ISSN 2188-7942

奈良経営学雑誌

第11巻

Nara Management Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014 -

目　　次

論　　説

《労働生活の質》向上を目指すロシアの取り組み

…　　宮坂 純一

《論　説》

《労働生活の質》向上を目指すロシアの取り組み

宮坂純一

第１節　ディーセント・ワークと《労働生活の質》向上
第２節　理論としての《労働生活の質》　－　《労働生活の質》を巡るソヴィエト／ロシア学界の動き　－
２-１　ロシアから見た欧米諸国における《労働生活の質》概念とその変遷
２-２　《労働生活の質》を巡るロシア学界の研究動向
２-２-１　体制転換後の《労働生活の質》の研究の流れ
２-２-２　ソヴィエト時代の《労働生活の質》の研究状況
第３節　ロシアで何故に《労働生活の質》への関心が高まっているのか

第１節　　ディーセント・ワークと《労働生活の質》向上

ディーセント・ワーク（decent　work）というコトバが表舞台に登場したのが 1999 年であった。それは 1999 年に開催された第 87 回ＩＬＯ総会事務局長の報告において初めて用いられたものであり、「ディーセント・ワーク＝働きがいのある人間らしい仕事」として定義され、ＩＬＯは 21 世紀におけるＩＬＯの役割として「ディーセント・ワーク」の推進を掲げている(1)。そしてそのような方針に呼応するかのように世界各国でも対応が整備されている。例えば、日本では、厚労省のウエブに「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）実現への取組」のページがあり、「日本政府としては、ディーセント・ワークの概念の普及に努めるとともに、様々な労働政策を推進することによりディーセント・ワークの実現に努めている」(2)、と記されている。

ロシアでも、ディーセント・ワーク（露語では、достойный труд）が注目され大きな関

心が寄せられている。但し、かの国の欧米発の概念（実践）に対する反応には － 二度の体制転換を経ているために － 独特なものがある。本稿は、ディーセント・ワークをキーワードのひとつとしつつも主として《労働生活の質》（Quality of working life）概念（以下、ＱＷＬと表記することがある）に焦点を合わせて、ロシアの研究者がそのような事象にいかなる問題意識を抱いて取り組んでいるのか、言い方を換えれば、ロシアの労働現場でどのような事態が生じているのか、その解明を目指した試み（準備作業）である。

ＱＷＬは日本では 1970 ～ 80 年代に労働の人間化として理論的にも実践的にも大きな注目を集めた事象である。以下の論述をわかりやすくするためにも、本稿の文脈で、その意味・内容をあらかじめ確認しておくことが必要であろう。

奥林康司は、2011 年に、「あの議論はどこへいった」いう趣旨で編まれた『日本労働研究雑誌』特集号でＱＷＬの内容についてつぎのように回顧的に述べている(3)。「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。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」。

また、菊野一雄の 2009 年の回顧的な定義(4)によれば、1970 年代に台頭した「『労働の人間化』（ＱＷＬ）は労働者ないしは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な意味を持った『運動』」であり、企業における実践の場での具体的な施策として以下のようなものが知られている。

（１）企業の経営（管理）レベルの施策

労働者重役制や労使協議制などの経営参加

（２）企業の経営（管理）レベルの施策

①職務改革ないし職務再設計（職務拡大や職務充実など）

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）

菊野の現在の問題意識は、しかしながら、ディーセントワークを「新しい労働の人間化（ネオ）ＱＷＬ運動」として位置づけ、その歴史的意味を検討することにある(5)。「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。・・・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『労働の全体像ないし将来への見通し』が喪失している・・・。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』、及び正規労働者の下層（リストラ予備軍）が直面している深刻な問題である。ここに『新たな労働の人間化』（ネオＱＷＬ）の理念と施策の検討が必要となる」、と。本稿もこの菊野の立場と軌を一にしている。

労働の人間化（ディーセント・ワーク）への取り組みは世界的な流れであり、21 世紀を迎えてＱＷＬへの関心が、世界的に、再び、高まり、《労働生活の質》の向上が重要な課題であるとの認識が拡がっている。本稿はロシアの学界のなかにもそのような認識が見られることに注目し、冒頭でも述べたように、直接的には、ロシアの研究者たちが《労働生活の質》をどのように捉えているのか、そのようなロシアの動きの背後にはいかなる現実があるのか、等の解明を目指すものであるが、そこには、その作業を通じて、管理における「ロシア的なもの」を抽出したい（管理の一般性と特殊性のあり方を具体的に検討する手がかりを得たい）という問題意識もある。

第２節　理論としての《労働生活の質》
－　《労働生活の質》を巡るソヴィエト／ロシア学界の動き　－

２-１　ロシアから見た欧米諸国における《労働生活の質》概念とその変遷

ロシア学界の認識によれば、概念としての《労働生活の質》は幾つかの段階を経て発達してきた。ヤクシェヴァ（Якушева,M.C.）もそのような解釈に依拠しているひとりである(6)。彼女によれば、《労働生活の質》概念は、西欧及び北米圏の学界において －「労働生活の質」は「生活の質」の要因であり重要な要素であるために －「生活の質」概念と同じように 、萌芽期から、定量化（квантификационный）の時期を経て、概念構想期そして統合化の時代へと進化してきている。

ヤクシェヴァは、ツィガンコヴァ（Цыганкова,И.В.）の研究成果を踏まえて、４段階進化説を提示している。言い換えると、ツィガンコヴァによって識別された幾つかのアプローチ ― ちなみに、 ツィガンコヴァの研究では、《労働生活の質》概念形成の流れは、古典以前の時期（前科学的アプローチ） → 古典の時期（技術的アプローチ） → ポスト古典の時期（ヒューマニズム的アプローチ）である ― が再整理され、それらの段階に、萌芽期、定量化（量的拡大）期、概念構想期そして統合期という名称が冠された時期が加えられ、下記のように区分されている。

（１）萌芽期：1890 年代まで

これは ― 古くはクセノポンそしてアウレリウス・アウグスティヌスの社会的分業論やトマス・アクィナスの精神労働と肉体労働の区別にまで遡るが ― アダム・スミスの分業論に代表される時期であり、労働が生活活動の価値そしてそれを特徴付ける必須のものとして見なされている。

（２）定量化の時期：1890 年代から始まり 20 世紀初頭までの時代

この時期にはプロテスタント的な労働倫理が普及し、労働がヒトの精神生活の主要な構成物として見なされ、怠け者は強制労働で罰せられている。テイラー（Taylor,F.W.）やエミール・デュルケーム（Durkheim,É.）等がこの時期に貢献した人物であり、後者は「ヒトは労働活動の過程において決して道具ではないし機械の付属物ではない」と主張した社会学者として位置づけられている。

（３）概念構想期：1920 年代から 1990 年代まで

（４）統合期：1999 年以降現在に至る時期

ディーセント・ワークに始まる新しい時期が（第４期の）《労働生活の質》概念統合期であり、ヤクシェヴァは「ディーセント・ワーク概念は《労働生活の質》概念発達の絶頂期（peak）である」、と性格付けている。

ディーセント・ワークというコトバは、繰り返し注記するが、ツィガンコヴァの著作では見られない。

欧米圏における《労働生活の質》概念の変遷は（ロシア研究者の視点から）上記のように整理されている。その具体的な内容は、（３）概念構想期を中心に ― そのような流れに対する現代のロシアの研究者の評価も含めて ― 纏めると、つぎのように理解されている。

＊　　＊　　＊

本稿が依拠した基礎資料は（サンクトペテルブルク経営経済大学 Санкт-Петербургский

университет технологий управления и экономики に所属する（https://unecon.ru/f-ekonomiki-i-finansov/kafedra-etitr/pps））ツィガンコヴァの研究であり、彼女の業績を（複数の資料でそれらが引用されていることが確認できたので）ロシアの学界を代表する仕事の１つとして見なしている。筆者が参照できたのは以下の３点である。

（１）Цыганкова,И.В., “Генезис формирования концепции качества трудовой *жизни*”,*Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки,*7-3,2007
https://nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22441/21_Zhygankova.pdf　アクセス 2019/01/15

（２）Цыганкова,И.В., “Современные взгляды на проблему качества трудовой жизни”,*Вестник Челябинского государственного университета,*2008
https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-vzglyady-na-problemu-kachestva-trudodovoy-zhizni　アクセス 2019/01/15

（３）Цыганкова,И.В.,Качество трудовой жизни молодежи России － концептуальные основы формирования,2009,Москва

（３）は学位請求論文であり、（１）と（２）の成果が盛り込まれている。

ツィガンコヴァの研究は、但し、ツィガンコフ（Цыганков,В.А.）の研究に大きく依拠している － 手元の文献で判断するならば、ツィガンコフの研究に依拠して 1990 年代迄の西欧及び北米圏のＱＷＬ研究の流れを３段階に区分したのがツィガンコヴァであり、それを受けて世紀の転換期以降を第４期として位置づけているのがヤクシェヴァである － ので、ツィガンコフの研究にも言及している。ツィガンコフの代表的著作は 2006 年の『ＱＷＬ研究の理論と方法論』（Цыганков,В.А.,*Теория и методология исследования качества трудовой жизни*, Экономика,2006）（宮坂未見）であるが、本稿は 2007 に提出された彼の学位請求論文『ロシアにおけるＱＷＬ：その経済的性質と形成のメカニズム』（Цыганков,В.А.,Качество трудовой жизни в России : экономическая природа, механизм формирования,2007）を利用している。

2010 年代後半に入ると学史的研究は新しい段階を迎え、ツィガンコフやツィガンコヴァの研究を発展的に継承する形で執筆された論文が発表されている。上掲のヤクシェヴァ論文（2016 年）もそのひとつであるし、2017 年には、（ツィガンコフ及びツィガンコヴァの論文が引用され参考文献として明記された）ベレフォヴァ（Белехова,Г.В.）、バビィチ（Бабич, Л.В.）そしてチェクマレヴァ（Чекмарева,Е.А.）の共同論文（Белехова,Г.В.,Бабич,Л.В.,Чекмарева,Е.А., “Теорети-ко-методологические аспекты исследования категории «качество трудовой жизни»”, *Социальное пространство*, 3(10), 2017）（以下、ББЧ 論文と表記することがある）が公表されている。そのために － 彼女たちの研究にはツィガンコフやツィガンコヴァの研究との継続性を認められると判断して － 本稿でも、必要に応じて、ヤクシェヴァ論文や ББЧ 論文を積極的に参照している。

＊　　＊　　＊

ツィガンコヴァによれば、1890 年以降 1920 年頃までは《労働生活の質》概念生成史上「古典の時代」として形容される時期である。その時期、テイラーの科学的管理が具体化されフォード(Ford,H.)の生産方式（ベルトコンベアを導入した流れ作業方式）が実現され、労働活動の細分化はより強力に推進された。働くヒトは機械に適合しテクノロジーシステムに最大限に合わせることを強いられるようになった。指示された一定の課題を上手く遂行できるヒトが理想的な労働者であると見なされた。このような生産組織へのアプローチは生産性と労動効率の著しい向上をもたらしたが、労働領域では社会的対立が著しく先鋭化した。テクノロジーの複雑化と進歩が労働者の技能向上を求めたことによって事態が深刻化した。上手く操業している企業では低熟練労働力が高熟練労働力に取って代わられたが、厳しい労働規制が制度化され、労働の性格は一変し、（自己発達や成長を可能とし、自律的な決定をおこない、内容豊かな労働を志向する）高熟練労働力の実現が不要になった。

このような条件下で生まれ発達したのが（メイヨー（Mayo,G.E.）の名前で有名な）人間関係論であり、ツィガンコヴァは 1920 年代以降を《労働生活の質》概念生成史的に「古典の時代」として位置づけ、労働領域の諸問題解決への「ヒューマニズム的アプローチの」始まりとして見なしている。「企業で働くヒトの《労働生活の質》向上の諸問題に、個別的な側面ではあるが、科学的な観点から初めて言及しているのが人間関係論」だったのである。また多くの研究において、この問題が労働疎外と結びつけられていた(7)。しかし、「それは『中途半端な』性格を帯びていた。なぜならば、原則的に異なるアプローチ（テイラー的アプローチ、機械的アプローチ、ヒューマンなアプローチ、創造的アプローチ）を合同しようと試みていたからである。企業では、従業員の労働活動に影響を与える社会心理的要因に注意が向けられるようになったにもかかわらず、以前と同じように、権威主義的な管理方式が適用され、物質的な刺激が優先されていたのである」。

そして 1950 ～ 60 年代に、様々なモチベーション論が生まれた。これは３つのグループに大別される。

・内容理論

個人の欲求や動機の構造並びにそのあらわれ方を研究する、マズロー(Maslow,A.）の欲求階層説、アルダーファー（Alderfer,C.)の欲求理論、ハーズバーク（Herzberg,F.）の動機づけ衛生理論、マクレランド(McClelland,D.）の欲求理論。

・プロセス理論

外的な要因のモチベーションへの影響を研究する、アダムス（Adams,J.)の公平理論、ブルーム（Vroom,V.）の期待理論、マクレガー（McGregor,D.）のＸ理論Ｙ理論、オオウチ(Ouchi,W.)のＺ理論、ポーター（Porter,L.）とローラー（Lawler,E.）の期待理論。

・強化理論

適切な報酬と処罰の利用を説き、「効果法則」に依拠して、ヒトは肯定的に強化された行動を繰り返し、強化されなかった行動を避けようとする（良い結果を導いた行動は何度も繰り返し行われ、そうではない結果をもたらした行動は繰り返されない)、と主張している、スキナー（Skinner,B.）に代表される理論。

上記のような様々なモチベーション論のなかで、ツィガンコヴァによれば、《労働生活の質》概念の個別的な側面が公式化されていった。その「モチベーション論は、多様であったにもかかわらず、ヒトの行動は厳密な合理的なものではなく、関心や欲求の範囲は幅広く、労働への満足は多くの要因の影響の形成される」ことを一様に示したのである。

また 1960 年代に入り、労働領域の状態の改善及び危機的な労働領域の回避という問題意識を持った理論や概念が形成された。人的資本論、労働の人間化論、職務充実論、生産民主主義概念である。

人的資本論概念の論者（シュルツ（Schultz,T.W.)、ベッカー（Becker,G.S.)）は、人的ポテンシャルは現代組織の効率向上の最大の予備資源が秘められている資源である、という命題に、正しくも、依拠していた。彼らは、人的資源を、個々のヒトの中にある、知識、熟練、モチベーション志向、モビリティ、健康、職業経験などの蓄えとして定義した。人的資源への投資、主として、働き手の教育への投資が、経済効率をもたらすのだ、と。人的資源への投資効率の評価がベッカーによって試みられている。現在では、人的資源概念は企業活動効率に対する人員の発達の影響を研究している。この理論は職務満足や労働生活の質の問題にはほとんど触れていない、というのがツィガンコヴァの解釈である。

1970 年代初頭に、労働の人間化概念が公式化された。この生成に決定的な役割を果たしたのが、ツィガンコヴァの理解では、人間関係論者メイヨーの見解であり、マズロー、ハーズバークのモチベーション論であり、また、フランスの社会学者（ドゥラモット（Delamotte,Y.)、レヴィー＝レボイエ（Lévy-Leboyer,C.）たち）も労働の人間化論を研究していた、と学説史的に把握されている。彼らは心理的要素が労働活動に過大な影響を与えているという考え方を否定し、テイラーの理論と人間関係論の積極的な側面を統合化しようとしていたのである。労働の人間化は労働活動をヒトに適合させることであり、そこには、労働及び生産の合理化、労働組織の変革、労働内容の充実、という方向がが含まれる、考えられていた。この点に関して、現代のロシアの研究者の多くは、労働の人間化は狭義にも広義にも考察できる、と解釈している。例えば、ゴレロフ（Горелов,Н.А.）やチュチコフ（Тучков,Н.И.）は、労働の人間化は、広義には、《労働生活の質》向上のプロセスであり、狭義には、非人間的で破壊的な（単調で無内容な労働を強いられる細分化された労働過程、極めて集権的な計画化、強制的な労働組織、健康に有害な原材料の使用などの) 状況をなくすことを目指した《労働生活の質》改善方向である、と考えている (Политика доходов и качество жизни населения. / Под ред. Н.А. Горелова,СПб.: Питер,2003 － 宮坂未

見)。ツィガンコヴァの解釈でも、《労働の人間化》と《労働生活の質》をイコールとして考えてはならないのであり、《労働生活の質》はより幅広い概念である。「《労働生活の質》は単に生産的要素の影響のもとで形成されるものではなく・・・、《労働の人間化》概念の枠内でも（労働組織、労働内容などの）《労働生活の質》を構成する多くの要素が研究されるが、《労働の人間化》は《労働生活の質》向上の１つの方向にすぎない」のである。

生産民主主義概念が最初に普及したのはスカンジナビア諸国であり、それは《人間関係論》概念に依拠したものであった。その形成に重要な役割を果たしたのがコール（Cole,G.）であり、コールは、20 世紀の初頭に労働者によって統制された生産会議を創設することによって企業を管理することが必要である、と述べていた。この概念は意思決定や管理への労働者の参加を意味するものであり、意思決定機関への賃労働者代表の参加、労働組織や労働条件の諸問題への解決への従業員参加、企業管理や将来に関わる様々な問題について議論すること、等々の形態で具体化されることになる。

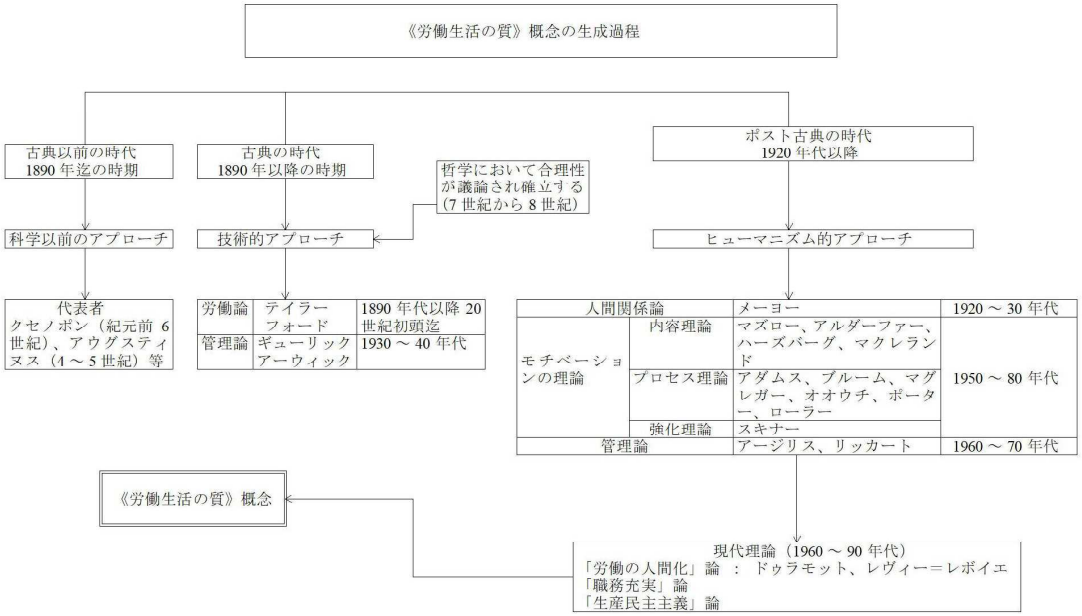
《労働生活の質》向上の様々な方向は 1960 年代に労働領域で形成された（生産性や労働効率の向上をアピールしている）理論と概念の枠内で考察されるようになった － 言い換えれば、既存の理論の枠内では、《労働生活の質》と関連した諸問題がバラバラに考察されていたにすぎなかった － が、その現代的な理論や概念も、しかしながら、人的資本論とは一般的にあまり結びつけられていなかったことを考えると、《労働生活の質》の個々の側面だけに言及していたにすぎなかった。これがツィガンコヴァの結論である。

そしてツィガンコヴァはゴレロフの文章も引用する形で、つぎのように述べている。「《労働の人間化》、《職務充実》、《労働条件》、《作業域の民主化》という術語は内容的には類語であり、ヨーロッパ諸国では《労働生活の質》を意味するものとして使われている」が、「我々の見解では、《労働生活の質》概念は働き手の労働生活の多様な側面を考察するより幅広い容量の大きな概念であり、《労働条件》や《作業域の民主化》のような概念は《労働生活の質》概念の個々の要素にすぎないものである」、と。このような（《労働生活の質》概念は《労働の人間化》や《職務充実》を含む包括的な概念であるという）理解が現在のロシア学界の代表的な（少なくとも有力な）見解である。

図表１はツィガンコヴァの（上記のように纏められる、主として、2007 年に発表された）見解を図解したものである。

このように、ツィガンコヴァたちには、《労働生活の質》という考え方はいくつかの段階を経て明確になり、特に、1960 年代以降はその（《労働生活の質》を構成する）個別的な問題が大きく注目され研究されるなかでいわば同時並行的に１つの概念として形成されていった、という思考回路が見られる。このことが明示されているのが 2008 年論文であり、ツィガンコヴァは、その「《労働生活の質》の諸問題に対する現代の見解」と題された論文において、トレチャク（Третьяк,С.）の論文（Третьяк,С.,“КТЖ: как его измерить и

図表１　《労働生活の質》概念の生成



（出典）Цыганкова,И.В.,“Генезис формирования концепции качества трудовой жизни”,с.189 を修正。

обеспечить в сфере услуг? ”,*Бизнес-консалтинг*,No.3,2005）（宮坂未見）に依拠する形で、《労働生活の質》という術語が初めて利用されたのは 1972 年にニューヨークで開催された国際会議（the International Labors Relation Conference in New York in 1972 － 宮坂）である、と明記し、ＱＷＬが「従業員が仕事生活を規定している意思決定過程に完全に関与できるメカニズムをつくりだすことによって彼らの欲求を充足させることを目指した組織活動」として定義されている、と紹介している。そしてつぎのような文章が続いている。「この概念は西欧諸国で幅広く普及し、その後ＩＬＯで承認されるに至った。・・・《労働生活の質》向上問題は多くの国にとって喫緊の問題であるが、その解決に向けたアプローチは多様である。例えば、スカンジナビア諸国では、《労働生活の質》問題は『作業域の民主化』という幅広い概念の枠内で検討され、フランスでは、労働組織や労働条件の改善という文脈で研究されている。アメリカでは、1970 年代から 80 年代初頭にかけて《労働生活の質》向上の理論的側面だけではなく実践的な側面も研究され、個々の企業で従業員の《労働生活の質》が評価され、《労働生活の質》指標について議論がおこなわれてきた。1990 年代にはアメリカやイギリスで数多くの出版物が公刊されている」が、そこでは、アラン（Allan,P.）とロゼビィ（Loseby,P..）（Allan,P.,Loseby,P.,,“No-layoff policies and corporate financial performance”,*S.A.M. Advanced ManagementJournal*, Vol 58, №. 1, 1993）、そしてメイヤー（Meyer,D.）とクック（Cooke,W.）（Meyer,D. and Cooke,W.,“US labor relations intra-

nsition: emerging stratgies and company performance”,*British Journal of Indastrial Relations*, Vol.31,№. 4, 1993）の研究によれば、「《労働生活の質》向上が組織の競争力向上と結びつけられ」、・・・また「アメリカでは、1999 年代後半以降社会学的研究も活発化し、《労働生活の質》向上プログラムがある企業では従業員の労働活動に対する満足度が高いことが解明されるなど、《労働生活の質》問題は益々現実的な問題になっていった」、と。

ちなみに、ベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァの論文では（2000 年以降の論文を含めて）つぎのような文献が特に注目されている。

Walton,R.E.,“Criteria for quality of working life” in L.E.Davis & A. B. Cherns（eds.）,*The Quality of Working Life*,,Free Press,1975.

Hackman,J.R, Suttle,J.L., *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change,* Goodyear,1977

Taylor,J.C.,Cooper,C.L.& Mumford,E.,T*he quality of working life in Western and Eastern Europe* ,Greenwood Press, 1979.

Guest,R.,“Quality of Work Life Learning form Terry-town”, *Harvard Business Review*,July-August,1979

Cohen,R.,Rosenthal,R., “Should union participate in quality of work life activities”,*The Quality of work life – the Canadian scene*,№. 1（4）,1980

Goodman,P.S.,“Quality of Work Life projects in the 1980’s ”,IRRA Spring Meeting 1980.（http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a123012.pdf）

Staw,B.M.,“Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker”,*California Management Review*,№. 28（4）,1986.

Levine,M.F.,Taylor,J.C. & Davis,L.E.,“Defining quality of working life, *Human Relations*,№. 37,1987

James,G.,“Quality of working life and total management”, *International Journal of Manpower*, Vol.13.–№. 1,1992

Carayon,P.,“Temporal issues of quality working life and stress in human-computer interaction ”,*International Journal of Human–Computer Interaction*,№. 9,1997

Danna,K.,Griffin,R.,“Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature”, *Journal of Management*,№. 25（3）,1999

Gospel,H., *Quality of working life: A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements, Conditions of Work and Employment Series No.1,*2003

Wright,T.A.,Cropanzano,R.,“The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest,*Organizational Dynamics*,Vol. 33. №. 4.,2004.

Rethinam,G.S.,Ismail,M.,“Constructs of Quality of Work Life : a perspective of information and technology professionals”,*European Journal of Social Sciences,*№. 7（1）,2008

Sinha,C.,“Factors aff ecting quality of work life: empirical evidence from Indian organizatiions ”, *Aust-*

ralian Journal of Business and Management Research, №. 11.Vol. 1,2012

Duyan,E.,Aytac,S.,Akyýldýz,N.&Laar,V,D.,“Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey”, *Mediterranean Journal of Social Sciences.*,Vol.4. №.. 1.,2013

Almarshad,S.O.,“A measurement scale for evaluating quality of work life: conceptualization and empirical validation”, *Trends in Applied Sciences Research,*№. 10（3）,2015

ツィガンコフやツィガンコヴァの著作では言及されられていなかった 1990 年代以降（特に 21 世紀以降）の欧米圏の研究状況に対するロシア側の反応に関して触れておくと、ベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァが、（ＱＷＬ研究を活性化すべきであるとの立場から、その根拠を積極的に提示している）グロートとゲスト（Grote,G. & Guest,D.）の論説（Grote,G. & Guest,D.,“The case for reinvigorating quality of working life research”,*Human Relations*,70-2,2017）に啓発されて、21 世紀に入ると《労働生活の質》の諸問題が解決を必要としている喫緊の課題として提起され、ＱＷＬ研究が再び活発化してきた、との時代認識を鮮明に表明している。そこには、《労働生活の質》概念への注目は 1980 年代に一時的に弱まったが、90 年代に再び研究者の関心が高まり、21 世紀の現在、それは欧米圏のそしてロシアの研究者の学術的研究大きな対象になっている、という理解がある。

ＱＷＬ研究の活発化を生み出した状況として、彼女たちは、グロートとゲストに学び、潜在的な失業や不安定就業の増加、労働者の周辺化の進行、不安定就業のストレスに起因する働く人々の心理的健康問題の先鋭化、多くの国々で経済的及び地政学的文脈が変化し政府が労働者の利害や福祉を犠牲にして国の経済的利益を優先する方向に転じたこと、多国籍企業のパワーが大きくなり国の力が低下したため資本と労働のパワーバランスが崩れ労働組合の規制力が低下したことに注目している。

更に、仕事の性格と労働現場の質の様変わりもＱＷＬ研究の活発化を促している重要な原因である。「一面で、発達した諸国では、工場形態の労働組織が、ホワイトカラー、マネージャー、専門職、サービス労働の活動に著しく取って代わられている。これらの労働は工場作業域の質の向上とは必ずしも連動していないものである。だが他面で、発達途上の諸国では、質の低い作業域が維持されている。このような傾向が働き手の肉体的及び心理的状態に影響を与え、仕事への満足を低下させている。と同時に、世代交代が進み、高学歴で労働生活の質に対して高い要求を持っている働き手が労働市場に参入してきた。彼らの要求水準は高く、低い質の労働環境が『受け入れ』がたくなっている」。

ＱＷＬ研究の活発化を促したもうひとつの議論がＣＳＲという発想の一般化である。グロートとゲストによれば、多くの研究がＣＳＲが従業員の仕事に対する態度にプラスの方向で影響を与えたことを示している。「人的要因が競争的優位の基本的な源泉であるがために、使用者は幸せで生産的な労働者（happy/productive worker）を生み出すことも目指してＣＳＲプログラムの実現に関心を持っている」のである。

ディーセント・ワーク時代に適合した《労働生活の質》のあり方の追求がおこなわれている背景には、ベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァによれば、これらの状況が横たわっている。

2-2　《労働生活の質》を巡るロシア学界の研究動向

他方、ソヴィエト／ロシアの学界では、《労働生活の質》は（欧米諸国の研究にとどまることなく）どのように論じられてきたのであろうか。そして、21 世紀の現在、どのように論じられているのであろうか？　この領域でも、上述の確認になるが、ソヴィエト／ロシアの学界の《労働生活の質》研究の流れがツィガンコフによって整理され、それをベースにツィガンコフによって手際よく纏められ、更にそれらの成果をヤクシェヴァ及びベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァが発展的に継承している。

2-2-1　体制転換後の《労働生活の質》の研究の流れ

欧米諸国のＱＷＬ研究の紹介とロシアへの適用

体制転換直後の 1990 年代初頭に（ＱＷＬの西欧の概念を考察しアメリカのＱＷＬ向上の経験を分析した Платонов,О.А.,*Повышение качества трудовой жизни: опыт США*,Культурно-производственный центр «Рада», 1992）（プラトノフ著『ＱＷＬの向上：アメリカの経験』）（宮坂未見）が出版された。プラトノフはＱＷＬと労働疎外の関連を詳細に論じた人物としても知られているが、彼のこの著作は、ツィガンコフの評価によれば、ロシアの学術文献においてアメリカのＱＷＬ概念の基本的命題が「初めて」(8)提示された著作であり、下記のような２つの命題が（ＱＷＬ概念の根底に流れている考え方として）公式化され提示されている。

１）労働の主要な動機は賃金ではなくキャリアでもなく、労働過程で（自己実　現や自己表現の結果として）生まれる達成感から獲得される満足である：労　働へ駆り立てる道徳的形態が物質的なそれよりも重要なのである。

２）働き手の自己実現や自己表現は労働民主主義という条件のもとではじめて　実現される。

この著作の公刊を契機として、ロシアでも 21 世紀に入るとＱＷＬ問題が多くの学者によって研究されるようになり今日に至っている。但し解釈は多岐にわたり、通説として認められているような（共有されている）解釈は未だ現れていないというのが現状である。

ちなみに、ツィガンコヴァ自身が《労働生活の質》の本質を完全に捉えた定義として言及し評価しているのがジュラフレフ（Журавлев,П.В.）たちの定義である。彼らによれば、《労働生活の

質》は「働き手が　組織内の活動を通して重要な個人的欲求を充足させる程度」(9) である。

日本では、嶺学が、「労働の人間化とは、個々の労働者が、その必要・欲求を職場において、特に仕事に関して、直接実現できるようにすることである」(10)、と定義している。

そのような状況を反映して、現代の代表的な研究者として、例えば、ツィガンコヴァの論文では、つぎのような人々があげられ簡単なコメントが付されている。エゴルシン（Егоршин,А.П.）、ザイツェフ（Зайцев,А.К.）、ゲンキ（Генки,Б.Н.）、ゴレロフ（Горелов,Н.А.）、マザエヴァ（Мазаева,Н.В.）、ポトゥダンスカヤ（Потуданская,В.Ф.）、トカチェンコ（Ткаченко,А.А.）、チュチコフ（Тучков,Н.И.）、トレチャク（Третьяк,С.）ツィガンコフ、シャイキン（Шайкин,Д.Н.）。

マザエヴァは、ＱＷＬの向上を人事管理の重要な１つの側面として捉える立場から、ロシア企業におけるＱＷＬ向上プログラム作成の必要性を強調し、その向上の個々の方向（労働組織や労働条件の改善、仕事の内容の向上など）を研究している（Мазаева,Н.,“Качество трудовой жизни — важная составляющая менеджмента персонала”,*Проблемы теории и практики управления*,2004,№3. 宮坂未見）。エゴルシンとザイツェフは、ＱＷＬは生活の質の重要な構成要素であるとの立場から、主として、ＱＷＬ指標作成に大きな関心を寄せている（Егоршин,А.П.,Зайцев,А.К.,“Качество жизни населения региона” ,*Народонаселение*, 2005, № 1.宮坂未見）。トレチャクは、サービス部門企業におけるＱＷＬ問題に注目して、クライアントの満足と企業人員の《労働生活の質》の間には密接な関連亜あることを指摘している（Третьяк,С.,“КТЖ: как его измерить и обеспечить в сфере услуг?”,*Бизнесконсалтинг,* 2005, № 4. 宮坂未見）。ゴレロフは《労働生活の質》改善の基本的な方向に研究の焦点を合わせ、特に、労働の人間化や労働生活の民主化そして労働生活の柔軟性を重要視して研究を進めている。

ゴレロフは － これはイグナチェンコ（Игнатенко,М.Н.）の論文からの再引用である(11)が － 《労働生活の質》の指標を幾つかに分類整理している。

１）労働に対する正当なそして適切な報酬

・適切な所得

・適切な賃金水準

２）安全で健康的な労働条件

・衛生的な労働環境の整備

・労働条件の安全性水準

・労働保護レベル

３）労働生活の柔軟性

・テクノロジー及び組織経済的生産水準への適応

・自由時間と労働時間の最適な相互関係
・労働時間の損失
4）労働の人間化
・労働、その内容、性格への満足
・労働積極性の水準
・技能水準、ヒトの能力が発達する可能性、職業的に向上する可能性
5）労働生活の民主化
・勤労者及び労働集団の企業管理への参加
・社会労働関係の集団契約的な調整
但し、イグナチェンコはこのような指標に対して体系化されず不十分であると論評している。

ツィガンコヴァが特に注目している研究者がポトゥダンスカヤである(Потуданская,В. Ф., “ КТЖ как индикатор социально-экономического положения региона”, *Актуальные проблемы труда и социальной политики. Материалы регион,науч-практ. конф. Омск: Изд-во ОмГТУ*, 2003. 宮坂未見) 。ポトゥダンスカヤは、ロシア経済のもとでは大方に受け入れられる《労働生活の質》概念はないだろう、という見解を表明している研究者である。これは、「西欧諸国で、《労働生活の質》概念が、一方で、社会のすべての構成員に高次元の必要最小限生活水準を保障するという問題が後退し、他方で、社会の民主化や労働の人間化が成功裏に推進されたときに、生まれた」ことを考慮して導出されたものである。ポトゥダンスカヤは、このような認識に立って、ロシアで《労働生活の質》を現実的に向上させるためには２つの方向性を区別して考察する必要があると提案している。１つは労働存在の基底的原則を実現する「基本的方向ブロック」であり、第２のものは労働ポテンシャルのより完全な実現のための条件を想定した「補完的な方向ブロック」である。前者には、作業域の創出による雇用保証、主要な労働への動機付けとして賃金を利用すること、人員の作業能力維持要因として安全で健康的な労働条件をつくりだすことが該当するとされ、後者の方向として、労働の内容を豊かにすること、労働民主主義の発達、労働への満足を高めることが提案されている。

ツィガンコヴァはポトゥダンスカヤの見解を支持する立場からつぎのように述べている。我々（ツィガンコヴァ）の認識では、「ロシアには、現在、労働ポテンシャルの不完全な利用という問題が顕著に見られ、そのことが働き手の《労働生活の質》にも否定的に表れている。労働ポテンシャルの不完全な利用は市場経済への移行期にあったロシア社会に特徴的な現象であり、住民は雇用が保証されず失業率が増加し雇用の質が低下するという問題に悩まされ、働き手は、仕事を探し収入源を確保しようと努め、自分の技能資格や教育水準そして仕事経験に合致していない労働に従事していた。現在でも、たしかにロシア全体及び個々の地域でも失業水準が低下しているが、それにもかかわらずこの現象は残

っている」、と。彼らのなかには、現在のロシアでは － 基本的方向及び補完的方向という名称が妥当か否かという問題はあるとしても － 《労働生活の質》向上を幾つかの方向性に沿って重層的に同時並行的に進めなければならない、という意識が強く見られる。

＊　　＊　　＊

ツィガンコヴァによれば、アメリカのＱＷＬへの取り組みには、《労働生活の質》プログラム及び《労働生活の質》向上手段の作成 → 仕事満足の向上 → 商品及びサービスの質の向上 → 企業の競争能力の向上、という流れが想定されていることに特徴があり、労組との対立、政治及びビジネス環境の不安定さという問題を抱えるている。また、日本のＱＷＬへの取り組みはＴＱＣの枠内でおこなわれている。そこには、閉鎖的な労働市場 → 集団主義イデオロギー → 品質管理サークル → 《労働生活の質》向上 → TQC システム、という流れがあり、現在、終身雇用雇用制度が崩壊し、非正規雇用従業員の《労働生活の質》のための新しい方式を探さなければならない状況下に置かれている。《労働生活の質》と《労働の人間化》そして《職業生活の質》概念の相違が明確にされていないのも日本のＱＷＬへの取り組みの特徴である。

これに対して、ロシアのＱＷＬへの取り組みの特徴としてあげられているのが、《労働生活の質》解釈が共有化されていないこと、《労働生活の質》向上方向が２つ（基本的な方向と補完的な方向）があることであり、更には － このことについては後で詳しく検討することになるが － 1990 年代の初め頃までは、《労働生活の質》ではなく、労働（仕事）の質が、関心の対象であったこと、そして様々な年齢層グループの《労働生活の質》が研究されていないこともロシアのＱＷＬの特徴であり、《労働生活の質》要因の分類、《労働生活の質》指標、《労働生活の質》水準の測定が喫緊の課題になっている(12)。

＊　　＊　　＊

また、彼らの中で、《労働生活の質》の経済的な性質を明確にするために体系的な研究をおこなった人物として評価されているのがツィガンコフである。繰り返しになるが － 筆者の手元の文献での確認する限り － ソヴィエト／ロシアの学界の《労働生活の質》研究の流れはまずツィガンコフによって整理され、その内容がツィガンコヴァによって手際よく纏められ、更にそれらの成果をヤクシェヴァが発展的に継承していることを考慮すると、ツィガンコフは現代のロシア学界において《労働生活の質》分野の先駆的な研究者のひとりとして位置づけられる研究者である。

ロシアは、ツィガンコフのコトバを借りれば、「2003 年以降市場経済の国として世界市場に仲間入りしている」が、そのロシアにとって「住民の生活の質と労働生活の質の向上

という問題は最も緊急を要するものの１つになっている」。ツィガンコフには「市場経済の経験が少ないロシアは欧米諸国をはじめとする先進資本主義諸国の経験に学ぶべきことが多い」という問題意識がある。例えば、ロシアでは、市場経済への以降にともなって、「内部労働市場」概念が学術的な論文で幅広く展開されている。但し、このような認識は特段珍しいものではない。本稿でツィガンコフの主張に注目したのは、彼がソヴィエト時代の研究に積極的に言及していることがわかったからである。この観点はツィガンコヴァにも引き継がれている。

そのツィガンコフは、一方で、「ロシア経済が発達するためにはロシアの歴史的な経験と諸外国が獲得した経験から補足できる最良のもののすべてに基づくことができるしまた基づかなければならない」、と述べ、下記のように続けている。「《労働生活の質》のロシア的概念の形成は、たとえ最良のものであっても諸外国の経験の機械的なコピーを排除しておこなわれなければならないのだ」、と。そして同時にソヴィエト時代の研究にも触れ、一方で、「西欧で発達した《労働生活の質》概念の若干の理論的及び方法論的要素がソヴィエト時代の多くの経済学者や社会学者の研究成果に合致していたと強調できるであろう」としながらも、他方で、その過大評価も戒めている。要するに、彼の立場では、「ロシアの条件に合わせて《労働生活の質》向上プログラムを作成することは、国の経済状態、社会経済的及び国民的特性、ソ連邦の計画的な集中的経済の経験、現在ダイナミックに発展している他の諸国の経験を考慮するという条件のもとで、可能なのである」。

諸外国の経験に学び、それらを自国の状況に合わせて、言い換えれば、文化的な特性を考慮して、適用する － このことは改めて繰り返すまでもなく至極当然のこと（発想）である。

2010 年代に入ってつぎのような反省が生まれている。ロシアの「多くの著作は《労働生活の質》概念の外国における適用経験を解明しそれを現代ロシアの条件で実現する研究に追われている。しかし、西欧で上手く機能している方式を現代のロシア企業で実現しようとすると何故に効果的に働かないのか？　ロシアの社会経済的発達条件と《労働生活の質》の間にいかなる因果関係があるのか？　そのような問題はあまり研究されていない」(14)、と。

ロシアは特殊な状況に置かれている。それはロシアの文化的特性だけに収斂する問題だけではなく、ロシアが計画経済（社会主義経済）システムのもとで運営されてきたという歴史的な事実から派生する特殊性である。21 世紀を生きているロシアの研究者たちはその経験をどのように評価し現在に活かそうとしているのか？という疑問が生まれてくるのはそのためであり、上掲のツィガンコフの主張にはそのような問題意識が鮮明に表現されている。本稿がツィガンコフ並びにツィガンコヴァの研究に注目した理由もそのことに集約される。

ＱＷＬ研究の新潮流の芽生え

2010 年代後半頃から研究の流れに変化が生まれ、ロシアは、《労働生活の質》（ＱＷＬ）という欧米発の発想や実践を紹介しそれに学びロシアの条件に合わせて取り入れるという段階はいわば過ぎ去り、ロシア独自の立場から《労働生活の質》（ＱＷＬ）の研究に取り組み実践的課題の解決を目指すべきだろう、という研究姿勢が出てきている。例えば、ベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァ論文はそのような方向性を示している内容であり、欧米の研究者とロシアの研究者がいわば「同列に」並べられて評価され論評されている。

まず彼女たちは、ツィガンコフ並びにツィガンコヴァたちが言及していた以外の研究者の業績 － その多くは学位請求論文である － に注目して、近年の研究内容を、幾つかのタイプに分類して、つぎのように紹介している(15)。

《内容論的アプローチ》

これは《労働生活の質》として労働環境や労働過程を（働き手の満足に影響を与える客観的なパラメータとして）重要視している立場であり、ジュリナ（Жулина,Е.Г.）(Жулина, Е.Г., “Мотивация труда и ее влияние на качество трудовой жизни” ,Вестник *Саратовского государственного социально-экономического университета,* № 3, 2009. https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-truda-i-ee-vliyanie-na-kachestvo-trudovoy-zhizni　アクセス 2019/05/15)やポプ（Поп,Е.Н.）(Поп,Е.Н.,Управление качеством трудовой жизни : на примере г. Горно-Алтайска, Барнаул, 2003. 宮坂未見）に代表される。

《システム論的アプローチ》

これは《労働生活の質》をよりシステム的に把握する立場であり、その代表的な論者であるムギノヴァ(Мугинова,Н.Х.)(Мугинова,Н.Х.,Условия быта как фактор влияния на качество трудовой жизни городского учителя : на примере города Набережные Челны,Казань,2009.）によれば、《労働生活の質》は、労働に対する物質的報酬の水準、社会的保障、労働条件の安全性とエコロジー性の程度、労働の技術的装備、労働の内容、職業的成長や技能向上の可能性、集団における最適な社会心理的風土の発達度、法的保護の程度、管理決定へのコミットの程度、社会的に有益な活動の程度を要因とする、システム」である。

《働き手の視点重視型アプローチ》

これは、《労働生活の質》を、働き手自身の視点から、労働環境や労働過程の諸特質の総体として解釈する立場であり、イワノヴァ（Иванова,С.Л.）(Иванова,С.Л.,Качество трудовой жизни молодежи в современных условиях развития общества : на материалах города Набережные Челны,Казань, 2005.）やダムヴォフスカヤ（Дамбовская,А.А.）に代表される。例えば、ダムボフスカヤによれば、「《労働生活の質》は、労働条件、労働集団内の人員の相互関係、労働の組織と刺激化のシステムに対する価値的特徴付けの総体として

理解されるべきものであり、これは企業内社会的政策の発達レベルに規定されている」（Дамбовская,А.А.,Диагностика качества трудовой жизни персонала организации как элемента корпоративной социальной политики, Омск, 2012. ）。

《働き手の能力実現を重視するアプローチ》

これは、《労働生活の質》を、働き手の能力実現という視点から、労働の条件と組織として解釈する立場であり、例えば、ゴレロフ（Горелов,Н.А.）（Горелов,Н.А.,*Энциклопедия труда и занятости,*Изд-во СПб.гос.ун-та, 1997. 宮坂未見）やキバノフ（Кибанов,А.Я.)(*Экономика и социология труда: учебник,*Под ред.А.Я.Кибанова,Инфра-М, 2007. 宮坂未見）に代表される。キバノフによれば、《労働生活の質》は「広義の意味での労働条件を特徴付けていると同時に、働き手の関心と能力が彼の組織内の活動においてどの程度実現されているかを考慮できるような諸々の特質の体系化された総体である」。これはロシアにおいては 21 世紀を境に拡がってきたアプローチである。

《主観的であり同時に客観的でもあるアプローチ》

これはロシアで最も幅広く支持されている考え方であり、《労働生活の質》に主観的な側面と客観的な側面の双方からアプローチしている。（《労働生活の質》を主観的に構成している）働き手の視点から言えば、《労働生活の質》の状態は、（労働領域における個人的な欲求とそれらの実現可能性との関連付け、仕事の内容への満足、組織への程度等々の）働き手自身の状態から評価されるし、（《労働生活の質》を主観的に構成している）雇用者の視点からは、一面で、労働生活に対する働き手の主観的な受け入れのあり方として評価され、そして他面で、適用されている管理方式や労働組織形態の効率として評価されるが、更には、（《労働生活の質》を客観的に構成している）社会と国家の立場からは、《労働生活の質》は社会労働関係領域における政策全体の効率をカバーしている（*Качество жизни населения: грани проблем в фокусе преобразований*, монография, под ред.Н. А. Ворониной, И. В. Кузнецовой,КУБиК, 2012.　宮坂未見）、と。

ロシア学界に見られる近年の《労働生活の質》研究の状況を上記のように素描したベレフォヴァたちは、欧米諸国やロシアの研究者たちの《労働生活の質》解釈を改めて分析し、つぎのように纏めている。《労働生活の質》の解釈は多岐にわたっているが、いずれにしても《人的要因》がキーワードである、言い換えると、これまでの《労働生活の質》解釈には、労働過程にヒトを高い水準で引き入れる必要がある、あるいはヒトを組織に深くコミットさせる必要がある、ヒトの労働上の潜在能力を完全に実現させる最適な条件をつくりだすことが重要である、という視点が組み込まれている、と。そして彼女たちはこれまでの先行研究を分析しそこで掲示されてきた多様な解釈を３つのアプローチに整理している。

１）構造的アプローチ

《労働生活の質》を、労働環境や労働過程（労働条件や労働組織）の客観的特質の集合体

として、あるいは働き手が労働環境や労働過程の特質について主観的に受け止めたことを反映している価値的特質の総体として、考察する。代表的な研究者として、欧米圏では、Walton,R.,Guest,R.,Cohen,R.& Rosenthal,E.,Horsta,D. など、ロシアでは、Жулина,Е.Г.,Дамбовская.А.А.などがいる。

２）主観的-客観的アプローチ

考察する主体のレベル（働き手、雇用者、社会）に応じて、《労働生活の質》範疇の内容を詰めていく。代表的な研究者として、ロシアの Воронина,Н.А,Рябоконь,И.А.などがいる。

３）機能的アプローチ

《労働生活の質》を、（働き手の欲求の充足、その自己実現や自己表現の保証に向けられた）組織の機能というプリズムを通して、考察する。代表的な研究者として、欧米圏では Rethinam,G.S. & Ismail,M. など、ロシアでは、Горелов,Н.А.,Кибанов,А.Я. などがあげられる。

そしてベレフォヴァ、バビィチ&チェクマレヴァは自分たちのアプローチを（上記のアプローチを統合した、と意味で）総合的アプローチと名付け積極的に提示している。

４）総合的アプローチ

これは、《労働生活の質》を、働き手と組織の相互関連のなかで形成される（労働への支払い、労働条件、ヒトの潜在能力の利用と発達、キャリア発達の可能性、雇用の安定、労働集団の心理的風土、一般的な生活空間との相互作用、労働の社会的意義に代表される）諸々の特質の多面的な重層的総体として、考察する立場である。この重層的解釈の特徴は、方法論的に言えば、《労働生活の質》が３つの側面から解釈されていることにある。すなわち、第１に、働き手のレベルで、《労働生活の質》はヒトが上記の個々の特質に主観的に満足している程度として考察され、第２に、企業レベルで上記の特質の発達の程度として《労働生活の質》が考察され、第３に、地域レベルで当該地域諸企業の労働生活条件が統合的に特徴付けられ、《労働生活の質》はそれらの総体として考察されることが提唱されている。

いずれにしても、彼女たちの主張の根底には、「《労働生活の質》範疇は、広義には、（企業の働き手を取り巻き、彼らの欲求の充足を保証する）生産的、組織的そして社会的環境の諸々の特質の総体として把握されなければならない」、という考え方があり、働き手の欲求の充足が最重要視されている（16)。

＊　　＊　　＊

上述のように研究の流れが変化しているとしても、但し、ロシアの研究者のなかには、労働者の「労働ポテンシャル」が充分にあるいは完全に利用されていない、という問題意

識が横たわっている。これはツィガンコフ以来一貫して流れている時代認識であり、このような意識が、第３節で詳述することになるが、彼らをして《労働生活の質》向上に取り組ませる原動力になっている。

２-２-２　ソヴィエト時代の《労働生活の質》の研究状況

ソヴィエト時代の学界を回顧して、ツィガンコフは「命令型管理経済の国では長らく《労働生活の質》概念が幅広く用いられることはなかった」(17)と総括し、ツィガンコヴァは、ソヴィエト時代には「ＱＷＬ概念は承認されていなかった」(18)と文章化している。但し、このことは《労働生活の質》が全く無視されていたことを意味するものではなく、彼のコトバを借用すれば「承認」されていなかっただけであり、その概念自体は知られていたし、社会主義の立場から批判されていただけではなく、個別的な内容に関して言えば、論じられていたし「ソヴィエト的な」様式で実践に移されていた。

ロシアが計画的な社会主義経済のもとにあった時代には、ツィガンコヴァの文章を借りれば、ＱＷＬの個別的な側面が、例えば、労働の人間化とか労働の科学的組織化あるいは集団的な労働組織形態という枠内で（心理学的な労働条件や衛生学上の労働条件の改善、労働の性格・内容の諸問題が）研究されていたし、従業員の労働条件の（労働現場及び生産を離れての）改善が、「企業の社会的発達」計画との関連で（メディカルサービスの提供、託児所の設置として)、研究されていたのである。

またこの計画経済期は《労働の質》概念が幅広く普及した時代であり、多くの研究者たちが、労働（仕事）の質との関連で、「人的要因」（労働活動に現れる、働き手の社会的、心理的及び生物学的特質の総体）に大きな関心を払っていた時期でもあった(19)。

その代表としてあげられている研究者が、フィリッポフ(Филиппов,А.В.)(Филиппов,А.В., *Работа с кадрами. Психологический аспект*,Экономика,1990. 宮坂未見)である。ツィガンコヴァの文章を借用すると、フィリッポフは、1980 年代の中頃から、生産物やサービスの質は、従業員の職業的養成、正しい選抜・配置などに依存していることを根拠にして、社会を社会経済的に発達させるためには人的要因を最重要視すべきであると強調していた研究者である。自己実現と自己表現の欲求の重要性が指摘され、その充足が労働（仕事）の質を向上させる、と。また彼の著作では、労働過程で充足感が生まれるためには、第一次労働集団の発達、就いている仕事の意義の明確化、最適な社会心理的風土の構築、企業への適応、道徳-心理的刺激を用いることに注意を払うことが必要である、と力説されていた(20)。

そしてブリャフマンとシドロフ（Бляхман,Л.С. & Сидоров,В.А）もそのような当時の流れを最も代表している研究者（Бляхман,Л.С. & Сидоров,В.А.,*Качество работы: роль человеческого фактора*, Экономика, 1990. 宮坂未見)である。彼らは（ツィガンコヴァの解釈では)、一方で、人的要因の発達を仕事の質の変化と結びつけ、他方で、仕事の質を（社

会の社会的経済的発達及び個人調和のとれた発達を促す基盤である）労働の諸々の特質の総体として規定していた。そこには、仕事の質の向上の目的は、《労働生活の質》の向上の目的と同じように、労働効率の向上であり、最終的には、全体としての企業活動の効率向上である、という理解があったが、ツィガンコヴァによれば、これらの２つの概念は本質的に異なる概念である(20)。というのは、《労働生活の質》概念では、労働効率向上において決定的な役割を果たしているのはヒトであり、その能力や潜在能力が実現される効率は労働活動がおこなわれる条件によって決定的に規定される、と考えられているのに対して、労働過程の量的及び質的分析の諸結果、その諸々の特質や特徴の表れの程度を総合しているのが《仕事の質》概念であり、そこでは、言い換えると、没個性的な労働過程が最重要視され、複雑性、技能、条件、国民経済的意義、責任、正確さ、などのパラメータが考察されているからである。

ソヴィエト時代の多くの経済学者は、確かに、作業域のバランスや質、労働の内容、労働条件、集団的な労働組織形態などが作業の質に影響を与えると強調していたし、1980年代末には、労働の質を、広義に、人々の間の生産関係を表現する範疇として考える研究者もでてきたことを考えると、労働の質の向上を目指す方向は、その内容において、《労働生活の質》の向上を可能にする方向に近い、ということはできる。しかし、拡大解釈のもとでも、働き手の労働の質は、あくまでも（指示された要求に合わせて一定の課題を遂行を目指す働き手の能力や志向に条件付けられた）労働活動の過程の諸特質の総体として解釈されている。これは、ツィガンコヴァによれば、人的要因の重要性は認識されているが、二次的な位置づけにとどまっていることを示している(21)。

> このような（人的要因の重要性は認識されているが、二次的な位置づけにとどまっている、という）認識は、ベレフォヴァ、バビィチ＆チェクマレヴァたちにも引き継がれている(22)。

更に付け加えると、《労働生活の質》は社会学的にも関心が向けられ研究がおこなわれていた。その代表的な研究者として知られているのがズドラヴォムィスロフ（здравомыслов,А.Г.）とヤドフ（Ядов,В.А.）である。例えば、労働という場のヒトの行動に本質的な影響を与えているものは働き手の利害関心、欲求、価値志向、すなわち、そのヒトのモチベーションである、と指摘していたのがズドラヴォムィスロフ(Здравомыслов,А.Г., *Потребности.Интересы. Ценности,*Политиздат,1986. 宮坂未見)であり、労働態度は労働内容や条件に対する働き手の満足と密接に関連している、と強調していたのがヤドフ(Ядов,В.А.,“Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции” ,*Социологические исследования,*№ 3,1983. 宮坂未見)であった。

ソヴィエト時代の経済学者や社会学者の多くは、共産主義労働の諸問題の研究に取り組み、生産におけるヒトに対するヒューマニズム的アプローチの必要性について（それが創

造的なポテンシャルの開花を促進するとして）語り、あるいは労働の内容に注目すべきである、と論じていたが、それでもやはりＱＷＬ概念は、ツィガンコヴァによれば、一義的には理解されることなく承認されていなかったのである(23)。

ツィガンコフやツィガンコヴァたちの論文では触れられていないが、ＱＷＬはブルジョア的発想・実践として厳しく批判されている(24)。例えば、ボブリック『労働過程管理のブルジョア的理論とその擁護的本質』（Бобрик,В.И.,Буржуазные теории управления трудовыми процессами и их апологетическая сущность,1984)はその一例であり、基本的には、つぎのような理解が横たわっていた。ＱＷＬ概念は、労働科学の成果を吸収し、ブルジョアジーの資本主義的な搾取と階級的支配の強化のために社会的-イデオロギー的に操作するツールであり、我々が本格的に研究するに値しない代物である、と（上掲書、126-127 ページ)。ボブリック論文を含めて当持の研究の詳細な再検討は今後の大きな課題のひとつである。

ツィガンコフやツィガンコヴァの著作で語られていることは以上である。それらを踏まえると、本稿の立場からは下記のことが言えるだろう。

ソヴィエト時代には、「労働ポテンシャルが完全に利用されていない、それが故に、様々な問題現象が生じている　→　これは労働生活の質が良くないことに起因する現象であり、早速改善すべきである　→　その一環として、企業レベルでも《社会的計画》を作成して実現を促そう」、という発想が強かった、と。

しかしながら、これは、「はじめに計画ありき」、という発想である。本来は国民福祉（従業員の幸せ）の実現の手段であったはずの計画が目的に転じてしまった（別の表現をすれば、働くヒトの（計画の枠内に収まらない）欲求が無視されてしまった）のであり、目的と手段が転倒した社会が出現したのである。

＊　　＊　　＊

イグナチェンコはソヴィエト時代を官僚主義として性格付けて興味深い論述を展開している。下記に、彼の議論を要約する(25)。

現実の社会主義経済のなかで上からの独占という条件下で確立した官僚主義的計画は、不可避的に、ある現象を生み出していった。下から上まで、一般労働者から党書記長至るまで、「力の場」が発生し、その場が計画そのものをミニマムにしそれを超過遂行する方向に働き、生産力発達にブレーキを掛け、不況が生まれた。それは、イグナチェンコによれば、「本来の不況ではなく、不況傾向と形容されるような問題である。正確な意味での不況は存在せず、生産は向上し続けていたが、その規模は、生産上昇の可能性に比べると、かなり小さかったのである」。生産力発達にブレーキを掛ける要因があり、それが不況傾

向として現象した、という理解である。「現実の社会主義の経済システム」がうみだしたものによって、「すべての社会層のなかに彼らの客観的な労働結果に対する完全なる無関心が形成されたのであった」。

働き手の労働への関心を回復させようとする試みは、ソヴィエト的な経済運営メカニズムが存続した時期の終わりまで、おこなわれたが、残念ながら、積極的な成果をあげることはなかった。これがイグナチェンコの解釈であり、彼は一般的にはソヴィエト時代の労働の人間化の事例として知られている(26)（欧米の自律的作業集団に相当する）「ブリガーダ方式」（集団的な労働組織）を上記の視点から位置づけそのあり方を論じている。ちなみにブリガーダ（бригада）は作業班のことである。

イグナチェンコが注目したのがブリガーダ方式の性格であり、それは規定の変更に明確にあらわれていた。1980 年に「生産ブリガーダ模範規定」が採択され、その後 1987 年に下記のような変更が加えられるに至ったが、このことは、イグナチェンコによれば、「社会主義経済運営制度の非効率性に対する責任を働き手たちの肩に転嫁させた」(27)ことに他ならないものだったのである。

《変更点》

1980 年規定に記載されていた「ブリガーダの活動は、原則として、ホズラスチョット原則及び請負形態の労働組織と支払い、並びに集団的労働の高い効率保障に対する働き手の全般的な関心と責任に基づかなければならない」という文言が、1987 年規定では、「企業は、労働効率を向上させ、仕事の成果に対する集団的な関心と責任の強化し、働き手のなかに生産手段の利用に対する主人公意識を形成するために、ブリガーダ・ホズラスチョットと請負を労働の組織と刺激化の基本的な集団的形態として利用する」という文言に変更されている。

ちなみに、当時の資料によれば、1986 年時点で、「ブリガーダ形態」は工業労働者の約 70%を網羅していたと言われている(28)。

このような変更は、イグナチェンコによれば、原因と結果を取り違えたものであった。というのは、1980 年規定では、働き手の全般的な関心と責任が先験的に与えられブリガーダ創造の基盤として位置づけられ、まさにその関心をベースにブリガーダが自分の活動を打ち立てる、と考えられているが、しかし 1987 年規定では、ブリガーダがその関心の源として登場しているからである。更に言えば、ブリガーダ請負が提起された後にもうひとつの修正がおこなわれていた。「ブリガーダが作った製品で不良品と判明したものの作り直しと修理はブリガーダのメンバーによって補完的な支払いなしでおこなわれる。ブリガーダは低品質の生産物の産出に対して集団的な責任を負い、ブリガーダの賃金から損失を補填するが、その際、個々の働き手の落ち度を具体的に考慮する」、と記載されている

が、これは以前の規定編集時には欠けていた文言である。

このことは、イグナチェンコによれば、あきらかに、すでに創設されていたブリガーダが働き手の関心と責任に依拠できなかったこと、それ故に、そのような関心や責任なるものが、社会主義経済の非合理的組織のために、存在しなかったこと、したがって、ブリガーダがその機能を遂行できなかったことを示しているのである。

＊　　＊　　＊

計画経済のもとでは、このような思い込み（発想）のために、言い換えれば、労働生活の質も計画的に改善できるので、わざわざ労働者の側にたって質を上げるようなことをしなくとも良い、という発想（働き手の実態を無視した「労働生活の質の上からの押しつけ」）（社会主義のもとでは集団的関心が自動的に生まれる、という考え方）がありそして拡がっていたために、例えば、ブリガーダ請負方式を積極的に活用するとの考え方が支配的になったのである。そしてその後そのような前提が崩れてしまったが、結局は、「労働生活の質（＝労働（作業）の質⇒労働の質の内容）を国家が一義的に決める」という考え方は消失することなく、「人的要因」が矮小化されて解釈されるという経緯を、体制転換直前まで、辿ってしまったのである。これが、ツィガンコヴァたちが、現在の視点から、ソヴィエト時代の集団的な労働労働形態を「批判的に」評価している所以であろう。

第３節　ロシアで何故に《労働生活の質》への関心が高まっているのか

ロシアの学界は、何故に、ＱＷＬに関心を抱いているのか？　その理由は幾つかあろうが、何よりもまずそこには極めて現実的な実践的な課題がある。それは「ロシア企業の競争力はヒトに掛かっている」という発想である。グローバル化のもとでロシア企業が生き残るためにはＱＷＬが必要なのである。その論理はつぎのように簡潔に図式化できる。

ロシア企業の競争力はヒトに掛かっている
↓
しかし、労働人口は減少し、特に、若い世代の労働人口が少ない
↓
それ故に、未実現の労働ポテンシャルの実現を目指さなければならない
↓
ＱＷＬの向上は最優先課題である

チェグリンツォヴァとクズニェツォヴァ（Чегринцова,С.В.,Кузнецова,А.В.）(29)によれば、企業競争力は市場経済のもとでは最も重要な概念の１つであるが、それにもかかわらず、必ずしも － 企業競争力がヒト資源に掛かっていることは認められているが － いまだに共通の認識が共有されているわけではない。例えば、以下の定義は現在のロシア学界を代表している事例(30)であるが、彼女たちにとっては重要な視点か組み込まれていないという意味で不十分な定義である。

代表的な定義の事例

ファトフトディノフ（Фатхутдинов,Р.А.）の定義
定義：競争力は、その客体が、所与の市場に出現している類似の客体と比べて、具体的な欲求に現実的にあるいは潜在的に応えているのか、その程度を表現している特質である。
特徴：競争力の商品的構成要素（生産物の具体的な優越性（経済的な生産上の側面)）に注目している。
バリノフ（Баринов,А.В.）の定義
定義：競争力はその客体の個々の要素の競争力及び目的達成のための組織性からなっている。
特徴：システムとしての客体の諸要素を特別に抽出している（システムズ・アプローチ）
セレズニェフ（Селезнев,А.）の定義
定義：競争力は内部市場並びに外部市場における商品生産者の（経済的、社会的そして政治的要因によって条件付けられた）状態であり、そのような状態そしてその動きを適切に表現している指標に反映している
特徴：外部要因の影響のもとで形成され、一連の指標（様々な要因の外部からの作用）で評価されることを重要視している
ベルコヴァ（Белкова,И. В.）の定義
定義：競争力は国際市場の需要に応えて商品やサービスを生産すると同時に、市民に高いレベルの生活水準を保障する、能力である。
特徴：生産物を国際基準に合わせること並びに住民の高い福祉水準（経済的側面と社会的側面）が取り上げられている

上掲の定義から判断すると、チェグリンツォヴァとクズニェツォヴァの解釈に従えば、多くの会社は、生産物の質やマネジメント効率を、競争力の原動力として見なし、言い換えれば、経済的ファクターだけに注目し、社会的ファクターを無視しているのであり、最も重要な資源（従業員やＣＳＲプログラム）を前面に押し出している組織はあまり多くないのが現実である。

企業競争力を理解するには単に生産物やサービスの質だけではなく働く人々の「労働生活の質」という視点（ＣＳＲの視点）も必要であるが、それが重要視されていない、という訳である。

しかし、チェグリンツォヴァとクズニェツォヴァによれば、成功している企業の実践が示しているように、従業員に誠実に接している企業が安定した競争優位性を持ち続けることが可能なのであり、そのことはアメリカの著名なマーケティング会社 Nielsen が実施した調査のなかで確認されている。それが、世界 15 カ国の「将来のエリート候補者」（будущие таланты）（future talent）（大学の最上級生と最近職に就いたばかりの若い専門家）を対象に、主として、勤務先を決定する場合にいかなることを重要視するのかという趣旨の質問をおこなう（影響因子を問う（influencing factor））形で実施され 2016 年に公表された Nielsen 調査である(31)。

この Nielsen 調査の規模（回答者の数、年齢構成など）はチェグリンツォヴァ・クズニェツォヴァ論文では言及されていない。また引用元である Nielsen のウエブには調査資料それ自体は公開されず、結果だけが掲載されているにすぎない。それ故に、その詳細なデータ内容は現在では不明である。

彼女たちは、Nielsen 調査を援用して、そのような（企業競争力と「労働生活の質」の関連の）現状をつぎのように読み解いている(32)。

将来のエリート候補者たちの回答によれば、従業員福祉が労働活動の最も重要な構成要素である。全体的に見れば、85 ％がそのように回答している。従業員福祉はフランスとアメリカで最も価値ある要素であり（92 ％）、ロシアでは 82 ％であり、イギリスで最も低く 77 ％であった。

２番目に大きな影響因子はワークライフバランスである（83 ％）。個別的に見れば、これはアメリカの回答者に高く評価されている（89 ％）。ロシアでは 79 ％、イギリスでは 76 ％である。

３番目に大きな影響因子は日々の職務責任（Daily Responsibilities）である（75 ％）。このファクターに注目した若い専門家が多かったのは、ブラジル、インドそして韓国であり（82 ％）、日本では 60 ％にすぎなかった。ロシアでは 71 ％となっている。

企業の立地（location）は、平均すると、72 ％ の回答者に重要な選択基準として選ばれている。アメリカとシンガポールでは若い専門家の 83 ％重要視している。ロシアの従業員のなかでは 70 ％ の回答者が重要な基準としてあげている。この基準はフランスと韓国で最も低く 65 ％である。

全体的に言えば、15 カ国の回答者の多くは、平均すれば、従業員福祉を高く評価（85

%）していたのであり、ワークライフバランス、日々の職務責任、ロケーションがそれに続いている。但し、ロシアの回答者に関して言えば、91 %がキャリア発達の可能性に大きな意義を見いだし、88 %が最適な労働条件を選好し、82 %の回答者が集団における協力と相互関係を重要視していた。

現在の世界的な労働市場は激しい競争に特徴付けられる場であるが、専門家たちは社会的に責任ある会社で働くことを良しとして望んでいる（回答者の 86 %）。このファクターを重要視している回答者が多かったのはブラジルとアメリカであり 94 %である。しかし多くの若い専門家は会社の社会的責任という動機の誠実さに疑問を抱き（52 %）、それは企業イメージの確保を目指しているにすぎないと考えている。このような懐疑主義が強く見られたのはイタリアであり（66 %）、イギリスでは 64 %、ドイツでは 64 %、ロシアでは 62 %、メキシコでは 59 %の回答者に見られた。

今日では、社会的に責任あるビジネスを立ち上げることによって評判を高め競争力の水準を上げる可能性が現実に存在している。しかし、15 カ国の回答者の中で、自分が働いている組織が地域社会や地方の発達に積極的に参加していると回答したのは 33 %であった。会社がＣＳＲ原則に則って行動していると主張している回答者は 32 %であり、会社が従業員に自分たちのイニシャティブを実現させる可能性を与えていると考えている回答者は 29 %にすぎなかったのである。

上述のことを図表化したのが図表２である（が、文章化されたことがすべて図表化されているわけではないし、それ以外の数字（Nielsen 調査では公表されていたが、チェグリンツォヴァとクズニェツォヴァたちの論文では言及されていない「現場のダイバーシティー」）も宮坂の判断で記載している）。

図表２　仕事場所の選択に際して重要視されているファクター

（数字は重要視しているヒトの割合（%））

国 / ファクター	アメリカ	カナダ	日本	ロシア	オーストラリア	ドイツ	イギリス	フランス	イタリア	メキシコ	ブラジル	中国	インド	韓国	シンガポール	平均
従業員福祉	92	85	79	82	80	84	77	92	87	81	89	87	83	89	90	85
ワークライフバランス	82	85	77	79	78	85	76	81	85	78	86	81	83	86	87	83
日々の職務責任	80	78	60	71	81	75	67	71	72	77	82	70	82	82	83	75
ロケーション	83	71	78	70	72	69	68	65	71	71	77	67	68	65	83	72
現場のダイバーシティー	50	55	55	31	56	72	56	48	52	68	71	55	72	56	59	57

〔出典〕 Чегринцова, С.В. ,Кузнецова,А.В., “ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ” に加筆修正。

このように Nielsen 調査を読み解いたチェグリンツォヴァとクズニェツォヴァが注目しているのが《労働生活の質》（ＱＷＬ）である。このことは － 確かにエリート候補生の

回答を見ればＣＳＲがそれほど重要視されていないように判断されるが － 勤務先決定に当たって従業員福祉、ワークライフバランスが重要視されていることによって裏付けられた形になっている。「生産物あるいはサービスの質だけではなく《労働生活の質》に力を注ぎはじめた組織が競争力のある企業なのであり、多くの国々で実施されている実態調査がこの事実を示している」(33)、という解釈である。

多くの国々は労働力不足問題に悩んでいる。特にロシアにとっては喫緊の課題となっている。チェグリンツォヴァとクズニェツォヴァのコトバを借りれば、「労働ポテンシャルの状態、その形成並びに利用効率が組織の経済的及び社会的発達の基本的な基準なのであり」、「高いレベルの労働生活の質が高い技能を持った働く人々を引き入れ、労働活動の生産力を高め、会社へのロイヤルティーや所属意識をたかめる主要要因であり、組織の競争力の高く安定した水準を保証する」(34)のである。

但し、問題は、労働力不足という現実ではなく、むしろ、第２節でツィガンコヴァ見解の紹介を通して触れたように、働く人々の能力が充分に引き出されていないこと（未実現の労働ポテンシャルの存在）であり、それへの対応が課題として認識されている。

その現実の一端は、チェクマレヴァとロッソシャンスキー（Чекмарева,Е.А., Россошанский,А.И.）の資料(35)を借りると図表３と図表４のようになっている。尚、原文ではロシア連邦以外の地域の数字も掲載されているが、本稿では割愛している。

図表３　労働可能年齢にあるが現実には働いていない住民の割合

地　区	絶対数（1000 人）					割合（%）				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
ロシア連邦	22,237	21,776	21,704	20,564	20.429	26.3	25.0	25.0	24.0	24.1

図表４　実現されていない労働ポテンシャルの構造（2015 年度）（%）

地　区	失業者	働く意思を表明していないもの				働く意思を表明しているもの	
		昼間教育機関で学ぶ学生	年金者	家事従事	その他	職を探しているが，実際には着手せず	職探しそのものをていない
ロシア連邦	19.4	32.2	12.2	13.5	6.2	1.4	15.2

チェクマレヴァたちは「実現されていない労働ポテンシャルの構造」が複雑であることに注目しているが、この現象を「若者問題」として提起してきたのがツィガンコヴァであった。彼女は様々な方式を利用して失業状態から就業への途（規格外の就業形態）を模索

していた。フレキシブルな就業形態と労働時間制度であり、テレワーク、作業交代制度だけではなく、口座制労働時間制度、相互信頼に基づく労働時間などと命名されたフレキシブルな労働時間制度の設計が提案されている(36)。

しかしそのこと（顕在的な未実現労働ポテンシャルの引き入れ）以上に「深刻な」問題がある。それは、現在就業している人々の労働能力が充分に活用されていないことであろう。いわば「潜在的な未実現労働ポテンシャル」である。ロシアで近年おびただしい数のＨＲＭ関連のテキストが刊行され多くの高等教育機関でＨＲＭ関連講座が開講されているのはその傍証である。

ロシア企業において、ＨＲＭの見直しというか欧米化が進みＱＷＬにも強い関心が寄せられているのは上記のような現実の反映である

このような事情を抱えるロシアでは遅れて市場経済に参入した経緯もあってＱＷＬの国際比較研究が盛んであり － ２節で言及したツィガンコヴァの仕事にも見られたようにーロシアの立場から各国のＱＷＬがモデル化され検討されている。本節で注目したチェグリンツォヴァ・クズニェツォヴァ論文もその一例であり、それぞれの国の歴史、経済の特質、世界観を考慮して、より詳細に － 但し、ツィガンコヴァ論文には触れられていないし引用文献としても掲載されていない － 各国別ＱＷＬモデルを提示している(37)。

アメリカ

①目的

労働生産性と職務満足の向上、作業条件の改善

②インディケータ

労組の積極性、労働へのモチベーション

③《労働生活の質》指標

労働生産性、職務満足、人員の流動性、コンフリクトのレベル、賃金水準、ボーナスの有無、キャリア向上の展望、休暇の付与

④問題

政治的並びにビジネス環境の不安定さ、組合との対立

⑤特質

仕事への満足の向上を考慮した《労働生活の質》改善プログラムの作成、その結果としての、商品やサービスの質並びに競争力の向上

⑥アメリカモデルの優越性

従業員の管理参加（従業員の会社へのコミットメント強化の１つの手段)、生産民主主義、社会的パートナーシップ

⑦アメリカモデルの欠陥

短期志向（《スピーディな成功》を目指す)、主要動機が経済的なものであること

日本

①目的

従業員を意思決定過程に関与させることによって生産物の質を高めること

②インディケータ

若年層のモチベーション水準

③《労働生活の質》指標

賃金水準、社会保障額、刺激給の額、勤続年数の長さ、教育水準、生産物の質、欠勤や遅刻の数、同僚や顧客からのクレーム数、期限内であるいは遅れずに仕事を完了すること

④問題

終身雇用の制度変更によって、多くの従業員の《労働生活の質》水準向上に向けた新しい方式の探求を余儀なくされている

⑤特質

ＴＱＭシステムがその活動に従業員を参加させることによって《労働生活の　質》水準に影響を与え、閉鎖的な労働市場や集団主義イデオロギーが維持さ　れている

⑥日本モデルの優越性

全体への信頼と集団への義務感、パターナリズム志向、従業員行動の主要な動機は社会心理的要因（集団への所属感など）に特徴づけられていること

⑦日本モデルの欠陥

仕事の評価がゆっくりしたものであり時間をかけて昇進させてきたが、日本人のメンタリティが変化し既存のマネジメントとの矛盾が顕在化している

ドイツ、フランス、スウェーデン

①目的

労働生活の個々の領域を相互関連付けて《労働生活の質》水準を定められたインディケータに合わせること

②インディケータ

《労働生活の質》インデックス、《労働生活の質》評価指標体系

③《労働生活の質》指標

賃金水準、社会保障額、ストレス水準、上司との関係、イニシャティブと創造性の水準、社会心理的風土の評価指標、個人の安全感、作業域がエコロジー的要件や個人の心理的特性への一致している度合い

④問題

《労働生活の質》の若干の指標に関して統計的資料がないこと、《労働生活の質》の通

説とも言える定義がないこと

⑤特質

個々の地域並びに国家全体の《労働生活の質》水準が考慮されている、《労働生活の質》と非正規雇用形態が相互関連付けられている

⑥ドイツ・フランス・スウェーデンモデルの優越性

高水準の企業レベルの社会保障、経済的な福祉水準の保障、利害のバランス、社会的パートナーシップメカニズムの存在

⑦ドイツ・フランス・スウェーデンモデルの欠陥

《労働生活の質》の実践的な側面が充分に研究されていない、《労働生活の質》の若干のパラメータの評価が面倒くさいこと

ロシア

①目的

明確に定められていない

②インディケータ

住民の生活と福祉の質に関する多くの指標ごとに評価されること

③《労働生活の質》指標

労働生産性、サボタージュの多寡、人員の流動性、最低賃金と最低生活費の関連、社会的特典や保障、労働条件への満足度、労働災害及び職業病の多寡、労働保護政策への支出額、平均的な労働時間の長さ

④問題

《労働生活の質》の測定方式と定義に通説がないこと、《労働生活の質》と労働の質が比較対照されていないこと

⑤特質

《労働生活の質》向上の方向に２ブロック（基本的方向と補完的方向）があること、経済の歴史的特質が《労働生活の質》についての独自の解釈を余儀なくさせていること

⑥ロシアモデルの優越性

労働条件が《労働生活の質》のキイ概念であるようなシステムの構築を目指していること、《労働生活の質》研究領域が拡大していること

⑦ロシアモデルの欠陥

《労働生活の質》評価の主観性、《労働生活の質》評価方式の多様性、部門や領域ごとに従業員グループや従業員範疇の特徴が考慮されていないこと、主要な動機が経済的要因であること

このような試行錯誤（関連学界の議論）を経て、ロシア企業はどのような方向に向かお

うとしているのか？

ロシアだからこそできることもあろう。例えば、過去の反省を活かして、上からの押しつけではなく、従業員本位のモチベーション理論を構築できる可能性があると考えられるが、それが現実性に転化することがあるのだろうか？

註

(1) https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/decent-work/lang--ja/index.htm　アクセス 2019/03/17

(2) https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/kokusai/ilo/decent_work.html　アクセス 2019/03/17

(3) 奥林康司「ＱＷＬ－ＱＷＬへの関心とその基本問題」『日本労働研究雑誌』No. 609、2011年

(4) 菊野一雄「『労働の人間化（ＱＷＬ）運動』再考」、『三田商学研究』51-6,2009 (5) 菊野一雄「新しい労働の人間化（ネオＱＷＬ）運動としての「ディーセントワークの理念」の歴史的位置と意味」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要第 9 号』、2010 年

(6) Якушева,М.С.,“Эволюция понятия качества трудовой жизни”,*Вестник Томского государственного университета. Экономика,*№4,2016
http://journals.tsu.ru/uploads/import/1527/files/4（36）_063.pdf　アクセス 2019/02/25

(7) Цыганков,В.А.,Качество трудовой жизни в России : экономическая природа, механизм формирования,2007,с.87.

(8) Цыганков,Указ.соч.,с.100.

(9) Журавлев,П.В.,Карташов,С.А.,Маусов,Н.К.&Одегов,Ю.Г.,*Персонал.Словарь понятий и определений,*Экзамен,1999（宮坂未見）

(10) 嶺学『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、1991 年、５ページ。

(11) Игнатенко, М.Н.,Качество трудовой жизни современной России: состояние и напралевния роста ,2010,с.38.

(12) Цыганкова,И.В.,Качество трудовой жизни молодежи России － концептуальные основы формирования,2009,с.32-43.

(13) Цыганков,Указ.соч.,с.105.

(14) Игнатенко, Указ.соч.,с.5.

(15) Белехова,Г.В.,Бабич,Л.В.,Чекмарева,Е.А., “Теорети-ко-методологические аспекты исследования категории «качество трудовой жизни»”, *Социальное пространство*, 3(10), 2017.

(16) Белехова,Бабич & Чекмарева,Указ.соч.,с.5.

(17) Цыганков,Указ.соч.,с.108.

(18) Цыганкова,Указ.соч.,с.190.

(19) Цыганкова,Указ.соч.,с.138.

(20) Цыганкова,Указ.соч.,с.138.

(21) Цыганкова,Указ.соч.,с.45.

(22) Белехова,Бабич & Чекмарева,Указ.соч.,с.7.

(23) Цыганкова,Указ.соч.,с.31.

(24) モシェンスキー Мошенский, М.

(25) Игнатенко, Указ.соч.,с.29-31.

(26) 奥林康司『労働の人間化 ― その世界的動向』有斐閣、1991 年、　ページ参照。

(27) Игнатенко, Указ.соч.,с.29-31.

(28) 宮坂純一「ソ連邦のブリガーダ方式」奈良産業大学『産業と経済』第２巻第３号(1987 年 12 月）15 - 36 ページ参照。

(29) Чегринцова,С.В.,Кузнецова,А.В.,“ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ” ,*Вестник ТвГУ. Серия "Экономика и управление",*2017,№4,с.117–126.

(30) Чегринцова & Кузнецова,Указ.соч.,с.118.

(31) Будущие таланты стремятся к карьерному росту / Глобальное исследование репутации компаний по мнению элиты и будущих талантов. https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2016/company-reputation-Russia-2016.html アクセス　2019/05/11

(32) Чегринцова & Кузнецова,Указ.соч.,с.119-122.

(33) Чегринцова & Кузнецова,Указ.соч.,с.117.

(34) Чегринцова & Кузнецова,Указ.соч.,с.124.

(35) Чекмарева Е.А., Россошанский А.И.,“Комплексная оценка нереализованного трудового потенциала регионов РоссииГосударственное управление” ,*Электронный вестник*,Выпуск № 63. Август 2017 г.,с.280-296. https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-nerealizovannogo-trudovogo-potentsiala-regionov-rossii　アクセス　2019/05/10

(36) Цыганкова,Указ.соч.,с.205-270. 2014 年には、“Развитие нестандартных форм занятости в современной России” ,*Российское предпринимательство*, 2014,Том 15.,№ 24 が公表されている。

(37) Чегринцова & Кузнецова,Указ.соч.,с.122-125.　ツィガンコヴァ論文に言及されていないことはこのような理解が「通説」になっていることを物語っているのか？　それとも「怠慢」(← 倫理感の欠落）なのか？　確認の術はないが、本稿では、そのような理解がわざわざ引用する必要がないほどに共有されていることを示している、と解している。

奈良経営学雑誌　*Nara Management Journal*
第 11 巻／ Vol.11
2020 年 06 月 11 日発行）

発行所
奈良マネジメント研究グループ
NGOMS（Nara Group of Management Study）
事務局
Ozecho 720-23, Ikomasi Nara, Japan　630-0223
代表者
Jun'ichi　Miyasaka
問い合わせ（contact）
juka（@ mark）js3.so-net.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

Nara Management Journal

Vol.11, June,2020

Article

Quality of Working Life in Russia ····· **Jun'ichi Miyasaka**

Nara Group of Management Study