

労働意欲の理論的分析

馬場道夫

極めて実際的な分野である産業心理学において、理論的な発展がおろそかにされるのは、むしろ当然のことであるが、今日の産業における行動の研究にはあまりに統一的、理論的な側面が欠けている様にみえる。理論や体系はあっても、他の分野からのあまりに直接的な借りものであったり、あまりに直観的であったりする。先に私は、動機づけの一般心理学と、産業における動機の問題を結びつけて、理論的統一を計ろうとする簡単な試論を行な^{(2),(3)}った。今回は、産業における労働行動の動機、士気の問題を一層精密に、最近の資料を中心として理論的に分析し、更に可能な範囲での統一を試みた。これは、同時に、モラル調査に分類のための理論的手掛りを与え、その統一的理解を得ようとするものである。

産業における動機と態度の関係

モラルは、一般に士気と訳しているが、その意味は学者によって異なっており、定まったものではない。しかし、一般に職務に関する集団態度に関係している。また労働意欲とか労働の動機とかいわれる。ここで動機と態度の関係を一応規定しておくことが必要である。

一般に態度は過去の好悪の感情のともなう経験から習得されたものであるという。白人の子供が黒人に対して偏見を抱くようになるのは、黒人の子と遊ぶと、両側に叱られたりすることとか、大人の白人が黒人をあつかう行動様式から学ばれ、自然のうちに体得されてしまうといわれる⁽¹⁸⁾。また態度は cognitive, affective, connative の三つの属性があるといわれる⁽⁷⁾。態度を持つことは、その人の認知や解釈を変え、期待を変える。このことは態度の

cognitive な性質を示す。悪意好意をそれに見てとり、自分も悪意好意でもって反応するのは態度の affective な性質を示す。それに対してどうゆう行動をとったらよいか、行動の方法についての規定がある。例えば、白人は黒人のそばへあまり座らず、結婚もあまりしないなどである。この態度の持つ性質を connative といっている。

従って態度は行動の方向、方法を規定し、同時にある感情を生ずる。感情に重点をおいた態度は、時に sentiment といわれることがある。我々はこれを感情的態度と呼ぶことにする。

労働者が経営者に敵意を示す様になるのは、その会社における不快な経験が、いわば条件づけられて、経営者に敵意ある行動を期待し、客観的にはそうでない行動にも悪意を見出し、労働者自身不快な感情を持ち、経営者に対する攻撃や非難を生ずるからであろう。。この様な態度は経営者に対してばかりでなく、会社全体、職場、同僚、上役、部下に対して、そのおのおのの経験の中で作られて来る。もちろん、個人個人にはその人の会社前の経験や性格、気質が、会社での態度に関係するのはいうまでもない。

一度この様な態度が形成されると、一寸した刺激やきっかけ、事件が、大きな反応を引き起こす様になり、反応傾向は従来とは異なったものになる。例えば、会社に対して不信を感じた人は、会社の提案を信ぜず、それに少しでも欠点や事実と相異なることがわかると、激しい攻撃をするであろう。いわゆる偏見の発生である。

この様な態度が発生すると、動機づけ、特に欲求不満から生ずるエネルギーは、常に一定の方向へ流れるであろう。会社に対して激しい敵意をもてば景気の後退も、生活水準の悪さも、事故の発生も、自分の家庭の全く個人的な不幸までが、会社のせいになされてしまう。逆に、会社に対しての好意を持てば、多くの不幸は会社のせいにはされず、自分の不幸を克服する手段として、むしろ職務行動に励むことであろう。生活水準の低いことを、会社の繁栄による給与の上昇や、昇進によって補うことを期待する筈である。

ここで、一般的な動機づけは、態度の形成によってその方向を見出し、はけ口を変える。いわば、動機づけというエネルギーの流れに方向を与える水路の様な役割を果たすと見てよい。つまり、態度は、具体的な行動ではなく、人格の中に作られた一つの仮説的な構成物である。人間の行動をこの媒介変数を通じて、よりよく、統一的に、理論的に説明しようとするものである。人間の動機の分類も同様に一種の仮説的構成である。動機概念の中に、エネルギー的なものの外に、行動の方向を定める機能を含めることが多い。生得的にこの様な方向づけの機能と力動的機能を持った動機は、昔本能の名が与えられた。飢、渴、性がそうである。これは、私の動機のリスト⁽²⁾にあげられた多くのものを含んでいる。Cattell のエルグもこの様な力動的な、同時に行動の方向を定める性質を持つ概念である。しかし、これらの中で、自己主張、群居性、独立、自己実現、自己性愛は生得的というよりも、むしろ後天的に形成されたものである。これらの動機は個人差があり、且つ行動の方向を定める構成物であるので、態度と呼ばれてもさしつかえないであろう。しかし、感情的な面よりも行動の推進力となる様な力動的な面が強いので、力動的態度と呼ばれるべきである。またこれは獲得性の動機と等しい。

ところで、多くの動機は、会社などの経営体の中に従業員が入る前に、形成されているのであるが、新しく、会社という人間の組織の中に入ると、従業員は、それぞれの新しい対象、会社そのもの、経営者、職務、上司、同僚などに、それぞれ独特の態度を作る。これが、先にいわれた感情的態度である。この態度は、既に形成された力動的態度、つまり動機に更に明確な方向を与える。また動機は、その会社という場面に規定された強さと方向をもって生じ、変化する。個人についていえば、それまで持ったその個人的態度は、会社における感情的態度を規定するであろう。動機と態度は、かくして相互規定的な関係にあるとされる。ただし、動機が先にあるために、態度の発達をみるためには、動機の研究が優先されねばならない。

ここで労働意欲についていえば、最も我々が直接に知りたいのは、実際に

労働をする際の具体的な動機の性質、種類、強度である。一般に行なわれるモラル調査や職務満足度の調査は、感情的態度を中心としている。それらの調査は重要であることはいうまでもないが、具体的な作業動機に対しては、その動機を方向を規定するという間接的な関係しかもっていない。結局、与えられた動機づけにおいて、そのエネルギーがどれだけ仕事に流れ、どれだけ他の面に流れるかが、肝要なのである。この点についての考察が、従来の方法では足りないのではなからうか。経済全体をみても、一つの企業においても、常に一定不変ということはなく、断えず変動になやまされている。従って、従業員が何等かの不満を発生する様な客観的条件にさらされねばならぬのは、むしろ必至である。しかし、その様な時に発生した激しい欲求不満は、経営に対して良い態度ができていれば、労働意欲減退への方向をとらないであろう。

産業における労働行動の研究には、その推進力たる動機づけの性質についての研究、次いで、その方向を規定する態度の研究の両者が欠くべからざるものである。そして、この両者は単に系列的な関係にあるのではない。その両者の具体的関係の発見こそがむしろまた必要なことである。では具体的にいかなる方法をとったらよいのか。しかし、その問題の前に、労働場面をもう少し実際に則して考えてみる必要がある。

勤務行動系列と作業動機

ある個人が、ある朝、会社へ行くか、行かないか、どの程度行きたいか、それらを考えることによって、勤務行動系列は始まるであろう。彼の前日までの経験から生ずる様々な感情（感情的態度）が、意識的にしろ、無意識的にしろ、作用するであろう。そして、出勤行動が解発される。あまりに不快な経験があれば、途中から何等かの口実を見つけて、引き返すかもしれないが、何等かの事故でもないかぎり、そのまま会社に至る。会社の建物を見、仲間や先輩、上役などに会い、そこで会社の中での社会的人間としての行動

が生起する。あいさつの仕方、会話の形成はその社会、会社の規範 (Norm) に従わねばならない。ここでは、群居性の動機が決定的である。そして、仕事が、始まる。ここで、前段の出勤行動は始まったならば、途中で止むことが少ないというのは、典型的な動機の性質を表わしている。後段の規範に従うというのは、自分が他人に受け入れられようとする努力の表われたものである。社交性の動機といってもよい。前段、後段共にいずれも動機の臨床的に明瞭な事例である。

仕事に向えば、先ずその内容が問題である。単純な、繰返しの多い行動ならば、興味が湧かず、じきに倦怠や疲労が感ぜられる筈である。変化のある内容に価値を見い出せる様なものならば、仕事は興味をもって続けられる (好奇心の動機)。事故や不満がなければ、ほぼ定まった pace で仕事は進められて行く。そして休憩にはまた社交がともなう。アメリカではコーヒーなどが出されるが、それを一人で飲む人、皆のためにコーヒーを持って来る男、お互い話しながら飲む男、そばで話を聞きいているだけの工員、同じ人種が集まり、女性はほぼ女性だけがかたまる。この様な非形式的集団には社会的な順位ができる。⁽²⁸⁾ここでは自己主張の動機が働き、多く、社会的優位を求め。しかし、同時に束縛がある。あまりに激しく社会的規範を破れば、非難や攻撃を受ける。

ただこの社会的束縛は、作業中にも働らく。集団によってほぼ定められた生産水準がある場合である。あまり能率をあげれば仲間から非難をされたり、仲間外れにされたりする。そうかといって、あまりゆっくりやっては監督がうるさい。この様なことは、かなり古くから知られ、書かれて来たことである。だから、新しく仕事を始める工員は大抵、同じ仕事をしている経験者に、どれ位やればいいんだと聞きにゆくものである。⁽¹⁾⁽²⁷⁾⁽²⁸⁾自動化の程度の低い工程にあっては、客観的には作業行動であるが、実は社交的な行動が混入しているのである。更に範囲を拡げれば、組合による生産制限や、スト、その外自発的な山猫争議なども含めることができる。同じ生産行動という形式

をとりながら、実は異なった行動が含まれているということ、一率に、賃金のためだけに生産をしているのではないことが、重要な点である。仕事—休憩—仕事—休憩の系列が続くうちに疲労が高まり、労働意欲は減退する。やがて終業となり、家に帰る。

多少の変化はあるとしても、これが毎日繰り返される。労働意欲は作業の具体的行動ばかりでなく、欠勤、遅刻、早退、著しくは転職などにも表現されるとされている。従って、先の具体的な作業行動の動機を見る必要はあるけれども、単にそれだけに限ってしまうのは、やや見方が狭い。

やがて一ヶ月目に給与が支払われる。日本の大部分の会社は月給制をとっているから、日本人は一ヶ月たつてやっと本来の目標のものに達するといつてよい。勤労行動といつても、非常に多くの側面があるし、業種によつても、勤労行動の形式は非常に異なっている。ホワイトカラーとブルーカラーでは異なるし、セールスマンと一般事務担当者ではその形式は異なる。そこにみられる唯一の共通点は、その勤務に対して、金銭的報酬を得るという唯一点である。労働という言葉の定義に既に報酬という言葉を含んでいる場合がある。給与について再びここで強調する必要はない。賃金については、賃金率の問題、賃金制度の問題、賃金の安定の意味での雇と本採用、身分保障、職務、企業の安定性等々多くの連関する問題がある。賃金率の問題は、どれだけ割のいい仕事であるかという、合理的な判断の面、その背後に、おそらく、最小努力ですまそうとする生体行動の最も一般的原則がある。同様のことは、先程の生産水準制限にもいえるであろう。これらは休息への動機といえるかもしれない。結局、何もしないでも金さえ入ればよいという気持ちに通じるのではないか。

賃金について、多くを述べる余裕はないが、著者が別に示した通り⁽²⁾⁽³⁾、現代生活においては、常に新しい誘因、つまり商品が創造され、従来なかった欲望が生じている。それは、食物、飲料、保温、安全等ばかりでなく、好奇心（知的興味、娯楽）、自己主張、社会的優位、自己実現、群居性といった動

機までも、消費生活に働き、従って、それらの動機が賃金を求めさせ、上げさせているということである。文明が進歩し、多くの新しい商品がずれば、生ずる程、その社会の勤労意欲は高められる理である。

この様に、賃金の裏には、生理的動機ばかりか、社会的動機までも作用している。更にその上、収入それ自体が、個人の社会的地位を表わし、その個人の自己主張を達成させ、自己の力を自分に確信させる自己実現にもなる。⁽¹⁴⁾ McClelland の分析によると、少なくともアメリカでは、金銭を多く得ること自体が、達成動機の目標になっている。収入の多いこと、金銭を多く所有することは、社会的に優位を保つことである。この様にして賃金への要求が、その物質的な背景を越えて、社会的動機に変化するや、自我に関する動機特有の特性を示すと考えなければならない。第1に絶対値よりも、自分の経験や周囲の状況に比較して賃金が多いか、少ないかの相対値が問題にされる。第2に暫定的な目標が建てられる。その目標の達成は一時的な成功感を、だが以後はより高い目標を目指す。失敗は時にあきらめを生じ、低い賃金で満足するか、途方もない要求を出すかになるであろう。これらの予測は、いずれも要求水準の研究から生まれうるものである。⁽¹³⁾

必ずしも賃金の問題だけではないが、⁽²²⁾ Sayles の研究は、この点で興味がある。彼は多くのデータから作業集団に4つの明らかに区別しうる型のものを認めた。それは自閉的集団 (Apathetic)、不安定的集団 (Erratic)、戦略的集団 (Strategic)、保守的集団 (Conservative) である。

自閉的集団は、苦情もサボもない、生産性もよく、協力的である。しかしそれは表面的なことで、多くの不満が彼等にはある。組合活動にも熱心でなく、強力な指導者はいない。作業条件も悪く、仕事の内容は低く、機械的であり、賃金も安い。それらについて抑制された不満がある。結局、あきらめの集団といえるだろう。

不安定的集団は、経営者や組合にとって小さい問題と思われるものに、時として大きく騒ぎ、山猫争議やストを生ずる。それも突然に行なう。自閉的

集団が、従業相互違った仕事をしていたのに対し、互いに同じ仕事をしている。相互の連絡は多い。仕事の内容は、自動化の程度の低い手作業の仕事である。たやすく激昂し、行動が一定せず、戦術も統制がきかない、経営との良い関係が突然に失なわれる。度々高度に中心的なボスがいる。組合の組織化の時期に活発である。このような行動は要求不満や葛藤の典型としてみることが出来る。要求水準は到達できないが、まだあきらめきれない。

戦略的集団、組合の中心的な存在で、常にこの集団から組合幹部を出している。彼等の活動は、突飛なものではなく、かけひき上手の、よく計算した闘争をする。仕事は全く個人的で、技術的にも相互依存の点はない。内容は前の二つの集団の仕事よりもよい仕事である。会社全体として最高に近く、好まれる仕事である。また、熟練を要する。全体としてみれば、生産性は比較的良い方である。現実的でほぼ要求水準を達し、徐々にその次の目標をあげて行く集団と解釈されよう。

保守的集団、4つの集団の中で最も安定しており、組合活動にもあまり参加しない。会社での地位は、最も高く、独占的な、それなしで済まない様な仕事である。会社側からは、最も満足されている。しかし、自分達の地位が状況の変化でやや下ったことに気付くと、中程度の強さの、戦略的集団より短かい期間の闘争をして地位をあげる。比較的満足した状態の表現であろう。

ただ、この分析特徴は、仕事や作業の特性が、集団の性質を規定しているという見方をしているところにある。

賃金の問題から離れてしまったが、賃金を含めての社会的動機が要求水準の研究とかなり明瞭な関係があることは理解されるであろう。特に最近の流行の様になっている監督者の職務満足⁽⁹⁾の調査、研究では、昇進の問題がその中心とされている。昇進はやはり一つの要求水準である。そこでは、満足する者、あきらめる者、やけっぱちになる者、断えず努力する者の4種の分類が可能であろう。この水準では、自己主張、自己実現が極めて大きく働くであろう。賃金の上昇、非形式集団内の地位の向上、会社での地位の向上（昇

進) いずれも自己主張の意味を持っている。

さて、勤労行動系列は1日の単位から月の単位、更に昇進という様な年の単位に自然に移行して来た。この様に長期、ある会社にいることになれば、態度の形成がある筈である。以上いわれたことは、そのまま会社に対する態度の形成の過程を述べて来たことにもなっている。その態度は、会社の性質、会社の中での自分の仕事の地位、仲間達と自分の関係等から規定されてくる。組合対経営者という大きな関係においても、同様のことが考えられる。Whyte⁽²⁷⁾は、ある会社が、激しい長期のストをいかなる経過で経験し、いかに解決したかを述べている。経営者の強圧的な態度が、問題をこじらせ、その解決には、提案制度を含めての、労使の協力が必要であった。この様な会社の存亡にかかわる様なストライキは、一朝にして生ずるものではないという極めて当然の事実を改めて考えさせる。そこには、長期に亘る労使間の態度の形成過程があった。従業員の経営に対する敵意は、そのエネルギーの大部分を闘争の方向へ向けてしまった。もしこのエネルギーが、会社の建設に向けられていたならば、全く違った状態になったであろう。

仕事の内容、性質、対人関係、会社の管理の方法、個人の相対的生活水準と賃金、それらの存在する社会的条件、文明の程度といったあらゆるものが関係して、全体としての職務に対する態度、経営に対する態度、会社に対する態度というものが形成される。そして、それが動機づけの方向を定める。しかし、それだけでなく、勤労行動を目標達成への長期的な行動として捕えるときに、その目標と行動様式の関係は、要求水準の諸法則が当てはまる。更に具体的、力動的な場面では、欲求不満に際して生ずる、攻撃、退行、自閉、転位などの行動が観察され、防衛機制、合理化、投射、取り入れなどの現象が当てはまるであろう。しかし、本論文ではモラルの分析に重点がおかれるので、その問題には触れないで置く。

モラルの個人差の分析

個々の具体的行動を理解することは重要であるが、巨視的な見方をすれば、その具体的行動の背後にある態度が知らればよい。実際には、個々の行動の観察記録の集積から、それを統一的に説明する共通点の発見が、態度の発見である。ここにモラル調査の意味が求められねばならぬ。

ところで、モラルは個人差があることが前提である。これまで述べて来た様な方法で態度が発生するとしても、すべての労働者が同じ態度を作るのではない。全く同じ職場においても、労働者の態度は一人一人違ったものである。一口に言ってその説明は性格、人格の違いであるといわれる。従って、ある程度共通点があるとしても、全く画一的に労働者をあつかってはならないのは当然である。また地域によって異なった性格を持つ場合がある。その場合には、その地域による労働者の違いにどう対処したらよいか知らねばならない。このために、入社前に持った態度の発生は、いかにあるかを知らねばならぬ。それが産業にいかに関わりつくか考えねばならぬ。もちろんこの問題も、それだけで、数百頁の書物になるであろうが、ここではモラル調査に関係する形で、簡単に述べておく。

最近、興味のある論は、Whyte の研究で、農村と都会出の労働者の生産水準の norm に対する態度の違いである。⁽²⁷⁾ 同じことは Zalesnik らによっても指摘され⁽²⁸⁾ (p. 337)、非形式的集団活動の非常習参加者で生産の高い者の多くが、社会的経験において他の労働者と違っており、主に中流階級の出で、プロテスタントであった。または、農村出であった。これに対して、その職場集団において、社会的背景が共通しており、休憩時のクラブ活動などの常習参加者は、カソリックの出であり、都会出身者であった。後者には生産に関する集団の規範をよく守る者が多い。簡単に言って、農村出やプロテスタントは、高い生産水準を示し、カソリックや都会出身者は、生産水準の Norm をよく守るといことができる。これは Whyte の推論を認めるばかりでな

く、McClelland⁽¹⁴⁾のプロテスタントは達成動機が高いという論に一致する。ちなみに、彼は、産業革命はプロテスタントの精神によったという Max Weber の論をこの達成動機で説明している。

Katzell, Barrett, Perker⁽¹¹⁾ は、これを更に発展させ、72の部局をもつ卸売業者の倉庫係 (Orderpicker) について、職務満足⁽¹¹⁾の調査をなし、生産性との相関をみたところ、作業量との間に平均.21、利潤との間に.28の相関を得た。職務満足と生産性の間に僅かながら相関を得たということは、従来の結果がまちまちであっただけに、それだけでも重要な結果である。しかし、その外、各部局の労働人員、都市の規模、賃金水準、組合化の程度、男性の割合など都会化の程度を表わす指数とは逆相関が生じた。かくして、都会出の人間は、恐らくよく集団の生産規準を守り、農村出はこれを守らず、人間関係を無視して、作業に満足し、能率を上げる。

また、その性格形成の状況を推定すれば、生産水準を維持する方向に働くものは、いわば最小努力によって、最大の効果を得る様な態度を持っているのに対して、その規準を無視するものは、勤労そのものに価値を見出す様な教育をされている⁽²⁸⁾ (p. 336)。これがプロテスタンティズムと深い関係があることは、容易に推定されるところである。これが経営者との同一視を生み易い態度であることも想像に難くない。

ただ、農村と都会のこの差違は、アメリカでのことである。これを直ちに我が国にあてはめることはできない。アメリカの農村では、家と家の距離が著しく離れているのに対して、我が国の農村の多くはそうではない。あまり隣り近所が近くない所では一人遊びが多くなり、集団の規準に従うことに馴れないであろう。このために、彼等が労働者になって、他の者と協調することに興味を示さず、能率を上げると説明できる。日本の農村では、余程の山村、僻地へ行かなければ、この様な事情は存在しないであろう。日本の農村では、逆に、村八分の様に生活行動の規準が厳しいことから、逆に規準に従い易い傾向さえ考えさせる。

しかし、以上の例が学説的に重要な点は、入社前の態度や動機が、生産意欲に対して、極めて重要な要因となっているということである。経営には最大公約数的な共通的な方法があるとしても、個々の人間を無視して行なうことはできない。

同様の、個人を主とした分析を、動機、態度の外に、能力、気質など含めて行なうならば、要するに人格全体について行なうならば、更に問題が、明確になるであろう。特に個人の適性、能力と職務の要求する能力の関係が重要である。先の Sayles⁽²²⁾ の4つの集団の分類が、主にその職務条件から生ずるとしたことも、その職務に入り、留るべき適性者の持つ特性が、自閉的、不安定的などの傾向を、それぞれ生み出したのであろう。単純な環境論は許されそうにない。もちろん、適性だけから要求が生れて来るというのも正しくはない。

個人の態度の違いが、問題となるものに、この外、組合に対する態度の違いがある。組合活動については、入社前よりそれぞれ知識を持っているのが普通であり、そのために組合に対して何等かの予期的態度を持っているのであろう。ここでは、その個人の育ち、教育された社会的文化的環境が、個人的性傾と共に、重視されねばならぬ。日本とアメリカでこの点に非常な違いがあるのは想像に難くない。都会と農村、学歴、両親の職業などの影響が考えられる。当然のことながら、組合に対して帰属感を持っているものは、会社に対して良い態度を持たない傾向がある。この傾向はアメリカ、日本でも⁽²¹⁾ ⁽¹⁵⁾⁽¹⁹⁾ 確かめられている。しかし、両者が全く排他的なものであるかというところではなく、Purcell⁽²¹⁾ の場合、組合にも会社にも良い態度を持つ者が73%もあった。我が国での尾高の調査も同様である。Sinha, Serma⁽²³⁾ のインドにおける研究では、職務満足と組合に対する態度の相関は.47であった。この様に相関が中程度のものであることは、或る程度両者の両立を許していることであり、両者に対する態度は、別に発生すると考えてよい。個々の問題について、両者の利害が対立した場合のみ葛藤状態になると考えられる。

(15)
三枝は、組合に対する態度を含め、急進—保守の態度、近代—前近代的態度をイデオロギーとしてまとめているが、会社に対する態度は、組合への帰属性とイデオロギーの関係とほぼ同じである。いわゆる社会的態度、思想の要因を考慮せねばならぬ。しかし、イデオロギーと会社に対する従業員の態度が、両立しないものではないであろう。態度は、理性的合理的判断ではなく、感情的な傾向であるからである。また相反する二つの感情的態度が同居する可能性もある。

この外に、人間は実に多くの集団に所属しており、それぞれに対して別の態度を持っている。これらの態度のどれが、生産意欲の向上に役立ち、どれが役立たないかを定める必要がある。組合と経営の両方に良い態度を持ったとしても、組合と経営が協力関係にあれば、個人に葛藤を生ずることなく、組合に対する良い態度も、その個人のエネルギーを生産のために向けることができる。人間の持つあらゆる態度を生産の方向に系列化することは必要ではないが、少なくとも生産に関係する態度は、生産の方向に向けなければならぬ。

今迄のモラル調査の方向が、作業条件、人間関係など、職務の満足に関係する個々の要因について調査されて来たが、それが生産にいかに関係するかは直観の域を出ない。この辺に、生産とモラルの関係の不明瞭性がある。実は、この関係を明瞭にすることは、最も必要なことと思われる。そこでこれまでの分析の要約として直観的予想であるが、生産に関係する感情的態度の分類と生産性との関係を述べてみよう。

(1) 労働そのものに対する価値観、労働に価値を与え、働く事それ自体に喜びを見出す人は多い。プロテスタントの精神は少なくとも、そうゆうものであったろう。これに反して、できるだけ不精をして、楽をして暮らそうという考えもある。これが、生産との関係は自明である。

(2) 労働にともなう社会生活に価値を見出す場合、これは群居性の強い人間といってもよい。生産性との関係はややあいまいになる。出勤率は良く

なるとしても、能率を上昇せしめる必然性がない。ただ社交的職業の場合は別である。セールスマン、売子、外交員など。あまりに協調性のある者は、集団の規範に従い易く、生産制限をしやすい。しかし、会社との一体感も作り易い筈であるから、労使の関係の媒介によって生産性との関係が変化するのであろう。

(3) 地位に価値を見い出す場合、自己主張の動機に支配される。労働の内容が昇進と関係する場合、昇進のための手段として、労働をするだろう。特に結果の明らかな出勤率については敏感な筈である。作業の結果が明白に評価される場合には、作業そのものにも熱中する筈である。しかし、評価のできない様な仕事では、他の不正な手段がとられる可能性があり、この種の誘因をあまり強調することは、能力、結果の判定が困難な場合には、有害であらう。

(4) 家庭に対する態度、家庭生活を大事にするかどうかによって恐らく、生活維持のための意欲は異なるであらう。独立心強く、他人を保護することに興味を持つ人は、自分の職業の維持、向上について細心となる筈である。家庭の幸福中心であるために、職務の安全、確保に興味を示し、職務に特に熱中することができないという可能性もある。

(5) 金銭追求。自己愛的といってよい。自己の経済的安全、優位を望むものは、金銭追求の手段として、職務にはげむのは当然である。しかし、(4)と同様に労働は単なる手段であるから、他に金銭的な利益を得る手段があれば、職務を放棄してしまう可能性がある。この態度というよりも動機は、ほとんどすべての人々にあるものであろうが、これは、自己主張や家庭生活など、他の様々な態度の集合体でもある。

(6) 会社におけるクラブ活動。常識的にいってマイナスの関係が予想される。あまりスポーツに熱中することは、疲労を生じて職務に有害であらう。しかし、人間関係の改善、生活の単調性を破ることなどで多少の利点がある。特に重要なことは、オートメーション化の進んだ工場で、あまりに単純

な、価値の見い出せない様な仕事を強制される時代には、仕事以外の活動に人間としての価値を見い出さざるを得ないであろうから、この種の人々を会社につなぎとめる一つの手段となるであろう。欠勤率、転職率の減少にいくらか効果があるであろう。

(7) 組合に対する態度。先にのべた。

(8) 会社に対する態度。度々いわれる通りである。職務改善のアイデアなども含まれる。

(9) 会社外の集団に対する所属感、思想、イデオロギー。これらに会社の政策、業務内容が対立するならばマイナスに、一致すればプラスに働く筈である。

(7)(8)(9)が具体的な作業動機とどう結びつくかは必ずしも明確ではない。一般的な方向は確かに、定めるであろうが、小さい、具体的な問題では切りはなされてしまう可能性もある。

(10) 社会階層。自己主張であるが、もっと良い階層に属したい、自分の貧しい階級を恥じる態度を持っている場合。昇進と同様に考えられる。かってホワイトカラーであったものがブルーカラーに下ったときは、その現状に著しい不満を持つが、必ずしもその不満が職務に熱中する形にはならないだろう。

ここで考えておかねばならぬ基本的な問題は、人間は満足している時に働らくのか、不満のときに働らくのかということである。案外、満足のときに働らくという素朴な考えが、実際に支配しているが、その場合の満足、不満足は、職務を遂行するに当って障害となるかどうかのことである。作業条件、興味、上下との人間関係、それらが不満であることは、出勤行動や作業行動の動機にマイナスに働らくのは明らかである。賃金についても、それが不満ということは一部は作業行動を抑えるであろう。もちろん、生活水準の低さは、逆に、労働意欲を高める。結局、産業生活の不満には、労働意欲を高める部分と、妨害する部分とがあることになる。完全に満足した人間は労働を

しないかもしれない。Zaleznik らの研究でも、高い生産性を示するのは、⁽²⁸⁾ 集団の中での地位が、やや上位より低いものであった。では、不満がなければ、人間は労働しないものであろうか。ここには労働に対する価値観が必要であると思われる。これは自己主張であり、自己実現であり、消極的には、生活の手段である。労働に対する哲学になってしまうので、これに留める。要は、マイナスに働く不満を除去し、プラスに働く欲求を促進することである。

個体差について最後に言われるべきことは、態度は個人個人違っていることである。要求事項について示される様に、労働者の要求するものは、個人個人非常に異なる。⁽¹⁷⁾ Moore が古く指摘している様に、全体として要望事項の序列にはある傾向があるとしても、その序列は個人によって異なる。従って、一種の要求だけを満足する様な方法は適当でない。生産を高めるべく、労働者を動機づけるには、多種類の動機、態度にうったえるべきである。

労働意欲の分類

今まで、職場以外の理論的体系から導出できる様な形で、労働動機の種類をしてきた。ここで、産業行動の研究者達の分類及び因子分析による分類を見てみよう。

産業社会学系の分類には、外的—内的の分類がよく用いられる。Zaleznik からも、外的報酬、内的報酬を採用している。ここで外的報酬は、賃金、職務満足、職務興味、地位が与えるものである。内的は、帰属性、他人に好かれること、つまり集団の成員であることから生ずるものである⁽²⁸⁾ (pp. 37.)。また、Leavitt によって、作業の動機のリストとして、(1) 金銭、食物、住居、商品。(2) 集団に対する所属。(3) 上位に上ること。(4) 人間は働くべきものである。(5) 知識、理解。(6) 安全保障。(7) 職務から得た成就の感覚。⁽¹²⁾ があげられている (pp. 14—15.)。

Burns は、一次要求と二次要求に分け、一次要求には、(1) 生理的要求。(2) 職業的要求(湿度、照明、消潔、安全、健康管理)、を含めた。二次要

求には、(1) 経済的——情動的な安全と確保の要求、(2) 機会と成長への要求、(3) 受容と帰属への要求、(4) 認知と尊敬への要求を含めた。⁽⁴⁾

⁽²⁰⁾ Porter の管理職についての職務満足の研究は、社会的動機に重点をおき、細かく分類しているので興味がある。

- I 安全保障の要求。管理職という地位について。
- II 社交的要求。他人を助け、交友関係を作る。
- III 自尊。優位にある感じ。
- IV 自律性。
- V 自己実現。
- VI 給与。自分の管理職にあるための。
- VII 管理職について熟知しているという感情。

我が国のものでは三枝の分類が知られている⁽¹⁵⁾ (pp. 28.)。

(1) 生物的欲求。(a) 食欲、その他、物的な生活にたいする欲求—賃金水準 (生活水準)、雇用の安定。(b) 労働条件—労働時間、休憩、休日、作業環境。

(2) 社会的心理的欲求。(a) 他の人間と接し、協力しようとする欲求。経営体の歴史、社風、それに対する一体感、職場の人間関係 (同僚、上役ら)。(b) 他の人間に認められたいという欲求—昇進制度、賃金形態。

(3) 新しい経験 (刺激) に対する欲求—好奇心および探究心—職務にたいする関心 (満足度)、イデオロギーにたいする関心→労働組合。同氏の従業員の状態調査項目は、経営、仕事、労働条件、賃金、生活、同僚、上司についてであった。更に社会的態度として、急進—保守、近代—前近代的態度を加えている。

項目は更に細分化されることが多い。職務満足やモラルの調査では、職務に関係するすべての条件、行動について調査されねばならない。My Job Contest や面接調査は更に具体的な問題が取りあげられる。しかし、それらの分析に当っては、やはり内容分類が必要である。My Job Contest につい

て、賃金、職務の保証、監督、昇進への機会、訓練、福祉厚生、休日、職外活動、人事政策、管理者—労働者—関係、作業条件、安全、会社（順位など）、自己能力、同僚、職務及び工場の外的条件（地理的など）の16項目⁽²⁶⁾になっている。

Herzberg, Hausner, Snyderman⁽⁹⁾らの研究では、準制限面接法が用いられた。(1) 認知、注目称賛、非難、認知の感情のある昇進、賃金の増加。(2) 達成、成功感、失敗感の表現。(3) 成長の可能性、昇進の可能性ばかりでなく、自己の Skill の上達を含む。(4) 昇進、実際生じた昇進。(5) 給与。(6) 個人関係、上役、部下、同僚との会話などに表現される関係。(7) 監督（技術的）、監督能力、正当、不当。(8) 責任と権威。(9) 会社の政策、行政、組織や管理の適、不適。(10) 作業条件。(11) 職務そのもの、仕事の良否など。(12) 個人生活、職務に関係のない個人的感情。(13) 職務の保証、職務保持、会社の安定、不安定。

最後に日本労務研究会意見調査票の例を引くと、(1) 職務の要求、(2) 環境条件、(3) 給与、(4) 福利厚生制度、(5) 同僚の協力、(6) 上役の関係、(7) 経営に対する信頼、(8) 上役の監督力、(9) 管理の有効性、(10) コミュニケーション、(11) 職務の安定、(12) 認められていることに対する満足感、(13) 会社との一体感、(14) 昇進進歩の機会⁽²⁵⁾、である。

以上の僅か数例をみても、分類法が、いかに任意的なものであるか解るであろう。もちろん、どんな点に着目すべきであるかという、実用的な意味で参考になるであろう。

ところでこの種の分類に科学性をもたらすためにモラルの因子分析が行なわれている。⁽⁶⁾Gordon は、(1) 集団全体のモラルを直接聞く、(2) 認知、(3) 作業目標など、(4) 帰属感、(5) 優位、(6) 自己実現、(7) 上役、(8) 作業条件についての調査を行ない、分析の結果4つの因子が抽出された。

A 職務の全体的満足。モラル、帰属感の因子負荷量が多く、特に質問紙全体について1.00となっている。

- B 地位の認知。優位について高い。
- C 自尊と仮定される。優位と自己実現が高い。
- D 不明。

Wherry⁽⁹⁾ は、SRA 従業員総合調査票についての4つの研究を分析し、ほぼ同じ5つの因子を見出した。(1) 作業条件、(2) 金銭の報酬、(3) 監督、(4) 管理、(5) 個人的発達である。

Harrison⁽⁹⁾ は、因子分析の後、Tryon の分類的分析法を用いて項目を統計的に分類した。結果は、Wherry と同様のものであるが、更に細かく分類されている。今、彼の調査した2工場から別々に生じた項目群で共通するものをあげると、

- (1) 職長のおもいやり、援助と、その部門行政についての能力
- (2) 職務を監督する職長の能力
- (3) 身体的作業条件
- (4) 昇進の機会
- (5) 従業員福祉
- (6) 収入
- (7) 高級管理者の行政能力、従業員に対するおもいやり
- (8) 管理の友好性、公正さ
- (9) 安全と作業条件について会社の示している熱意

なお、自己実現などの項目は質問紙に含まれていなかった。

また、我が国では、正戸⁽¹⁶⁾がバス運転手などについて因子分析を行ない、(1) 仕事を中心とした人間関係、(2) 仕事の好意とその評価、(3) トップマネージメントと監督者に対する満足感、(4) 集団凝集性に関するもの、(所属感など)、(5) 組織に関するもの、となっている。

また参考のため職業選択の動機の研究をみると、Critis⁽⁵⁾ は、大学生の研究で、(a) 物質的保証、対 職務の自由、(b) 地位、対 社会的奉仕、(c) 社会的称賛、(d) 組織、秩序、計画性、完全性、(e) 義務と仕事の強調、を因

子として抽出した。

⁽²⁴⁾ Super による、より広範囲の研究では、中学生について、(1) 知的文化的興味、(2) 文化利用、(3) 人の取り扱い 対 物又は観念の取り扱い、(4) 社会的接触 対 社会的競走、(5) 有体財産 対 無形資産、(6) 他人 対 自己指向性、(7) 快樂 対 仕事への傾向、(8) 孤立 対 社会的効果、(9) 授与 対 達成の地位、(10) 思考的内向 対 協調、を明らかにした。何に興味があるかの細かい分析は、現場において十分なされていないので、この面の調査もこれから必要であろう。特にこれらの興味が、在職と共に潜在化してしまう可能性があるので、参考になるであろう。もちろん、職業選択の動機が、そのままの形で、在職経験にかかわらず、存在すること考えることはできない。

以上の分類を通じて比較的一般的な分類を以下に考えてみる。

- (1) 賃金及びその確保、地位の安全。
- (2) 作業条件。(a) 温度、湿度、時間など。(b) 特にそれらについて経営者の示す熱意。安全。
- (3) 自己主張。地位。昇進の機会。他人による認知、社会的称賛。
- (4) 職務の好悪、職務そのもの。
- (5) 高級管理者に対する満足感。
- (6) 直接の監督者に対する満足感。
- (7) 従業員の福利厚生。
- (8) 同僚との関係。

最後の(8)は因子分析の結果明らかにされていない。また生産性との関係も複雑なものがあるが、ソシオメトリーなどの利用で生産性の上る例がある⁽¹⁰⁾(p. 286.)ので加えた。因子分析は、できるだけ多い項目を、できるだけ多くの職場について行なってみる必要があり、未だ十分信頼できるところまで行なっていない様にみえる。

上記の分類は、著者の別になした分類と⁽³⁾ほぼ一致する。ただし監督、会社との関係を自己主張のわく内で論じたのは、自己主張の範囲をやや広くとり

すぎた感がある。(5), (6), (7) は、特に分離して表現すべき事項の様に思われる。これは職場という人間関係の中で、新しい動機の発生があったと考えるか、または被保護的傾向の表現であるかのどちらかであろう。

具体的作業条件、管理の改善のためには、この様な分類にあまり厳しい分類を要求する必要はないであろうが、作業行動の統一的な理解、高次の管理方針の決定には必要なものであると思われる。

勤労行動、動機と態度の関係についてのモデル

最後に一応の結論として、これまでの考察をまとめる意味で、上記の関係についてのモデルを動機中心に述べてみよう。基本的図式としてS-O-Rや $B=f(P,E)$ などのものもあるが、ここでは動因—誘因関係でみてみよう。

分類	先行条件	態 度	勤労行動	直接の誘因	間接の誘因
収 入	生活水準 低賃金 不安定	↗ + (会社への一体感) ↘ - (組合への一体感)	促 進 ↘ 減 退 ↗ (要 求)	賃金及び その確保 賃 上 げ	消費物資の刺 激, 家庭生活 の安全
作 業 条 件	作業条件の 不適, 危険 作業時間	-	減 退 (要 求)	適 当 な 作 業 条 件	} 経営の改善
勤 務	職務不適性 単調な仕事	↗ - ↘ +	転 職 空 想	適性ある仕事	
(自己実現)→	達成動機 →	促 進 →	変化あり価 値ある仕事	労働尊重成功
自己主張	劣位(職場内) (社会的劣位)	↗ - ↘ + (組合への一体感)	転 職 促 進 (減退, 要求)	昇進・認知 (社会的地 位の向上)	優 位
監 督	監督方法 の不適当	(被保護的) -	減 退 攻 撃	監督の改善 交 替	} 経営の改善
管 理	会社の政策 の不適	(上同) -	減 退 攻 撃	政策の改善	
福 利 厚 生	職務外の施設 設備の不良	(上同) -	要 求	施設, 設備の 改 善, 新 設	

同僚	同僚からの孤立, 攻撃	↗ + ↘ -	促進 生産制限	自尊 生産規準の維持	会社への一体感 労働の尊重 非公式的集団への受容
	人間的関係の欠除	(±) クラブへの一体感	?	クラブ活動	労働強化の防止

表中、態度で+は、会社経営者に対して好意的態度を持っている場合、又はそれを作る条件のあることを示し、-は会社に対して非好意的、組合に対して所属感の強い場合を示す。勤労行動中、促進とあるのは、出勤、生産行動の促進を、減退はそれらの減退を示している。要求とは、個人又は集団として経営に対して要求する行動を意味する。攻撃はむしろ排除を要求することを示す。ただし、勤労行動は、単に予想にすぎず、事実について十分検討されたものではない。可能性を示すに過ぎない。

態度の+-は、動機づける方向を規定するという先の論を特に表示するために用いられた。各種の集団、対象に対する態度と生産性の関係が暗示されていたけれども、単なる予想であるために詳細は省略した。生産性とモラルの関係については別に十分な考察が必要である。特に、今までの多くの労働意欲の調査では、その労働の客観的条件、場面の叙述なく、また生産性について、出欠、遅刻、早退率、生産量、質、利潤などの異なる測定値についての厳密な記述がない。管理の改善のためには、単に媒介変数たる要求の推定的表現である意見ばかりでなく、上記の客観的測定の記述が必要である。その方法をとって始めて、労働行動の因果的關係の理解ができ、科学的統一的方法によって人事管理ができるものと思う。

References

- (1) Argyris, C., *Personality and Organization: : The Conflict between System and the Individual*, New York : Harper, 1957.
- (2) 馬場道夫 生活動機と金銭 (I)。小樽商科大学「商学討究」第12巻第3号 1961年 頁31—55。

- (3) ———, 生活動機と金銭 (Ⅱ)。小樽商科大学「商学討究」第13巻第1号 1962年 頁81—102。
- (4) Burns, R. K., *Management and employee motivation*, In Karn, H. W., and Gilmer, B. H., (eds.) *Reading in Industrial and Business Psychology*, New York : McGraw-Hill, 1962, pp. 17—24.
- (5) Crites, J. O., "Factor analytic definitions of vocational motivation", *Jour, appl, Psychol.*, 1961, Vol. 45, pp. 330-337.
- (6) Gordon, J. O., "A factor analysis of human needs and industrial morale", *Personnel Psychol.* 1955, Vol. 8, pp. 1—18.
- (7) Harding, J., Kutner, B., Proshansky, H., and Chein, I., *Prejudice and ethnic relations*, In Lindzey, G., (Ed.) *Handbook of Social Psychology*, Massachusetts : Addison-Wesley, 6954, Chap. 27.
- (8) Harrison, R. "Cumulative communality cluster analysis of workers' job attitudes", *Jour, appl. Psychol.*, 1961, Vol. 45, pp. 123—125.
- (9) Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B., *Motivation to Work*, New York : John Wiley, 1959.
- (10) 井森陸平 産業社会学。関書院, 昭和34年。
- (11) Katzell, R. A., Barrett, R. S., and Perker, T. C., Job satisfaction, job performance, and situational characteristics, *Jour. appl. Psychol.*, 1961, Vol. 45, pp. 65—72.
- (12) Leavitt, H. J., *Managerial Psychology*, Chicago : The University of Chicago Press, 1958.
- (13) Lewin, K., Dembo. T., Festinger, L., and Sears, p., *Level of aspiration*, In Hnnt, J. Mc V., (Ed.), *Personality and the Behavior Disorders*, New York : The Ronald Press, 1944, pp. 338—378.
- (14) McClelland, D. C., *The Achieving Society*, New York : D. Van, Nostrand, 1961. pp. 233—237.
- (15) 三枝幹夫 従業員心理の研究。日本能率協会 真珠社 昭和37年。
- (16) 三好 稔 心理学と因子分析。誠信書房 昭和37年, 頁365—370。
- (17) Moore, H., *Psychology for Business and Industry*, New York : McGraw-Hill, 1942.
- (18) Newcomb, T. E., *Social Psychology*, New York : The Dryden Press, 1950.
- (19) 尾高邦男 産業における人間関係の科学。有斐閣 昭和28年。
- (20) Porter, L. W., "A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs", *Jour, appl. Psychol.*, 1961, Vol. 45, pp. 1—10.

- (21) Purcell, T. V. S., "Dual allegiance to company and union-packing-house workers : A Swift-UPWA study in a crisis situation, 1949—1952", *Personnel Psychol.*, 1954, Vol. 7, pp. 48— 58.
- (22) Sayles, L. R., *Behavior of Industrial Work Groups : Prediction and Control*, New York : John Wiley, 1958.
- (23) Sinha, D, and Serma, K. C., "Union attitude and job satisfaction in indian workers". *Jour. appl. Psychol.*, 1962, Vol. 46, pp. 247—251.
- (24) Super, D. E., "The structure of work values in relation to status, achievement, interests, and adjustment", *Jour, appl. Psychol.*, 1962, Vol. 46, pp. 231—239.
- (25) 豊原恒男 産業心理学。共立出版 昭和31年, 236頁。
- (26) Viteles, M. S. *Motivation and Morale in Industry*, New York : Norton, 1953, pp. 265—270.
- (27) Whyte, W. F., *Money and Motivation*, New York : Harper, 1955.
- (28) Zaleznik, A., Christensen, C. R., and, Roethlisberger, F. J., *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers*, Boston : The Plimpton Press, 1958.