２） これに対し，先進諸国の多くで取り上げられたものは，①職場レベルにおける職務改革ないし職務再設計（職務拡大，職務充実）と，②統合的な組織・工場再設計（自律的作業集団ないし自主管理，職場環境改善など）である。

① 職務改革ないし職務再設計（職務拡大，職務充実）：アメリカ合衆国では1950年代後半から職務拡大（Job Enlargement）の実験は行われていたが，1960年代に入ると職務拡大はさまざまな企業の職場レベルで導入されるようになった。

職務拡大とは，企業の巨大化と作業の細分化が進展する中で，単調労働に喘ぐ労働者にいくつかの新しい仕事を与えることによって単調感を緩和し，労働意欲（モラール）を高めようとする施策であり，これはいわば労働者の仕事を量的・水平的に拡大することによって仕事そのもののモティベーションを高めようとするやり方である。[18)]

16） 奥林康司，前掲書，P.65
17） 奥林康司，前掲書，P.84
18） 菊野一雄「行動科学と労務管理」（奥林・菊野他編著『労務管理入門』有斐閣，1978年），P.210

しかし，1960年代半ば頃にはD. マクレガー，C. アージリス，F. ハーツバーグ，R. リッカート[19]らの理論に共通する基本的な見解，すなわち「あらゆる人間は職務上で自己実現を得たいと欲し，また参画的経営（Participative Management）はあらゆる組織に普遍的に妥当するOne best wayである」という見解を背景として，職務充実（Job Enrichment）という新しい施策が台頭した。

職務充実とは職務拡大と同様の目的を持ちながらも，単に数量的に職務を拡大せしめるだけでなく，労働者に対し自らの仕事を自らの計画に基づいて遂行させる責任を与えたり，あるいは自らの創意工夫を生かせるよう仕事のペースを決定できる自主性を持たせたりすることによって，「生き甲斐」ないし「働き甲斐」のある職務を作り上げ，こうして労働者の労働意欲を増進させようとする施策である。この施策はいわば労働者の仕事を質的・垂直的に拡大せしめるものであるといえよう。ここでいう「仕事の質的・垂直的拡大」とは，従来，上司の職務領域であった管理・監督的要素ないし専門技術的要素の一部を労働者に与えるという意味を含んでおり，このことによって，仕事そのものへのモティベーションを高めようとするやり方である[20]。

②　他方，統合的組織・工場設計（自律的作業組織ないし自主管理，職場環境改善）とは新たに組織や工場を作る場合に，これまでの官僚主義的企業組織の考え方とは正反対の参画的（Participative）・自律的な考え方に基づいて，組織構造，作業場環境，生産施設などを，一つの統合的なユニットとして設計することである。この事例は多々あるが[21]，その中でもよく知られているものとしては，例えばアメリカのゼネラル・フーズ社ペトカ工場，スウェーデンのサアブ・スカニア社やボルボ社のカルマル工場などの事例があり，また我が国でも三菱電機・中津川工場などの事例がある。

ゼネラル・フーズ社ペトカ工場では，自律性の高い職場集団を編成しており，各担当者の製造工程については，各職場が責任を持って遂行していた。

サアブ・スカニア社やボルボ社では，ベルトコンベア・システムを廃止して，自律的作業組織ないし自主管理組織を作った。

三菱電機・中津川工場は３つの特徴を持っていた。すなわち，a）品質管理の責任を小集団及び集団内の各人に持たせる，b）作業速度は小集団または個人自らが決定し，生産の遂行についても彼らに責任を持たせる，c）小集団または個人の細部の作業方法を各人に考えさせ，参画意識を通じて能力を発揮させ，仕事を果たすことにより，「やり甲斐」と「満足」を得させる[22]。

以上でみたように，「職務改革ないし職務再設計」や「統合的な組織・工場設計」などを通じて労働の意味と労働の全体像を労働者自身の手に取り戻そうとする試みは1960年代後半から1970

19）　D. McGregor, The Human Side of Enterprise, 1957; C. Argyris, Personality and Organization, 1957; F. Herzberg et al., The Motivation of Work, 1959; R. Likert, New Pattern of Management, 1961

20）　菊野一雄「行動科学と労務管理」（奥林康司，菊野一雄，石井修二，平尾武久編著『労務管理入門』有斐閣，1978年，PP.210～211

21）　多くの事例については，菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年を参照；また，武澤信一編著『労働の人間化』総合労働研究所，1974年，P.165f も参照

22）　菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年，PP.190～192

年代にかけて，多くの先進諸国の企業で導入されたのである。

これを要するに，「労働の人間化」（QWL）の諸施策は工業化社会における「分業」（仕事の細分化）と「機械化」の中で喪失した「労働の意味」と「労働の全体像」を労働者自身の手に（ないし労働生活の中に）取り戻そうという歴史的意味を持って1970年代に台頭したのである。

しかしながら，1980年代から1990年代に入ると新自由主義と IT（Information Technology）化の波が連動することによって，労働の人間化（QWL）運動は後退を余儀なくされる。

このような状況が現出した所以（QWL 運動が衰退した歴史的背景）については稿を改めなければならないが，「経済人（ホモエコノミクス）概念」の再興による「新自由主義的市場原理主義」や「新たな分業」（正規労働者と非正規労働者の二極化）が台頭している21世紀初頭の今日の時点で，改めて，1970年代に労働の人間化（QWL）運動が提起した問題の意味と位置を再検討・再評価することは必要であろう。しかしながら，この点については紙面の制約もあり，以下，ごく簡単に基本的な問題点を整理するに留めたい。

4．労働の人間化（QWL）の現代的位相―― QWL の再検討・再評価の意義 ――

1970年代に開花した労働の人間化（QWL）を再評価しようとするならば，21世紀初頭の今日の時点で，どのような意義が見出せるであろうか。この点については以下，基本的な問題点をごく簡単に整理しておきたい。

労働の人間化（QWL）が胎動した1960年代後半と21世紀初頭の社会的・経済的状況は酷似している。すなわち，一方において，1950年代に，一人勝ちと思われたアメリカ合衆国が1960年代後半には，ベトナム戦争の泥沼化を背景として，①犯罪の増加，②麻薬の増加，③教育の崩壊，④貧困の増加と格差の拡大，⑤若者の士気（意欲）の低下，⑥徴兵拒否やヒッピーの出現，等々によって大きな混乱に陥った[23]。

他方において，1990年代に一人勝ちと思われたアメリカ合衆国が，21世紀に入ると，イラク戦争などの泥沼化を背景として，1960年代と同じような状況が現れてきている[24]。また，アメリカの同盟国であり，アメリカのシステム（新自由主義的規制緩和と成果主義）を導入した我が国においても，上記と同様の状況が現出している。

すなわち，現在の我が国においては下記のような問題が深刻化している。①犯罪の増加，②麻薬の増加，③教育（ゆとり教育）の崩壊，④貧困の増加と格差の拡大，⑤若者の士気（意欲）の低下，⑥ニートの出現（現在のニートはある意味ではヒッピーに似てはいまいか。つまり，ヒッピーが積極的・主体的ニートというならば，ニートは消極的・受動的ヒッピーといえまいか[25]）。

23） 高橋徹編『アメリカ革命』平凡社，1973年，PP.2～48

24） 丸茂明則『アメリカ経済の光と影』朝日新聞社，2006年，PP.186～202参照
Z. バウマン著，伊藤茂訳『新しい貧困――労働，消費主義，ニュープア』青土社，2008年，P.246

25）「現在の日本では不登校が13万人，引きこもりが100万人，ニートは85万人いるといわれている」（雨宮処凛『プレカリアート』洋泉社新書，2007年，P.207）

ところで，上記６点の中でも労働ないし労働生活（Working Life）に最も関連の深い問題は④貧困の増加と格差の拡大であり，この点に関してより詳しく見るならば，下記の如くなろう。

一方において，1960年代後半のアメリカにおいては，大都市のゲットー化（大都市のダウンタウンに，有色人種を中心とした大量の貧困街）が出現し，またME（マイクロ・エレクトロニクス）化（オフィス・オートメーション＝OAとファクトリー・オートメーション＝FA）の推進による「新たな格差」の出現，すなわちホワイトカラー化の中でのホワイトカラーの二極化（上層と限りなくブルーカラーに近いグレーカラー）が出現し，またME化の推進のプロセスで「ストレス社会」が胎動し始めた。他方において，21世紀初頭の今日の我が国では，労働法制の規制緩和[26]や成果主義[27]を背景として，2005年にはジニ係数が0.526となった（因みに1981年は0.349[28]）。すなわち，上位25％の高所得者層が日本の総所得の75％を獲得している一方で，上位以外の75％の大衆が総所得の僅か25％しか得ていない状況（格差の拡大）が現出したのである[29]。

また，総務省『家計調査年報』によれば，2005年現在，全国勤労者世帯の中の「第１・十分位階層」（最下の10％の勤労世帯）の平均年収は304万円弱であり，世帯主年収に限ると249万円弱にすぎず，この数値は生活保護基準以下（３人世帯の生活保護者は年間335万円の保護費を受領）である[30]。

さらに，1990年代後半から現在までの約10年間に，正規労働者は約400万人減少し，その分非正規労働者が増加した。このため，現在では雇用労働者の３分の１が非正規労働者であり，女性と24歳以下は各々２分の１が非正規労働者となっている[31]。このように正規と非正規という形の「新たな分業」が進展しているのである[32]。

また，IT化の進展により，「高度ストレス社会」が現出している。社会経済生産性本部・メンタルヘルス研究所の調査によると，メンタルヘルスに関する施策に力を入れている企業は2007年現在で63.9％となっているが，この比率は2002年度調査の２倍近い数値である[33]。

この背景には下記のような状況がある。すなわち，厚生労働省の調べによると，職場でのストレスが原因で「心の病気」になったとして，2007年度に労災認定を受けた人は前年比３割増の

26）1990年代後半以降の労働法制の規制緩和について，詳しくは，友寄英隆『新自由主義とは何か』新日本出版社，2006年，P.111を参照

27）成果主義については，菊野一雄「所謂・成果主義について」（立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科紀要『21世紀社会デザイン研究』第４号，2006年２月，PP.17f.）を参照

28）其田茂樹「格差と税制」（牧野富夫，村上英吾編著『格差と貧困が分かる20講』明石書店，2008年，P.72；『講座社会学13・階層』東京大学出版会，2008年，PP.207f

29）松村宏編著『格差と貧困と生活保護』明石書店，2007年，P.221

30）松村宏編著，前掲書，P.223

31）田端博邦『グローバリゼーションと労働世界の変容』旬報社，2007年，P.33

32）「正規・非正規」の他に「典型・非典型」という呼称も使われており，また非正規労働者に対しコンティンジェント・ワーカーという呼称が使われることもある。なお，IT化による熟練格差の拡大も深刻な問題となりつつある。この点について詳しくは，貫隆夫「IT革命の希望と不安――希望としての競争力，不安としての格差と孤立――」（日本経営学会編『IT革命と企業経営』千倉書房，2003年，PP.127f.）を参照

33）『産業人メンタルヘルス白書・2008年版』社会経済生産性本部・メンタルヘルス研究所，P.4，また，このような厳しい状況の中で，『月刊・人事マネジメント』，2008年10月号（ビジネスパブリッシング社），PP.17～38では「心身疾患社員への対応実務」の特集が組まれている。

268人で過去最多となった。このうち，未遂を含む自殺（過労自殺）も15人増の81人で最多となり，2003年度の２倍強に急増している[34]。なお，警察庁の調べによると，2007年度の全国の自殺者数は33,093人（前年比2.9％増）であり，10年連続で３万人を超えたことが分かった[35]。

以上でみたように，労働の人間化（QWL）が胎動した1960年代後半のアメリカの「非人間的状況」と21世紀初頭の今日の我が国の「非人間的状況」は極めて似ているといわざるを得ない。すなわち，1960年代後半における「分業」と「機械化」（フォードシステムからME化）に対して，21世紀初頭の今日においては，「新たな分業」（正規労働者と非正規労働者の二極化）と「新たな機械化」（IT化）が進展し，多くの労働者にとって「労働の意味」と「労働の全体像」が喪失しているのである。このような「非人間的状況」は多くのパートタイマー，派遣労働者，フリーター，「肩書きだけの管理職[36]」，及び正規労働者の下層が直面している深刻な問題である。

ここで，1960年代後半に胎動した労働の人間化（QWL）が意図した基本的な考え方と施策を改めて要約するならば以下のとおりとなる。すなわち，労働の人間化（QWL）は，産業革命以来の工業化社会における「分業」（仕事の細分化）と「機械化」の中で喪失した「労働の意味」と「労働の全体像」を労働者自身の手に（ないし労働生活の中に）取り戻すために，第１に，一企業の経営（管理）レベルにおける労働者重役制，労使協議制などのいわゆる「経営参加」を志向し，第２に，一企業の職場レベルにおける①職務改革ないし職務再設計（職務拡大，職務充実など）と②統合的な組織・工場設計（自律的作業集団ないし自主管理，作業環境改善）を志向したのである。

このような考え方と施策は我が国においても，今日なお再検討・再評価に値する内容を持っている。但し，一方において，リストラの嵐を経た中で労働組合の組織率が20％を割っている[37]今日の我が国において，「経営参加」は大変厳しい状況にあり，また他方において，1990年代からIT化を背景としたナレッジ・ワーカーの台頭とその裁量労働化（ひいてはホワイトカラー・エクゼンプションの胎動）という流れの中で，あるいは「職務（Job）にかわって人の能力であるコンピテンシー（Competency）が登場する[38]」という流れの中で職務拡大，職務充実，自律的作業組織，自主管理などを志向することは大変難しい状況にあると言わざるを得ない。

しかしながら，「新たな分業」（正規労働者と非正規労働者の二極化）と「新たな機械化」（IT化）の中で喪失しつつある「労働の意味」と「労働の全体像」を労働者自身の手（ないし労働生活の中）に取り戻すために，今ほど「経営参加」，仕事の再設計，統合的な組織・工場の再設計，作業環境の改善などが必要な時はない。

ここに，「新たな労働の人間化」（ネオQWL）の理念と施策の模索が必要となるが，紙面の制約と筆者の準備不足により，詳細な究明は稿を改めなければならない。従って，いささかラフで

34）『読売新聞』，2008年５月24日，朝刊
35）『日本経済新聞』，2008年６月19日，朝刊
36）安田浩一『肩書きだけの管理職』旬報社，2007年参照
37）労働組合の衰退は「労働組合の存在を市場機能を蝕む悪魔として否定する新自由主義の影響」によるところ大である。（牧野富夫他編著『格差と貧困がわかる20講』明石書店，2008年，P.220）
38）大田隆次『アメリカを救った人事革命・コンピテンシー』経営書院，1999年，P.16

あるが，ここでごく簡単に以下の仮説的見解を述べるに留めたい。

すなわち，「新たな労働の人間化」（ネオ QWL）の基本理念は「ディーセントワーク」（Decent Work）であり，具体的施策は「ワーク・シェアリング」，「パートタイマーのオランダ型化」，「ワーク・ライフ・バランスを背景としたファミリーフレンドリー（家庭生活と釣り合わせる）企業化」，「自主管理型の NPO やワーカーズコレクティブの育成」，「非正規労働者の組織化」などである。

但し，以上の仮説的見解の詳細な究明は別の機会に譲ることとし，最後に「ディーセントワーク」についてごく簡単に触れておきたい。

1999年に我が国では労働者派遣法の改正や職業安定法の改正により労働力をより安く効率的に使うための雇用流動化・多様化が進展していたが，ILO ではソマビア新事務局長が「ディーセント・ワーク」という問題を提起した。[39] 同時に ILO は21世紀の目標をディーセントワーク（好ましい仕事）と定め，「人間としての尊厳，自由，均等，安全の条件で，男女が生産的な好ましい仕事を得る機会を推進すること」を規定し，４つの戦略目標を提起した。[40]

すなわち，①「労働の基本的原則と権利」（結社の自由･団体交渉の効果的な承認，強制労働の禁止，児童労働の廃止，雇用及び職業における差別の排除），②「雇用と収入の安定」（失業や不安定雇用の除去），③社会的保護ないし社会保障の強化，④社会的対話（政労使と社会的対話）の強化，がこれである。

さらに，2002年の ILO 総会では「ディーセントワークとインフォーマル経済」をテーマに一般討議を行い，ディーセントワークの拡大をめざす決議を採択した。一般にインフォーマル経済は発展途上国に多く見られるが，グローバリゼーションが進むと先進諸国においても新たなインフォーマル経済や不安定雇用が拡大し，ディーセントワークの実現が困難になる。先進諸国におけるインフォーマル経済，インフォーマル就労の具体的形態として取り上げられているのは，フォーマル企業のパートタイマー，派遣労働者，個人事業主，請負労働者，家内労働者，苦汗工場（Sweatshop）の労働者，日雇い労働者（但し，職場の権利，社会的保護，集団交渉権などがある者は除く）などである。[41]

つまるところ，ディーセントワークとは新自由主義的グローバリゼーション下の現代のインフォーマル経済・インフォーマル就労（非正規労働者の増大などの不安定雇用）に対する ILO の対抗戦略のキーワードであり，[42]「新たな労働の人間化」（ネオ QWL）の基本理念として位置づけるこ

39） 牛久保秀樹『労働の人間化とディーセントワーク』かもがわ出版，2007年，P.33；伍賀一道「ディーセントワークからみた日本の雇用と労働」（女性労働問題研究会編『サスティナブルな働き方』青木書店，2003年）PP.20～22

40） 牛久保秀樹，前掲書，P.33

41） 伍賀一道，前掲論文，P.21

42） 目下のところ，Decent Work という用語には定訳はない。「好ましい仕事」，「働く価値のある仕事」，「優しく働ける仕事」，「人間らしい仕事」等々のさまざまな訳語が散見されるが，いまだ定訳はない。1999年に ILO によって提唱されて以来10年近い歳月を経たにも拘わらず，ディーセントワークはいまだ市民権を得られず，新自由主義的グローバリゼーションの中で日陰の花のような存在となっている。しかし，ドゥールーズ＝ガタリのいう「リゾーム」が暗い地下から日向へ華々しくデビューした如く，「ディーセントワーク」も明るい太陽のもとで大きく花を開かなければならない。

とができよう。

5．結びにかえて

本稿の問題意識は「1960年代後半における労働ないし労働生活をめぐる非人間的状況と今日のそれとは酷似しており，1960年代後半に胎動した『労働の人間化』」（QWL）に比肩し得る『新しい労働の人間化』（ネオ QWL）が今ほど必要な時はない」という点にあった。

そこで本稿では，先ず1970年代に台頭した「労働の人間化」（QWL）の出自，在所，生成の所以について論じた後，「労働の人間化」（QWL）の具体的施策の再検討・再評価を行うと共に，今日の「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）の基本理念として「ディーセントワーク」を位置づけようという仮説的見解を提示し，その具体的施策の事例も列記した。

しかしながら，紙面の制約と筆者の準備不足により，この点に関するより詳細な究明は他の機会に譲らざるを得ない。非正規労働者が３分の１を超え，貧富の格差が拡大する中で，2007年から2008年にかけて小林多喜二の『蟹工船』が48万部も売れている[43]という現実を目の当たりにして，「新しい労働の人間化」（ネオ QWL）の究明が今ほど必要な時はないと痛感している。

追記）本稿は吉田正樹教授の定年退任記念号への寄稿という目的を以て執筆したものである。吉田正樹教授は，筆者にとって本塾商学部，商学研究科の同窓であり，40数年に亘り親しくしていただいた畏友である。若き日に共にテニスで汗を流し，夏休みには乗鞍岳山麓・番所村の民宿で熱い議論を戦わした。その頃の日々が懐かしく想い出される。

吉田正樹教授は定年後もなお教壇に立たれるとのことであり，益々のご健勝とご活躍を衷心より期待して，筆を置くこととしたい。（2008年10月１日）

［跡見学園女子大学マネジメント学部教授］

43）　中村宗税「坂の上の雲は続く――近代日本120年の歩みから今を読み解く（連載第９回）」（『経』第83号，ダイヤモンド社，2008年９月）を参照。なお，初校の段階の2009年１月には『蟹工船』は60万部以上も売れている。