

人間性と労働意欲

馬場道夫

最近の労働意欲またはモラルについての研究、考察は、人間関係の改善という視点から見直されてきているといふことができる。集団の労働意欲の測定、条件分析といった産業心理学的な研究から、⁽²¹⁾ Roethlisberger ⁽¹⁶⁾らに端を発した人間関係の積極的改善の方策の発見、したがって経営管理的色彩を濃厚にしたものへと変化しているといふことができる。最近の Davis, ⁽⁶⁾ Scott ⁽¹⁹⁾らの著作もこの後者の例である。しかし、同時に、社会学・心理学・経営学などの社会科学の総合科学としての行動科学の視点をもつようになっている。これは、経営企業体内の人間行動の客観的科学研究という観点を持ったものであり、科学的経営管理の意図が見出される。もちろん、この科学的という意味は Taylor F. W. 流の狭い意味のものではなく、むしろ人間を全人格的にとらえ、特に集団行動の研究に重点をおくものである。

これに関係して、最近の産業社会学の研究の方向は注目に値する。例えば White W. F. ⁽²²⁾ら、⁽²³⁾⁽²⁴⁾ Zalesnik, ⁽¹⁾⁽²⁾ Argyris は、企業集団の中の人間行動を最も直接的に研究し、成功している。そして社会科学者の持ちやすかった直観的、理念的考察法から客観的科学的な方法へ、統計法の改善と共に進歩してきている。

この方向がさらに進歩するならば、今日次第に発展しつつある集団行動の数理的解析の方向と次第に結びついて行くであろう。ここで、モラルの問題は、経営工学の1分科としてとりあつかわれることも考えられる。

しかしながら、McGregor ⁽¹³⁾の Y 仮説に示されるように、人間性の尊重といった方向が逆に強調されてもいる。だいたい人間関係論の中心的な概念は、人間性の尊重、人格の尊厳の再認識であった。労働者の労働意欲は、経営者

が自分の利益のために、労働者を見かけだけ大事にしている。——労働条件を良くするのも、労働者に対する態度がいんぎんであるのも、すべて経営者の己が利益であると理解するとき、労働者の労働意欲は減退するであろう——と考える。そうではなくて、経営者と労働者が協力して、ある目的を達成しようとしている。しかもその目的には、人類全体に対して貢献している何かを含んでいると理解するとき、つまり基本的な点において労使がある共通点を持ち、互いの人格を承認しているときに、労働意欲は高まり、経営は少なくとも人間的側面において成功する。これは、今日の人間関係論の私なりの総括である。

したがって、今日の人間関係管理の方向には、二つの異質な、極めて異なった傾向、一方において数理科学的企業内人間行動の解析、他方において哲学にも通じうるような人間尊重的人間関係論が内在していることになる。すべての人間関係管理の研究は、この両極の間に分布するものと考えることができる。

結局、モラルを高めることは、人間関係を改善することによってできるが、このためには現在の人間関係の科学的客観的理解が必要であり、さらにこのために行動科学の方法が採用された……と見ることができる。さらにこれを延長して考えれば、将来、数理的方法によってモラルの改善を計ることが可能であろう。しかしながら、人間関係の改善には人間人格の尊重といった極めて数理的でないものが存在する。この一種のパラドックスをどう解決したらよいのか。最も端的に言って、人間は、電子計算機によって指示されて働きたくないのではなからうか。人間が電子計算機によって働かされていても、それはやがて自分のためになるという理解があればよいのだろうが、そのような理解は、誰が教えてくれるのだろうか。それも電子計算機が教えてくれるのであろうか。

個人々々の問題に立ち帰ってみると、その終極には、個人があり、その個人がとにかく理解し、感じなければならぬというどうにもならぬ段階がある

ことに気づく。個人が、いかなる時に尊重されたかを研究し、それによって電子計算機によって指示された人間が、そのように行動する。ところが、そのようになつかわれた人間が、それが電子計算機のせいだと気づく。さらにそれを電子計算機が予測して修正するというような面倒なことになる。そのようなことよりも、はじめからお互いに、相手の人格を尊重する。つまり相手をだましたり、単なる手段として利用したり、自分の利益だけを考慮して行動しないという前提があり、その意図が正確に相手に伝達される方法があれば、人間関係の主要な問題は容易に解決される。もし、人工頭脳を使うとすれば、相手の人格を尊重していない人を発見するという役に立てればよい。

以上の叙述は、誠に素朴な論議であるが、人間性の意味とその重要性を例示するのに役立つであろう。最終的に理解し、感じるのは、個人々々の有限な理解力と感受力を持った人間であるということである。(その過程に電子計算機を介入させることは、まずできない。)しかし、数理科学的行動科学の有効性を決して打ち消すものではない。そのような科学者やそれを利用する経営者が、人格の尊重という点において、信頼されるということを前提として。このような方向が、他のあらゆる科学的分野と同様に、最も人類にとって有効であろうし、また経済的でもある。

本稿においては、そこで、人格の尊重とは心理学的にいつて一体何であるか、できうるかぎり科学的客観的に考えてみたい。それは、理念的、独断的なものでなく、大衆的共通的なものでなければならない。

次に、これの労働意欲との可能な関係を考察したい。そこで、労働の理想的条件を人間性の要求の満足という側面から考え、労働意欲の理想的な条件というものを探ってみたい。最後に、その理想的条件と生産性という観点から予想される種々の制約との間をいかに調整できるか考えてみる。

(I) 人間的要求

(1) 人間性の規準

人間性とは、人間の本来持つ一般的性質という意味で、ここでは用いる。特に、他の動物とは異ったとい点に重点がおかれる。したがって、種属としての人間という、いわば生物学的な考察にならざるを得ない。しかし、これだけでも、あまりに大きな問題であるが、避けて通るべきではない問題だし、現有の成果だけでもまとめておくべき問題である。

人間性については、Fromm⁽⁷⁾の有名な論を逃す訳にはいかぬであろう。彼が『正気の社会』の中で強調している点は、他人の目的のための手段とならない自己目的的な社会、そこでは人間が中心であり、すべての経済的・政治的活動は、人間の成長という目的に従属している。

また、精神の健康について、自分自身が自分の主体であること、内部の現実と外部の現実を把握すること、つまり客観性と理性を発達させることであるとしている。ここでは、人間性の規準として、自己目的、成長、理性といった概念が提出されている。しかし、人間性判定の規準は、必ずしもはっきりしない。そこで先に述べたように人間に対して生物学的観点をとって、次の規準を定めた。

(1) 他の動物から区別されるべき何か。しかし、単に生理的・身体的差別でなく行動に関係していること。

(2) 個人の成長、発達、幸福などの個人の存在の向上を許すものであること。これは、精神的なものに主眼がおかれるべきだが、個人の生物学的向上を無視してはならない。

(3) 種としての人類全体の繁栄に導くべき性質。これに矛盾する性質をたとえ人類全体が持っていたとしても、これを人間性と呼ばない。強いていうならば、それは捨て去るべき人間性である。動物的性質又は機械的性質を非人間性と呼ぶならば、捨て去るべき人間性は、反人間性である。非人間的でも反人間的でもないもの、これを人間性と呼ぼう。

(四) Y 仮説

かつて経営者は、人間に関する基本的な仮説をもっていた。それは、労働

者、平均的な人間は、本来的に労働を嫌い、働かすためには、罰が必要である。また多くの人々は、責任を持ちたからず安易に暮したいと考えているとした。McGregorは、これをX仮説と呼び、これに対してY仮説⁽¹³⁾を建てた。Y仮説は、6つの項目があり、略述すると次のようである。

- i) 労働は、休憩や遊びと同様に、自然な人間の性質である。
- ii) 人間は外的に規制されて働くだけでなく、自分から進んで、自己統制によっても組織の目的のために尽す。
- iii) 自我や自己実現の要求の満足は、組織の目標の達成によっても生じうる。
- iv) 平均的な人も、適当な条件では、責任を持つ。責任を避けたり大望を持たないのは、一般に経験の結果である。
- v) 比較的高度の創造性、明敏さは、少数の人だけでなく、かなり多くの人が持っている。
- vi) 近代産業生活においては、人間の知能は、一部しか利用されていない。

以上の様に述べられているが、人間の自己統制、統一性が強調されている。本来人間は、自己を自分で統制するという自発性があるということである。これを別の言葉でいえば、自治ということであろう。(果して日本人の中の何パーセントが自治能力を持っているであろうか。)

(v) 人間的要求と動物的要求

人間性が満足されないならば、そしてそれが本来的に人間の生来的のものであれば、その人間性を求めるであろう。これを人間的要求とっておこう。人間的要求は、また、動物には見られない要求ということになる。これについては、既に著者が動機⁽³⁾のリストを作っている。また、人間関係論では⁽¹⁸⁾ Scottの例もある。

ここでは、まず、Scottの職務動機の例をあげてみよう。

- i) 安全保証。職務の安定を通じての将来の安全。

- ii) 機 会。昇進と能力の進歩の機会。
- iii) 参 加。職務について発言することによる決定への参加。
- iv) 認 知。なされた仕事が認められること。
- v) 経 済。良い生活水準を許す収入。
- vi) 達 成。職務において何か価値あることをしていると感じ職務に興味を持っている。
- vii) 通 信。会社で何が生じているかを知ることによる一体感。
- viii) 権 力。自己主張し、他人を支配しうる機会。
- ix) 同 調。チームの中である役割を持つこと。他の人がすることを自分もする。
- x) 独 立。個人的自由、自己表現の欲望を満足させる機会。

欲求のリストは誠に色々で、かつての本能論のようにまちまちである。これは経営的観点から比較的好くまとめられたものである。実際的にはあるけれども、動機づけの概念やその分類の方法については厳密ではない。具体的場面の動機は無数に存在しうるし、場面によっては、全く存在しない動機もある。

以上の動機の中で特に動物から区別さるべきものがあるか。i) 安全保証、v) 経済は動物にも一般にみられる。経済は物質的生理的要求を満足させるものだからである。社会生活を営む動物社会にあっては、viii) 権力、iv) 認知、ix) 同調いずれも存在しうる。例えば、日本ザルの最近の研究、⁽⁹⁾ Tinbergen ⁽²⁰⁾の研究などにみられる。同様に独立も、動物のナワバリについてよく知られたことである。vii) 通信については、探索、好奇心という点で説明されるであろう。これも動物にみられる。iii) 参加は、自己主張の変形であるとみられる。

結局、残されたものは、ii) 機会、vi) 達成である。これも昇進は支配、優位への要求とみれば動物にみられるし、達成も職務に対する興味の点では、好奇心に通じるものがある。まず、動物界に比較的まれと見られるの

は、能力の進歩の機会、仕事に対する価値感ということになるだろうか。しかし、これらは非常に理性的つまり知能的な判断を要求するものであるから、動物と人間の差は、主に知能に求められて動機や欲求ではないということになる。

上記の議論は、やや粗略にすぎる。しかし、人間もまぎれもない動物であるという点を例示するであろう。もちろん、人間には個体差が激しいから、全く個人的な理由や動機で職務に従事していることがあろうが、個人差の問題は、後に触れることにしよう。

一步ゆずって、動物と人間の差が程度の差であるとして、今日の人間社会が形成されたのは、知能のためだけであろうか。欲求の点については、程度の差は認められないであろうか。ここでみられる限り、能力の進歩、達成に求めることができる。これはまたあまりにも大きな問題でありすぎる。ここでは、著者の仮説だけを述べておこう。しかし、その前に、人間性を何と考えるか、2, 3の例をみてみよう。理念的なものは避けるとして。

(二) 人間性

あまり厳密でないけれども、心理学者の人間性論として、谷口氏の例を引用してみよう。⁽¹⁹⁾

i) 人間性とは、それ自体活動を続ける、自己を実現しようとするある根源的な力である。

ii) 人間性とは、抵抗的な活動である。失敗に抗して生きる力を持つ。

iii) 個性を持つ。

iv) 自己統一、統一体としての自己。

人間性とは単に生物学的特性ではないと主張されている。しかし、人間は生物体として存在しているのだから、それが精神的、社会的存在であっても生物体としての人間の媒介なしには存在しえないであろう。次に上のものを生物学的な水準に環元して表現してみる。

i) 自己実現については、Maslow⁽¹⁰⁾の例にみられる如く、人間的要求の中

でよく主張される。これは、自己の労働に価値を見出しうる状態と類似しているが、それともやや異なる。自分がある困難な仕事ができる、自分の考えや技能が実現してある形になることを意味しているが、それが容易であって他の誰でもができることであれば、満足は感じられないであろうから、根本的には自己主張とかわらない。個人的な努力が実ってそれに満足感を感じるというのは主観的であって、動物に存在するかどうか判定しがたいが、動物の行動は、この様な動機なしで説明されてきている点からいえば、まず人間的要求の最たるものといえよう。

ii) 抵抗的であるということは、困難に打ち勝つというのであれば、人間でも誰でも持っているという保証はないし、動物が困難に相遇しないということもないであろう。もちろん、理念的な解釈はしないでのことである。

iii) 個性を持つのは極めて当然であろうけれど、個体差という観点からすれば、他の動物にも存在している。ただし、人間は、高度に発達した動物であるから、生物体としてのみ存在するような人間から高度の知能と理性を持った人間まで考えれば、個体差が大きくなるのは当然である。

iv) 自己統一。これは、先の McGregor の自治, Self-control の概念に通じうるものであろう。正しく人間的である。分裂病の患者と正常な人間のひとつの違いはこれであろう。動物についてはまず問題外である。そして、人間の中には自己統一でありたいと思ひ、またそう他の人に期待する人も多いことであろう。社会生活には、それがなければその個人の存在は許されないであろう。社会は、法律を象徴とするような、あらゆる一貫性、統一性を人間に要求している。

(6) 人間的要求の仮説

人間は、人間的でありたいと要求するであろう。そうでなければ、社会から追放される。そうすればその人の生存は著しく困難になる。人間的でありたいと願う要求を人間的要求とすると、人間的要求はどのようなものが考えられるであろうか。それを、個人、人類全体の繁栄、成長に資するという規

準に照して考えてみると、次の様なものがあげられる。もちろん、それらはあくまで仮説であり、それも現時点においてのものである。

i) 自己実現、自己の能力、観念を客観的な形に実現させる要求。これは、破壊的に働かないならば、人類を進歩させる重要な役割を果す。

ii) 成長への努力。Fromm⁽⁷⁾、Rogers⁽¹⁷⁾にみられるように、人間の根本には、この要求が存在していると仮説する。また、人間の動機の特徴は、限度のないことが特色であるといわれる。満足の限界が存在しない。今日の物質文明の繁栄がこれを示している。

iii) 個性的要求(独立)。産業場面でよくいわれる人間の互換性の問題であり、そのようではなく、自分はかけがいのない存在でありたい、皆から必要とされていると思いたい。これは、自分の仕事に価値感が持てるひとつの要因であろう。これは、Scottの分類の認知の動機にも通じうる。換言すれば、社会生活の中である役割を占め、それによって社会での安定的地位を得たいということに結びつく。或意味で低次の動物的要求とも結びつくが、また、個人の成長を許すひとつの前提でもあり、自尊心といってもよい。したがって、他人の手段となるのを嫌い、自己目的な生き方を望む。

iv) 統一性。自治、自己統一の概念の援用である。統一的でありたい、一貫的でありたいという要求。換言すれば、理性的でありたいということにも通ずる。しかし、それが完全に合理的であれば、機械的という意味になり、逆に人間的でなくなる。したがって、感情と理性(合理的判断)がバランスのとれた状態になければならない。

v) 共存的要求。

これは、群居の要求といってもよい。動物にもよく見られる例である。これを特に人間性の中に加えたのは、次のような理由によるものである。

人類の進歩の経過の中に協力という点を除くことはできない。現在の社会生活やその向上には、協力が前提とされている。これはむしろ論理的なものである。また、人間が失敗したとき、一人になりたいと思うことがあるし、

時には自殺をする。これは、生をあきらめるのではなく、社会生活、つまり他の自分の知っている人からの逃避⁽¹⁵⁾である。これは、他人と共にあることが、成長し成功する人間の極めて自然な感情であることを示す。他人と共にあること、他人に見られること、触れあうこと、これは人間の重要な要求であり、人類の進歩と個人の生存に重要に貢献していると考えられたためである。

最後に付け加えなければならないのは、以上の人間的要求は、現在の社会生活の中でのみ人間的であって、人間社会の変動にともない、新しい人間的要求が生れる可能性をもっていることである。人間的であることは、人間社会で育てられたために人間的であるので、人間が動物に育てられたならばそうはならない⁽¹⁴⁾。社会生活が、人間を作ったので、人間的要求も自然その中で作られたものである。逆に、人間的要求の規準が人類の進歩と個人の成長にあったために、人間的要求は、いわば当為でもあり、もしそれがなければ、持たせるべき、また持つべき要求ということになる。

Ⅱ 人間性からみた労働の理想形態

(1) 労働における人間的要求

労働の動機と動物的要求の関係については、既に述べた。また、労働意欲が色々の動機からなっているとして、その中に含まれている人間的要求は、どんなものであるか述べた。後者の点に関して、著者の労働の動機の分類は、別に示してある⁽⁴⁾。先の Scott の例でも、著者の場合でも、前章で述べた5つの人間的要求に合致するものは、自己実現、共存である。前者は仕事の成功それ自身を求めさせるし、後者は集団との共存による満足感を生ぜしめる、いずれも金銭的のものではない。そのほか、成長への努力は、仕事の熟達、昇進によって満足される。個性的要求および統一性の要求は、しかしながら、いつでも満足される訳ではない。しかし、ある企業体の中であって、自分なしではできないような仕事があるとすれば、個性的要求は十分満足さ

せられるであろうし、統一性も、職務の中にコンフリクトが持ちこまれなければ、統一性は維持されるであろう。

実際の職場において、どれほどの人が人間的な要求を十分満足させているであろうかということが、次に問題にさるべきである。しかし、人間性の満足は、個人々々自分で十分意識できるものとは限らぬので、どれほどの人が人間的要求を満足させているか正確には把握できないであろう。ただ、平均の自殺率⁽¹⁵⁾、様々の欲求不満の症状(退行、攻撃、空想など)から間接的に推定するよりない。また、労働条件の職務内容から推定する方法も考えられるが、その場合には、そこで働く人間がどのような性格・知能・能力を持っているか知る必要がある。

いずれにしても、人間的要求の満足の測定は困難なことである。単なるモラル調査や意見調査であってはならない。そのような規準や測定法については、これから研究を進めていかねばならないであろう。

(四) 労働における非人間的要因

人間的な労働するためには、それなりの労働条件を持っていなければならぬ。いわゆる疎外されるような労働は除去さるべきである。この点は、Argyris⁽¹⁾によってかなり徹底的に研究されている。彼は、形式的組織の基本原理として次の4つ述べている。

- i) 職務の専門化。
- ii) 命令の系統の明確化。指示に反対は許されない。
- iii) 指示の単位。少なければ少ないほどよい。単一の活動のみによってある職務が遂行されるならば、それは最も能率的である。
- iv) 統制の範囲。部下は5, 6人であることがよい。

そして、以上の4点は、もし完全に実施されたならば、従業員は自分の仕事についてほとんど自由を持たず、受動的、依存的であると期待され、時間的展望は非常に短かく、目先のことだけ考えるようになり、ごく少しの能力だけをいつも使うようにさせられ、心理学的な失敗に至るような条件で働か

される。

さらに彼は、この結果をずる要求不満の状態、その代償としての種々の行動について述べている。ここでは、上の条件が、自己実現の要求を著しく傷つけ個性的要求、独立の要求を満足させず、成長への努力を失なわせるものであることを指摘することで十分である。なお、共存の要求は、オートメーションが進むに従いがい失なわれる。従業員が工場内でまばらになり、時には、1日中1人で仕事をしていなければならないものもでて来る。かくして、この面での楽しみもなくなる。

この様な、非人間的な労働の代償として経営者は今まで何を労働者に提供したであろうか。それは主に金で、その金額がいかにか高かろうとも、それは物質的な満足しか与えない。もっとも、自分で企業が作れるほど大きい金額であればまた別であるが。また、ときに、名目上の地位を与えることもある。いずれも、競争心をあおる形で、ある個人とその他の人を区別するように与えられる。かくして、労働者は、人間的要求の満足を得られない代償として、金銭を与えられている。換言すれば、かつての奴隷時代の剣とムチが金に替えられたにすぎない。

いかなる代償を与えても、根本に非人間的要素があるかぎり、無限の代償を必要とするであろう。これが、ますます労働者を物質中心、金銭中心にし、無限の生活水準の向上に向わせている大きな原因と仮説される。しかも、この生活水準向上への欲望が、漠大な需要を喚起し、漠大な生産を吸収している。そして、これが資本主義を成立させているのは、誠に皮肉なことである。以上の推論が正しいならば、根本において資本主義は、非人間的要素を持っていることになる。もちろん、これは、社会主義形態の企業に非人間的要素がないという保証にはならない。

(v) 労働意欲の理想条件

以上の様な職務に課せられた非人間的要素を排除していけば、では理想のモラルが生れるであろうか。恐らく十分ではあるまい。では、単に、不快

な条件を除くというのではなく、積極的に人間性を満足させる条件を作るべきであろうか。それでも十分ではあるまい。というのは、先にあげたのは、動物から区別された人間性でもあった訳で、実は人間も動物である以上動物的要求は必ず存在するし、それなしでは生物体としての人間存在が許されなくなるであろう。生理的要求、安全、愛情と依存など動物として不可欠な要求がある。大変抽象的な議論であるけれども、動物的要求も十分満足させ、Maslow の優性 (Prepotency) の原理によって、そこで生じた人間的要求を勤労の要求として役立つのが良いであろう。ただ、動物的要求を十分満足させるといっても、すぐに再び生じて来る飢の様な要求もあるので、いつでも動物的要求は満足しているという訳にはいかない。そこで両者をうまくバランスをとって、個人的にも社会的にも有効な動機状態を作り出すことが好ましい。

では、具体的にいかなる状態が理想的状態なのであろうか。これは単に想像を出ないが、およその予想をしてみると次の様なものである。

i) 労働環境が整備されている。工場、会社内の温度湿度条件が、それぞれの職務に適するようになっている。色彩、配置等の点でも、単に便利だけでなく、快適であり、また、労働意欲をも刺激するようなものであることが必要である。今日では、人間工学的な研究分野としてあつかわれているが、職場は、“人間”の働く場所であることが忘れられてはならない。清潔な牛舎であってはならない。これも全く想像であるけれども、ある時期において最も能率的な配色は、他の時期において最も非能率的なものになるかもしれない。それは、時代とか環境の影響を度外視するわけにゆかないからである。

組織が維持されるためには、その組織がより生産的でなければならないというようなことから、生産中心主義的な理念が生じて来るであろう。その1例が、人間工学的な思考にみられるが、その考え方は、労働環境整備を拡張解釈して、従業員の家庭、会社の属する地域社会、あるいは国家という面に

まであてはめられつつある形跡がある。その住宅の整備、地域社会の道路・交通・公共施設に対する援助なども、我国では多くの形でみられる。その範囲では、それ程問題を生じないだろうが、そこに居住する人間に対して企業が発言権を持ようになってしまうようになっては、問題である。企業内において能率的であるためには、家庭に問題がない方がよい。運転手の家でいざこざがあって翌日事故を起したというような事態は、よくみられることである。著者の調査でも予想以上に家庭とモラルの間には相関がみられた⁽⁴⁾。しかし、企業が、家庭内まで立ち入って、その本人はもとより、家族の行動までしぼるようになったとすれば問題である。そのような徹底した条件整備というものは、かえって個人の独立要求を阻害して、非人間的と感じられるだろう。したがって、条件整備は、そのような段階に至るべきではない。むしろ、個人の自発性を尊重し、自発的にそのような整備をするという事態を待つことが好ましい。社宅というものも、このような点において問題がある。まわり中、同じ会社の人ばかり、しかも同じような家ばかりでは、整備された豚小屋と変わらない。そうではなくて、できるかぎりの利潤を労働者に分配し、それによって自発的な独立な家庭の建設に向わせるのが究極的には良いと考えられる。しかし、これは、労働者各自の自発性、自治、自己統制といった高次の態度が前提とされる。

ii) 職務の改善。最近、人間工学において、最も注目されている側面といえるであろう。機械の進歩にともなって、その操作に要する技術、動作も色々に変化して来た。特に、人間にとってはかなり無理な動作も含まれている場合がある。もし、比喩的にいうことが許されるならば、従来は機械があつて、とにかくそこに人間がいなければならなかった。しかし、今や人間と機械の調和を計り、これを有機的に結合しようとする考えが生れて来た。これは、Man-Machine System と呼ばれている⁽¹²⁾。一面において、たしかに進歩はあるが、それは結局、人間は機械の中の一部分にしかすぎぬのだ、人間は、むしろ機械に使われてしまう、そこまでいかなくても、人間としての独立

性、独自性が失なわれてしまうという感じを与えるであろう。

そうではなくて、理想的な機械とは、人間の能力を無限大に延長するようなものでなければならない。人間の自己実現の要求が、機械を通じて拡大して実現されねばならぬ。たとえば、巨大なクレーンを1人で操作し、巨大な仕事をするができる。そのような労働でなければならぬ。機械とか職場は、そのように設計されねばならぬであろう。

もちろん、これも適性ということを考えねばならないであろう。個人々々の能力と興味性格に応じた職務である必要がある。しかし、現実にはむしろ全く逆で、現在の生産方式は、Argyrisの示すように、平均的人間の水準以下の能力しか人間に要求しない。そこで、ある社会が真に人間的であるならば、ある職務があるからそれに適性のある人間を探すというのではなく、ある人間がいるから、その人に適した職務を探す。もしなければ、創り出してやるということではなければならない。つまり適性配置ではなく、適職整備が本来である。人間を大まかにでもその本来的な適性について分類できたとすれば、そのそれぞれの適性を有する人の割合と同じ割合でそれぞれの適職を用意するようになっていなければならないだろう。本来、人間が尊重されるとすれば、100の旋盤工のポストが空いているから、100人の旋盤工を募集するというのではなく、100人の旋盤工に適した人がいるから、100の旋盤職を用意するということになるべきだ。これも、現実からかけ離れた極端な空論であるかもしれぬが、我々の職務のあり方の理想形態として念頭におくべきではないだろうか。

iii) 組織。人間工学が、機械と人間の調和を企てるものであるならば、組織と人間との調和を考えるものが人間関係論であるということができる。生産のための組織そのものが、反人間的なものを内在している例は、Argyrisについて見られる。管理組織を通じて上から流される情報・命令は、下部によって受け入れられねばならぬ。このような命令従属は、著しく人間的感情を傷つけるに違いない。独立的人格、他の目的のための手段とならない、と

いう独立への要求を満足せしめない。この点において、色々の議論がされている。自己の目的と企業の目的の一致、健全な依存関係もまた人間的でありうる。……などである。この点については、後に再び戻ることにして、組織が支配、従属を必要悪として持っていることから生ずさらに不合理的なものを問題にしよう。

それは、地位又は階級である。地位・階級の高い者に対しては、たとえ職場外であっても尊敬しているという態度を示さねばならぬ。我国においては特にこの傾向が著しいようである。これは企業外の社会にも存在していて、大企業の管理職に在職する者は、企業外においても丁重に扱われる。また、その年令、財産、政治的権力、地位といったものが尊重され、その所有者は、礼儀を尽される。このようなものが、組織とかかわりのないところで生きている理由についても実際的な調査が必要である。考えられる点をいくつか述べれば、まず第1に、人間は、場面々々によって相手に対する態度を変えられぬといった面があろう。態度の汎化ともいべきものがある。組織内での上司に対して、組織外では同僚の如く対等に行動はできないのであろう。第2には、組織や制度を維持するには、その方が一層好都合だということである。企業内での権威が、企業外でも通用すれば、権威が攻撃されたり、脅威を感じたりする割合は少なくて済むに違いない。

ところで、この様な階級、組織はどんな形態が理想なのであろうか。根本的な権利は平等であるべきだが、これは今日も認められている。問題は、人間自身の中に個人差があるという点である。仮りに、社会環境が整備され、あらゆる人々が平等に教育され、その有する能力が完全に引出され、育成されたとしても、個人差の問題は残る。しかも、それは単に個人差というに留まらずに、ある価値的な尺度の上に序列づけられるものである。知能といった面でも、また単に筋力の強さといった面でも、性格さえも社交的な人は尊重される。人間が人間的であるためには、他人と区別されねばならぬが、そのことが単なる性格特性の違いではなく、上下の違いを生む。

種としての人間の繁栄のためには、人類全体に対する貢献の度合に応じてその待遇は異なっていなければならぬ。おそらく現代の人類は、個人の持つあらゆる努力・能力は、当然その個人に与えられたものだから、それだけのことを社会に対してするのは当然で、その努力・能力に対して特別に待遇されたり、報酬を受けたりする必要はない。……というような考え方が通用するほどに、進歩してまい。

そこで、将来社会が順次その階級不等性を排除する方向に向い、すべての職業・地位・役割が単に職種の違いであるという認識に進歩するとして、現在考えられる最も良い方法は、能力の分布に応じた地位を作ることである。一般に、社会的地位や企業内の職務的な地位は、三角分布をなし、上は頂点に1名の管理者があり、下に地位がさがるほどポストの数は多い。賃金体系についてもほぼ同じような傾向がみられるであろう。しかし、ほぼ人間の能力はその程度について正規分布をなすから、地位の分布もそのような対称型の中高の分布になるように配慮すべきである。したがって、中間的地位が最も多く、上下に行くにしたがってポストの数は減少するようになっていけばよいであろう。将来の高度に自動化の進んだ工場においては、十分このことの実現可能性がある。中程度の知識と技術を持つ者が多く働くことになる。各自適性のない地位につくことは、組織にとっても個人にとっても不幸であるということが次第に理解されよう。とすれば、地位ということは必然的に単なる職種にすぎないという理解が増し、これは心理的階級性を排除して行くことになるはずである。

このような事態になれば、命令は心理的社会的上下関係によって伝えられるのではなく、組織又は個人の最大幸福の維持を意図する情報の1種として受けとられるようになるはずである。物質文明の進歩は速かったけれども、精神文化の進歩、特に公衆の精神的文化水準の向上は遅いと考えられているが、むしろその遅いことを期待する社会構造が問題である。

組織の理想形態を述べるうちに、社会の理想形態に言及してしまった観が

ある。企業組織のあり方と、社会組織とは切り離せぬ関係にあるから、これは極めて当然のことである。しかし、この問題は、またあまりにも大きすぎる。社会組織には、政治形態、制度ばかりでなく、経済組織、その他社会的集団組織がある。したがって、すべての社会科学の問題である。いずれにしても、それらの組織・制度は、元来人間自身のために作られたのであるから、人間自身一人々々のために役立つものでなければならない。今日それらの組織・制度が、真に人間性に合致するものであるか、人間性とは何かという点から出発して再考されねばならぬ。特にその根本に民主々義の問題がある。これについては後に述べることとする。

Ⅲ 労働の理想条件実現の問題点とその対策

これまで述べて来た人間尊重の方向が実現されるためには、まず物質条件の完備が要求される。この点について特に問題であるのは、賃金である。

(1) 賃金制度の問題点

物質文明の進歩が続く限り、物質的要求水準は更に次の高い目標に設定されるであろう。それゆえに、賃金に対する要求水準も順次あげられるに違いない。そこで、一体いくら収入があればよいかという設問はナンセンスに近い。もちろん、現在の時点であといくら収入があればよいかというのは理解されよう。しかし、その望んだ収入が得られても決して満足できないといふところに問題がある。^(注)賃金は、結局、相対的な意味においてのみ、問題にされるようになっている。モラル調査にみられるように、同僚との比較、能力、業績による賃金の相対的位置づけ、他の職場、会社との比較、勤続および年齢についての配慮などである。ときには、外国の賃金が問題にされたりする。最終的には、賃金の差は、象徴的な意味しかないであろう。いずれにしても、賃金の高いことは、社会的成功の象徴となる。

このように、賃金の相対性、地位象徴性が強調されるときに、賃金に対す

(注) 賃金の心理学的な側面の考察については松井の著述がある。

る絶対的満足はなくなってしまうであろう。

Maslow⁽¹⁰⁾の要求の原理に従えば、生理的要求、安全、愛と依存などの満足の後に自尊心とか、自己実現の要求が生ずるとされるが、賃金の生理的な満足をする役割は、多くの先進国において忘れられて、社会的相対性が問題にされている。かつては、生理的な要求によって求められた金銭が、今では名誉とか自尊心を維持する役割をかなり大きく演ずるようになってきている。

このようにして、賃金制度の理想形態は、著しく困難な問題に達する。いかに賃金をあげても、それは一時的な解決にしかならないということである。結局、焦点は、有限な利潤をいかに分配するかという問題に帰着する。企業単位で考えれば、利潤を給与と企業の貯蓄、設備投資その他給与以外のものに分割するとして、その割合は、その企業の成長を最大限にする方向にすべく分割されねばならないであろう。もちろん、これは労働者の満足も最大限にするという前提においてである。その場合に、分配比率に問題があれば、労働者の不満は増し、かえって企業の成長はとめられてしまう。

また、従業員間の分配比率の理想型はどうであろうか。この場合も、企業及び個人の成長を最大限にする方向に向わねばならない。先にのべられたように、賃金水準に対する労働者数の分布は、正規分布になるようにすること。個人の成長をうながすという意味で、多少の能力及び努力による差違がつけられるべきだろう。もちろん、健康な生活を許す最低賃金は守られるべきである。

賃金問題で、さらに付け加えられるべきは、賃金に対する要求は、恐らく新しい近代的商品の物質的な刺激によって影響を受けていようということである。新製品の宣伝・広告およびその普及は、社会的地位の向上、維持の意味もあって、新しい購買動機を作り出している。多くの電気製品、自動車は、未開発国においては、今日でもみられず、それに対する購買意欲もなく、したがって賃金に対する要求もそれほど大きいものにならない。逆に文明国では、それらの新商品に対する動機が、賃金に対する新しい要求を作り

出していることも疑いがない。

賃金は、結局、十分であるというような点はないと考えねばならない。他方において、公平な分配という要求があるが、いかに多く働いても、いかなる能力の差があっても、賃金は平等ということは個人、人類の成長という観点からも困難であると思われる。そこで、賃金は社会、企業、個人の成長に従って増すように配慮ということが、個人の要求も満足させ、その進歩もうながすという意味で必要である。そうすれば、賃金は単に物質的な満足や社会的地位の象徴ではなくて、個人の成長の象徴として役立ち、自己実現や独立性などの人間的な要求も満足させるはずである。現実の賃金制度は、果してこれに一致しているであろうか。

(四) 労働内容の問題点

これについては、既にいくらか述べられている。完全な適性配置よりむしろ、適職整備が行くべき方向であるとされたが、これは、現実的な職務の必要と一致しないであろう。社会全体にとって、必要な職とその職を求める人が一致した人数だけいるという様なことは、ほとんど考えられない。不必要な職務を失業者のために特に作ったとすれば、その分だけ損失になることは明らかである。もっと抽象的にいって、人間適性の分布と、組織にとって必要な職務の分布とは一致しないために、組織の生産性は、もし徹底した人間尊重をすれば、低下することになる。人間性の尊重は労働意欲をあるとき増加させるとしても、この人間性尊重が極端に行なわれるならば、組織の生産性は減少し、やがて競走における敗北に導びくであろう。同じことが国家的水準、あるいは人類全体についていわれうる。かくして、人間性の尊重は、かえって人類の破滅に至るかもしれぬという誠に不思議な結論に至る。これは極論であるけれども、人間性の尊重が物質的な面での成長発展と矛盾する面のあることは疑いがない。たとえば、食糧生産に従事する適性のある人が減少して来たときはどうすべきか、その適性の多少足りない人も動員されねばならないであろう。これは、人間性も時に生物学的な人間存在と矛盾する

面のあることを示すほんの1例にすぎない。そのような場合には、まず生理的の必要を満足させることが前提となる。その上で、次の要求の満足に向わねばならないだろう。ここでも、Maslowの原理は適用できる。Maslowの論は、経験的法則であると同時に、むしろ人間生活の原理であると考えることができる。

そこで適職整備の考えには妥協が必要である。適職が人間の自己実現の要求を満足させるものであるならば、Maslowの論に従って考えて、自尊心や愛や依存、安全、生理的的要求などの要求が、ある程度満足されていなければ、適職したがって自己実現の要求の満足は、それらの要求が満足されるまで待たねばならぬということである。しかし、やがて文明と文化の進歩の末は、適職整備の考え方は実現される可能性を持ってくるであろう。問題はむしろ今日の文明が極度の物質的要求を作り出し、同時に競走的な社会構成が、自尊心の満足を阻害していることである。このため、より高次の人間的な要求である自己実現の要求をより十分に満足せしめようとしていないことである。ここに人間尊重の主張が再び述べられねばならぬ理由がある。

(ハ) 組織上の問題点

組織から生ずる反人間的な要素については既に述べた。理想形態として地位の分布を正規型にすることが1案として提出された。これは、職務について指摘された問題点と全く同じく、組織の合理性と人間的要素は対立する。これの対策は、各人の適性にふさわしい地位を与えるということではすまされぬ多くの他の問題もある。それらの対策は人間関係論に譲るとして、人間組織の理想形態は何かという問題が残っている。企業内の人事組織の運営管理は進歩しつつあるが、その根本には民主的の制度が考えられている。情報連絡の促進、特に下部から管理者に至る情報通路の確保、提案制度、経営参加、人間尊重、いずれも民主主義の基本原理の適用にすぎない。ここで民主主義の原理によって企業が運営されるということが、企業の理想形態のようにみえる。特に人間中心の立場に立てば、現在のところそれ以外に考えられ

ぬ。しかし、この理想もまた生産性と対立する。しばしば、民主々義は、非能率的な制度であるといわれる。これを一民間企業で完全に実施したとすれば、たちまち競走に敗れてしまうであろうと考える人は多いに違いない。少なくとも、ある整備された社会的条件がなければ成功しないだろう。

たとえば、係長、課長、部長あらゆる役職、管理職は、従業員の中から選挙によって選ばれる。会社の運営方針は、全体会議で討議され、従業員の承認をうる。……などの方法をとる。これは、全く現実的でないように見える。しかし、これが国家的水準で成功する例があるのはどうした訳であろう。あらゆる民主々義国家は、この方法によって運営されている。そのひとつの理由には、その国家の経済生活を支える企業が、むしろ専制的な制度をとって、組織の生産性を維持しているからだという見方もできよう。しかし、ある条件では、民主的な制度は生産性を増加することがあるのは、良く知られている⁽⁶⁾。そこで条件さえ整えば、企業組織を全く民主化して運営することも可能であるといえないであろうか。歴史的にみて、いくつかの企業でそのような試みがなされたのは周知のことである。この条件の分析は、主に社会心理学者の役割であろう。民主的制度、自治の成功の条件さえ明確になれば、民主的企業が十分生産的でありうるかどうか予測されよう。また恐らく、生産的に民主的制度を運営する方法もつかめるであろう。これの成功の後には、平等な発言権を与えられた企業の成員が民主的制度によって運営する自由な私企業の相互的競走によって、官僚主義に落入ることなく、能率的に社会は維持され、成長して行くことになるだろう。しかも、労働者は非人間的な組織の命令に従属し、反人間的な労働を金銭によって償われているという奴隷的条件から脱し、真に人間的要求を満足させることができるであろう。自己実現、成長への努力、独立、統一性、共存の5つの人間的要求が、すべてこの民主的制度によって維持されるのを見るであろう。これは、共産主義や資本主義ではない別の社会制度となるかもしれぬ。もちろん、生産の論理にしたがって時に人間的要求の満足は一部阻害されることはあるであろう

が、それも各個人の納得づくで、独立性の要求を傷つけることなく行なわれるはずである。

結 語

単に個人々々の満足を最大にするというのでなく、個人の成長、人類の繁栄を最大限に能率的にするという規準から出発して、人間的要求を規定し、この人間的要求を最大限に満足させるべき条件を探索したことになった。その結果、人間的要求の満足は、生産性の原則や人間の生物学的側面と矛盾するとしても、民主的企業制度の採用によって解決される可能性があるという結論に達した。

ここで労働意欲に関係させてみれば、職場における人間的要求の満足が、本来的に労働意欲を最大限にしうるものであって、そのような理想的条件の探求こそがこれから必要であるということになる。ただ、労働意欲について特に重要な点は、人間的要求の満足が生産的であるかどうかは、この労働意欲の媒介なしに説明されないからである。一般にモラルと生産性は必ずしも高い正の相関はない⁽⁸⁾。しかし、ここで労働意欲といったのは、生産にプラスする欲求という前提がある。また、人間的要求の満足は、何故、生産意欲を増すかについても問題は残されているが、本論で述べられた重要な点を繰り返せば、生産行動の遂行によって人間的要求が満足されるような条件を作り出すことである。この方法によって人間的要求の満足が労働意欲を増加せしめるはずである。このように考えていけば、人間性——労働意欲——生産性の連鎖がいかに重要であるか理解されるであろう。人間的要求を最大限に満足させることを前提にすると、それは生産性の原理と矛盾して、必ずしも人間的要求を満足させないばかりか、人間の生物体としての存在、成長を阻害する。そうならないためには、人間的要求の満足が労働意欲を高めるようにすればよい。その条件として逆に人間尊重の思想が必要で、制度としては民主的な企業制度が望まれたのである。この結論は、あまりにも大胆であるか

もしれぬ。しかし、これは、最近の人間関係論または人間尊重論からの比較的単純な演繹であるにすぎない。もちろん、すべてを尽している訳でなく、簡単な粗描にすぎない。また以上のような仮説が現実のものになるためには、渾大な実証的研究が必要である。その実証的研究のできた暁には、人類の繁栄及び個々人の成長を最大にする方程式が成立するかもしれぬ。

References

- (1) Argyris, C. *Personality and Organization*. New York: Harper, 1957.
- (2) Argyris, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1960.
- (3) 馬場道夫 生活動機と金銭(1) 小樽商科大学「商学討究」第12巻第3号 31頁～55頁。
- (4) 馬場道夫 勤労者生活動機測定の試み 小樽商科大学「商学討究」第14巻第4号 1964年 69頁～92頁。
- (5) Coch, L., and French, J. R. P., Tr. "Overcoming Resistance to Change." *Human Relations*, 1948, 1. 512-532.
- (6) Davis, K., *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill, 1962.
- (7) Fromm, E. *The Sane Society*. New York: Rinehart, 1955.
- (8) Gellerman, S. W. *Motivation and Productivity*. Vail-Ballon Press. 1963.
- (9) 河合雅雄 日本ザルの生態 河出書房, 1964.
- (10) Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.
- (11) 松井養夫 賃金・昇進制度とモラル。経営心理学講座1。経営管理の心理学, 147頁～172頁。ダイヤモンド社 1963年。
- (12) McCormick, E. J. *Human Factors Engineering*. New York: McGraw-Hill, 1964.
- (13) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- (14) 宮城音弥「性格」岩波新書 1960年, 92頁～95頁。
- (15) 岡本重雄編「生活心理学」朝倉心理学講座8 1962年。
- (16) Roethlisberger, F. J., and Dickson, W. I. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press. 1939.
- (17) Rogers, C. R. *Client-Centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1951.

- (18) Scott, W.G. *Human Relations in Management: a Behavioral Science Approach*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962.
- (19) 谷口隆之助『疎外からの自由』誠信書房 1964年。
- (20) Tinbergen, N. *Social Behavior in Animals*. 2nd ed. London: Methuen, 1965.
- (21) Viteles, M. S. *Motivation and Morale in Industry*. New York: Norton, 1953.
- (22) Whyte, W. F., *Money and Motivation*. New York: Harper, 1955.
- (23) Zaleznik, A. *Worker satisfaction and Development*. Boston: Harvard Univ. 1956.
- (24) Zaleznik, A., Christensen, C. R., and Roethlisberger, F. J. *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*. Boston; The Plimpton Press, 1958.