

《特別講演》

企業における人間の問題[†]

富田嘉郎*

私、ただいま紹介をいただきました、名古屋工業大学の富田でございますが、最初にもう少し自己紹介を申し上げますと、私の属しております学科は、名古屋工業大学の中で、経営工学科という学科に属しております。その経営工学科の内容でございますが、4つの講座で1クラス40名でやっております。その4つの講座と申します中の2つは、工学技術関係の講座でございます。そこではIEとか、QCとか、ORとか、ヒューマン・エンジニアリングのHEとか、それからコンピュータの使い方とか、そういう工学技術関係のことを教えております。残りの2つは、経営管理、労務管理という、いわば経済学部にありますような講座でございます。経営工学科の学生諸君は、テクニックもわかり、こういうマネージメントもわかる、両刀使いの学生諸君を養成するというのが、われわれの経営工学科のねらいでございます。以上のような4つの講座のなかで、私は最後の労務管理を担当いたしております。労務管理と申しましても広うございますが、その中でとくに人間関係管理ということをやっておるものでございます。さらに、人間関係管理の中にもいろいろな対策がございますが、私は職場のカウンセリング、職場人事相談というものが非常に大切だと考えまして、そういう方面のこともやっておるものでございます。以上が自己紹介でございます。

さて、私に与えられました課題は、企業における人間の問題という課題でございますが、一般に人間の問題といえますと、先ほど申しましたHEつまり人間工学とか、あるいは産業心理学というようなアプローチも、そこに考えられるわけでございます。しかし、私は人間の問題というのを、私の専攻しております人間関係管理という観点からお話を申し上げたいということをお断りしておきます。

ところが、そういう人間関係のお話を申し上げるとなると、このOR学会にはあまりにも異質的なお話ではないか。果して私のお話が、こういう学会に適したお話かどうかということ、さらには人間関係のお話を申し上げるにしましても、私が果して適任であるかいなかということが問題であります。私はこういう栄えある席にまいりまして特別講演などという大それたことを申し上げる資格が到底ございませんので、かたくお断り申し上げたのでございますが、ぜひとも出てきて話をせよというようなことで、あつかましくも出てまいりました。貴重な時間を空費する

† 1969年10月28日 秋季研究発表会講演。

* 名古屋工業大学。

ことになるかもしれませんが、お聞きとりいただければ幸いであると考え次第でございます。

それからもう1つ、なにさま時間がないわけでございますが、人間関係の問題はいろいろ詳しく申し上げますと、誤解を招く点もあるかと考えるのでございますが、時間の関係で、到底そう詳細には申し上げられません。したがって、お話が非常に抽象的になります。いわば考え方のフレームを申し上げるにすぎないことになるおそれがございますが、皆様方ご見識のあられる方でございますので、よろしくその点をご推察いただきたいのでございます。

以上が前置きでございますが、これから私の考えます人間関係とか、人間関係管理ということについて申し上げてみたいと考えます。その説明の場合に、私は最初にいつも3本の柱を立てるわけでございますが、その第1は認識という柱、第2は尊重という柱、第3は回復という柱、そういう認識、尊重、回復という3本の柱を、まず立てます。そのそれぞれがどういうものかということ、すぐあとで個別的にご説明を申し上げますが、ただいま2番目に尊重と申し上げましたけれども、これは認識、回復に対する狭い意味の尊重ということでありまして、実は認識も尊重も回復も含めて、これを一括して広い意味における人間尊重ということがいえるかと考えるわけでございます。つまり、人間関係とか人間関係管理の根本によこたわる考え方、イデオロギーというものは、一口でいえば人間尊重という精神であり、それに立脚するのが人間関係、人間関係管理なのだ。こういうことを冒頭に申し上げたい次第でございます。

そこで認識、尊重、回復という3つの柱、それぞれの簡単なご説明に入りたいと思っておりますが、まず第1の認識とはなにかと申しますと、人間関係の立場におきましては、会社や工場、そういう企業体で働いている人の存在を、彼らは人間という言葉を使うにいたしましても、ただ仕事をし、働く限りの人間だ、要するに彼らは労働力、マンパワーにすぎないのだというふうには考えないということがお話の出発点でございます。つまり働く人は、単なる仕事をし、働くだけの労働力ではないので、彼らは人間なのだ、彼らを人間存在として認め、認識しようということになります。それで認識ということをお最初に申し上げたわけでございます。

しかし、企業体の中にはいろいろな関係を区別できますが、働く人が労働力であるというアスペクトもございまして、実は私は、企業体で働いている人の置かれております関係、立場を3つに分けて、第1が従業員関係、エンプロイヤー・リレーションズ、第2が労働組合のございます場合の労働組合対使用者の労使関係、ユニオンあるいはレーバー・マネージメント・リレーションズ、第3が人間関係、ヒューマン・リレーションズ、この従業員関係、労使関係、人間関係という3つの関係の中に、働く人はいつも同時に置かれておるのだと考えます。

その第1の従業員関係とはなにかと申しますと、平たくいって、これは働く人がこういう仕事を担当し遂行せよという命令を受けまして、ただいま自分の労働力を発揮してその仕事を遂行するべく忙しそうに立ち働いているあの姿を指して、従業員関係というのでございますが、そういう従業員関係の場合におきましては働く人の存在は労働力であるのであります。

そういう側面も確かにあるわけでございますが、続きまして、労働組合と使用者の関係、労使関係の場合におきましても、ここでも働く人は労働力と考えられておると解釈いたします。と申しますのは、労使関係とは一口にいってなにかという問題になります。私はこれを点詰めて考

えると、労使関係とは、結局賃金と労働力の集団的な売買取引の関係だというふうに考えております。集団的と申しますのは、労働組合という集団で取引をするからでございます。つまり個別的な労働契約でなしに、組合と使用者の間の労働協約の形で交渉が行なわれますので、その意味で集団的な売買取引というふうに申し上げたわけでございます。したがって、労使関係というものは、これを煮詰めますと、結局、労働組合は組合員の労働力をなんとかして使用者に高く買いとらせようとする、使用者の側では、そんな高い賃金では組合員の労働力を買えないという。買えなければどうするのかということ、妥協をしたり、ストライキをやったりいたしますが、要するに労使関係の場合も、働く人の存在はやはり労働力と見られておるのであります。その従業員、組合員の労働力を、なるべく高い賃金で使用者に買わせようという、その折衝、交渉、取引が労使関係と考えられますので、労使関係の場合も働く人の存在は労働力と見なされております。そういう側面があることは否定できないと思います。

ところが人間関係、ヒューマン・リレーションズの場合におきましては、そういうように把握いたしませんで、先ほど申しましたことの繰り返しになりますが、働く人を人間、人間存在として認識するのだということであります。これが第1の柱であります。

それから、この認識というところへ付け加えて申し上げたいことがあります。それは、人間関係の立場では働く人の存在を人間と考えるというとき、その人間という言葉のもとに、どういう人間を描いておるのかということでございます。確かに人間は合理的と申しますか、ちゃんと理論を追って理屈通り物事を考えていくという、知性、理性の合理的な能力なり機能を備えておりまして、これが人間の動物と違う万物の霊長たるゆえんであるというようなことがいわれます。われわれも、なにも人間が合理的な知性や理性の能力、機能を備えておることを否定はいたしませんけれども、人間関係の場合で申します人間について強調したいのは、そういう知性、理性的な合理的人間をこの場合描いておりませんので、人間が心の中に深く広く、非合理的なノンラショナルな、ノンロジカルな感情を備えている点に注目したいのであります。そして、そういう感情の動物である、いのちのかよった、血のかよった、^{なまみ}生身の生々しい、現実の人間を描いて、人間と考えておるのであります。つまり、人間関係という場合の人間というのは、合理的人間を描いておるのではなくて、非合理的な感情的存在としての人間を描いているということを強調したいわけでございます。したがって、人間関係と申しますのは、そういう人間として、上役と部下が縦に、働く仲間どうし、同僚どうしが横に、縦に横に結ばれる関係が人間関係でございますので、それは感情の関係、感情の結びつきであることを大きな特色といたしております。だから、人間関係は理詰めで割り切ろうといたしましても、なかなかスッパリ、スッキリ、ドライにきれいに割り切れるものではないのでありまして、そういう点から、人間関係の扱いが企業体でたいへんむずかしいといわれますのも、まさにその通りであろうと考えるわけでございます。以上で、まず人間関係の立場では、働く人の存在を単なる仕事をし、働くだけの労働力、マンパワーでなしに、人間、人間存在として認め認識するのだという第1の柱のお話を終わります。

次に、第2の柱である尊重ということにまいりますが、ただいま申しました通り、働く人を人間として認め認識する以上は、もう少し働く人の人間とか人間性とか、あるいは個性とか人格と

か人となりとか、そういうものをもっと尊重しなければならないのではなからうかということでもあります。

この第2の柱、尊重ということに関しまして、付け加えて申し上げたい問題点が3点ございます。

第1の問題点は、私たちが会社、工場の従業員の人の不平、不満、苦情の調査をいたしますと、よく出てきます働く人の激しい不満^{まご}の的でございますが、どうも上役のわれわれ部下、従業員に対する態度が高圧的、天下りの、ワンマン的、権力的で、自分たち部下の存在を無視し、部下の意見を聞こうとしないし、ましてや取り上げようとしない、こういう不平不満が相当なパーセンテージで出てくるのでございます。つまり簡単に申しますれば、われわれ部下、従業員の存在を無視しておる。裏から申しますれば、われわれの存在を尊重しておらない、こういう声があるということでございます。つまりそういう意味で、前近代的な、非民主的な人間関係というものが行なわれておるといことが、第1の問題点であると考えます。

ところが、その調査でございますけれども、これを中小企業の従業員について行ないましたときに、いま申しましたような不平不満が出てくるということでありましたら、中小企業は全体的に、生産の面におきまして、前近代的な要素を持っておりますので、決していいことではございませんが、中小企業ならば、そういう前近代的な、非民主的な人間関係の支配ということも、たしかにあると考えられますけれども、大企業の従業員の調査をしましたときにも、いま申しましたような前近代的、非民主的な人間関係の支配ということに対する不満がやはり出てくるわけでございます。

これはおかしいことではないかということをおも申しておるのでございますが、と申しますのは、大企業におきましては技術的生産の面、テクニカル・オルガニゼーションの面では、非常に近代的な機械設備を導入して、大変近代化しております。またフォーマルなオルガニゼーションの面、つまり仕事をどういうふうに分業化させ、どういうふうに結合して進めるかという、そういうフォーマルな組織の面におきまして、どのようにすれば一番能率的であるかをよく考えて、非常に近代的、合理的な姿でその組織はできております。そういうふうな、テクニカル・オルガニゼーションとフォーマル・オルガニゼーションの面では非常に近代化しておるのに、インフォーマルなヒューマン・リレーションズの面におきましては、そこに前近代的、非民主的な姿が認められるということは、ただいま申しました2つの面は前進しておるのに、人間関係の面だけがまだ古い姿で停滞しておる。そこに跛行現象と申しまししょうか、バランスのとれない姿を見かけるわけでございます。私はこれはおかしいことだと考えておるわけでございます。

それから尊重ということについて第2の問題点として申したいことは、人間関係管理ということをお申しますと、よく誤解される点でございますが、それはかの昔ながらの家族的な温情主義の人間関係、いわゆるパターナリズムの人間関係というものを頭に描きまして、われわれが人間関係を強調しますとき、あの古くさい家族的温情主義の人間関係の復活、温存を強調するのかという誤解があるわけでございます。私の考えております人間関係は、そういう家族的な温情主義の人間関係というものを頭に描いておらないのでございまして、その点の誤解があってはならない

ということをお願いのでございます。

もっとも家族的温情主義の人間関係の考え方で上役が部下に臨みまして、いいことではございませんが、ことなく済んでおるところもあります。それは農村社会にある工場、そこへは近くの通勤農家の者が働きにきておるといったところでは、家族的温情主義の人間関係をあやしみもせず、それをすなおに受けとってそのままおさまっております。しかし、大都会にある工場で、しかも年若い従業員の人が多く、したがって、戦後の民主主義教育を受けた者の多いところでは、とても家族的温情主義の人間関係では、おさまりがつかないという時代がきておると私は考えるわけでございます。それではどういう点を家族的温情主義教育の人間関係について若い人がいやがるかと申しますと、この考え方では会社、工場、そういう企業体を一家というふうにかままして、それに連関しまして親子という考え方を持ち込んでくる。そして、経営者、上役は親、従業員は子、こういうふうを描くわけでございます。ところが、その親と申しますとき、今日の民法ではもはや認めておりませんところの、旧民法で認めておりました戸主のような意味の親が描かれておるわけでございます。もう今日、家という観念はございませぬし、家を全体として統率する戸主などというものは法律上認めておりません。前戸主が死ぬと、次に長男が第2の戸主となって家督を相続することも、法律では認めておらないことはご承知の通りであります。法律はそうなっておりますのに、親というとき、そういう戸主のような意味の親、したがって、一段上なるものとして経営者、上役が考えられるわけでございます。そして、それに対応する従業員というのは、当然下なるものとして描かれる。そして、そういう上なる戸主のような意味の親としての経営者、上役から、一段下なる子としての従業員に対して、上から下へと温情をかけてやる、恩恵を施してやるということは、わが国古来の醇風美俗であり、美しいことである、こういう考え方は企業体へ持ち込んでも間違いのないというのが、家族的温情主義の考え方であります。ところが、とくに年若い従業員の人は、これを上から下へと温情をかぶせる、恩恵を押し売りするとして抵抗するのであります。これほど従業員のことを考えてやっておるのだ、少しは恩に感じて感謝しろといわんばかりに、上から恩をきせようとする点をきらうのであります。こういうふう若い人は、これを拒否するわけでございまして、同じ人間関係でも、家族的温情主義の人間関係では、私は少なくともこれから先はだめだということを考えておるのでございます。

私の考えております人間関係は、そういう上下的なものではないのでございまして、一方がいかに地位の高い、また年の上の経営者、上役であろうと、他方が地位の低い、また年の若い人であろうと、人間としては、あくまで1対1の対等の存在だという相互の認識の上に立った、新しい近代的、民主的な人間関係でないといけない、こういうことを考えております。つまり、人間関係管理と申しますとき、しばしば家族的温情主義の人間関係が描かれますが、そういう前近代的、非民主的な人間関係ではだめであって、今申しましたような対等の原理に立つ新しい人間関係でなければならぬ、そうでなければ、ほんとうに働く人が人間として尊重されておらないのだといたいのでございます。

もう1つ、尊重というときの第3の問題点を申し上げますと、これまた人間関係管理を説明しますときに、しばしば問題となる点でございまして、それは人間関係管理が上役の部下に対する

操縦主義、あるいは懐柔主義、そういうものであっては絶対ならないのだということでございます。それはほんとうの尊重ではないということでございます。人間関係管理の根本によこたわる考え方は、人間尊重であったはずでございます。したがって、もし企業体で上役が部下に人間関係管理をなさるときには、その根底によこたわる人間尊重という精神に立脚して、あくまで真剣に、誠実に、まじめにこれを行なっていただきたいわけでございます。いやしくも人間関係管理が、上役が部下の頭をなでてごまかして、ごきげんをとって上手に部下を働かせてやろう、こういうことのための小手先の小細工と申しますか、悪い意味のテクニークと申しますか、そういうものであってはならないのだということをお願いいたします。人間関係管理が、操縦主義や懐柔主義であれば、これはほんとうに働く人が尊重されておるとはいえないのだということでございます。以上3つの問題点を、尊重に関して申し上げました。

今度は第3の柱でございます回復というところへ前進をいたしますが、この回復、取り戻すということはどういうことかと申しますと、これは例のオートメーション、それにはメカニカル・オートメーション、プロセス・オートメーション、ビジネス・オートメーションの3つが区別されますが、いずれにいたしましても、そういうオートメーションが前進をいたしますと、働く人がどうしても人間歯車、人間機械、機械のパーツといったような存在になってしましまして、大切な人間とか人間性を喪失する。ここに働く人が非人間化する、自己疎外を起こす、こういう現象が見られるわけでございますが、それではいけないので、なんとしてでも働く人の人間とか人間性を取り戻す、その回復につとめなければならないということでございます。つまりオートメーションの前進で非人間化し、人間味を失った人間関係が支配することになりますが、そこへなんとかして人間の血をかよわせるというような、そういう回復をはからなければならないということが、第3の柱の回復ということでございます。

これは先ほどの尊重の場合には、前近代的、非民主的な人間関係が支配していると申しましたが、今度の回復という場合はそれとは違まして、むしろオートメーションが前進する、つまり近代化が進んだあげくに、人間の血がかよわないような、そういう人間関係が支配するというわけですから、尊重の場合と事柄は違って、これは近代化が進み、あるいは進み過ぎたと申しますか、オートメがどんどん進んできた結果として生じた、近代化の後の問題でございます。それを第3の柱に考えた次第でございます。

以上ごたごた申しましたけれども、まとめますと、結局人間関係の立場では、まずもって働く人の存在を単なる労働力でなしに、人間として認め認識する。そう認識する以上は、働く人の人間とか人間性をもっと尊重しなければならない。その際に前近代的な人間関係では、ほんとうの尊重ではないのだということをお願いいたします。それから3番目には、働く人の大切な人間とか人間性が失われそうな場合、現に失われておる場合、なんとしてでもその人間とか人間性を取り戻し、回復につとめなければいけない。この場合は近代化が進んだ結果生じた人間関係が問題なのでございます。

ところで、以上申しましたように、認識、尊重、回復がまず問題であります、これから次の段階に入ります。企業体の中にはいろんな職場がございます、そこには当然そこを統括する上

役と部下の垂直の、縦の人間関係と、働く人どうし、同僚どうしの水平の、横の人間関係が区別されますが、ここでいいたいことは、企業体の中の各職場というものを、ほんとうにそこが人間どうしの接触する、人間どうしの触れ合うような場所たらしめる必要があるということでございます。これを平たく申しますれば、各職場が、ことに縦の関係が問題でございますが、人間の血がかよい、息がかようような職場になっておるかということを申したい次第でございます。これはなんでもないことのようにございますが、現実の職場を振り返ってみますと、どうもそういうふうにはなっておらないように、私は見かけるのでございます。それではいけないので、やはり職場におきまして、ほんとうに縦にも横にも人間どうしがそこで触れ合っておる、そこに人間の血がかよい、息がかよっておる、こういう職場を建設しなければならないのではなからうかと考えます。

それからもう1つ、今度は働く人がそれぞれ自分の属する職場の中で、人間的な満足を得て、職場の中にしっくりとはまり込み、働く人の腰が職場にどっしりと坐っているかということをお願いいたします。しっくりとかどっしりとか、日常会話に出て来ますような卑近な言葉を使いますと、どうも事柄の重要性が認識されない、アカデミックな、むずかしそうな言葉を使うと、重要なことのように受け取るという、日本人の悪いくせがございますが、私はなにもそんなむずかしい言葉を使う必要は毛頭ないと考えるのございまして、しっくり、どっしりで結構だと考えますが、これまた現実の職場を振り返りましたときに、ほんとうに働く人が職場の中へしっくりとはまり込んでおるか、働く人の腰が職場でふらふら浮いておるのではなく、ほんとうに職場の中でアット・ホームなものを感じ、そこへどっしりと腰が坐っておるかと申しますと、どうも現実はそうでないように私は見かけるのでございます。それではいけないので、働く人がそれぞれ自分の属する職場で人間的な満足を得て、ほんとうに職場の中にしっくりとはまり込み、どっしりと働く人の腰が職場に坐って、ここで自分は、人間として気持ちよく、愉快に、楽しく、明るく、思いきり自分の技能なり技術を発揮してみせるぞ、仕事をやってみせるぞ、こういうような人間関係の状況の職場を建設しないことには、生産性は向上しないのではないかと考えます。

以上のようなことを、人間関係とか、人間関係管理の立場ではあらまし主張したいということでございますが、そこでその先へ前進をいたします。ただいま人間関係の立場でなにを言いたいのかという、その主張をかいつまんでご紹介したわけでございますが、こういう主張を申し上げますと、すぐ出てまいります批判があるわけでございます。その批判と申しますのは、人間関係とか人間関係管理の立場でいっていることは、なんとわかり切った当り前の、大きな声をして取り立てていうに値しない、つまらないことをいっておることよ。こういう批判がわいてくるわけでございます。その批判に、私はどういうふうに答えるかということ、次に申し上げたいのでございますが、ここに理論と実践と申しますか、そういう2つのものを区別して考えてみたいと思えます。

理論と実践ということでございますが、まさに人間関係とか、人間関係管理に関する原理原則と申しますか、理論理屈と申しますか、それは先に申しました通り、また、ただいま批判されて

おります通り、わかり切った当り前の、取り立てていうに値しないこととさせていただきます。この原理原則、理論理屈がわからないということはありません。これはわかり切ったことであると批判される通り、まさにわかり切ったこととさせていただきます。ところが、人間関係とか人間関係管理に関しまして問題なのは、その理論面にあるのではなくて、私の説明しましたような職場を建設すべく、そのほうへ一歩でもどのようにして近づくかというその実践実行、そういう職場の実現、具現というところに問題があるのが人間関係、人間関係管理ではなかろうか、こういうふうに答えたい次第でございます。理屈を理解するということはわかり切ったこととすぐわかるのでありますが、問題はそういう方向へ向って少しでも近づくべく、実行実践をするということなのでございます。したがって、人間関係管理のお話は、ただ話を聞いただけではなにもなりませんので、よく会社の上役などにも申しておるのですが、それぞれ自分の職場で実行しようということとでなければ意味がないわけでございます。ところが、その実行実践が、それこそちょっとやそっとのご意見などで、なかなか簡単には実行できない、実践のむずかしい問題であるということがいえるかと考えるのでございます。

それを会社、工場などで行なわれますほかの管理と比較いたしますと、私はOR、QCなどということは少しもわからないのでございますが、推察しますところ、OR、QCなどは理論理屈、原理原則がなかなか理解がむずかしいのではなかろうかと考えるわけでございます。ところが、ひとたびその原理原則が把握できますと、そういう方式に基づいて実行するという面はややたやすいのが、ORやQCなど人間関係管理以外の管理ではなかろうか。ここに人間関係管理が工場で行なわれるほかの諸管理と違う特色があるのではなかろうか。こういうことを考えておるわけでございます。いずれにいたしましても、人間関係管理は理屈でないので実行の問題だ。こういうことがいいたかったわけでございます。

それからもう1つ、先ほど人間関係の立場のご説明をしましたことについて、お断りをしておかなければならない点がございしますが、それは先ほどの説明の最後でございます。ずっと申し上げましたような人間関係の状況の職場を建設しないことには、生産性は向上しないと最後に申し上げた点でございますが、この点に関しましてすぐ出てまいります反論は、生産性を向上させるために人間関係管理だけが大切なようにいうが、生産性の向上には、人間関係管理以外に多々重要なファクターがあるではないか。具体的には、たとえば技術革新とか、あるいは賃金の問題とか、あるいは福利厚生の問題とか、多々ほかにも大切な要因があるのに、そういうものを無視して、ただもう人間関係に気をつけさえすればいい。そういう乱暴な議論、暴論を吐くのか。こういうような反論でございます。

これに一言お答えをしますならば、私はなにも人間関係管理を強調するからといって、生産性向上にとって大切なほかのファクターを軽視しようとか、無視しようとかという意思是毛頭ございません。ほかのファクターも大切なこともさることながら、それらと少なくとも相並んで、人間関係管理が大切だというふうに認めていただければいいのだということを申し上げておきたいと思えます。

この点に関しましては、実は欲ばった議論でございますが、技術革新よりも、賃金問題よりも、

福利厚生の問題よりも、より以上に人間関係管理が大切だという「乱暴な議論」を用意はいたしておるのでございますが、それは我田引水の議論にもなりますので差し控えます。おだやかなところ、ほかのファクターももちろんこれを重視するが、それらと相並んで人間関係管理も重視しなければならぬ。これで私は結構だと考える次第でございます。

そこで、いま申しましたことへ少しく付け加えまして、話が横道へ入ります。話のフレームがこわれるようなこととなりますが、一言申し上げたいことは、ただいま生産性の向上と申しましたけれども、会社、工場の上役みんなが望んでいることは、自分の部下の従業員の人がちゃんと仕事を遂行してくれるということであり、これを願わない上役はないと私は考えるわけでございます。

そこで、ここに仕事の遂行というものを取り上げ、これを分析いたしまして、次の3つの方程式を打ち立てるということをしてみたいのでございますが、その第1は、能力はイコール知識掛ける技能だという方程式でございます。仕事の遂行と申しますとき、なにをおきまして、部下の仕事の能力が不足しておりますは、仕事は十分に遂行できない、生産性は向上しないということからして、まず能力ということが問題になります。その能力を分析いたしますと、一方におきまして、仕事についての幅広い、また深い知識が肝要でございますと同時に、いくらそういう知識がございまして、これを実際の場面にアプライしますときの技能、技術が欠けておりますは、能力は高いとはいえません。逆に、いくら実際の場面に対処するときの技能や技術にすぐれておりますは、その背景をなす幅の広い、深い知識が欠けておりますは、能力は高いとはいえません。ここに能力は、知識と技能の函数であり、能力イコール知識掛ける技能、こういうような方程式が成り立つと考えるわけでございます。したがって上役としては、たえず自分の部下の仕事についての知識を高め、また技能や技術の向上をはかる。こういう重大なる役目があるわけでございます。

それから第2の方程式はあと回しにいたしまして、第3の方程式は、本来の課題である仕事の遂行ということを取り上げますと、仕事の遂行は、ただいま申しました能力に掛ける動機づけ、モチベーション、この能力と動機づけの如何によって仕事の遂行がきまる、こういうふうを考えます。と申しますのは、いくら部下の従業員に能力がございまして、本人が仕事をやろうという方向へモチベートされておらませんと、仕事の遂行は十分でございませぬし、逆に、いくら本人が仕事をやろうという方向に動機づけられておりますは、肝心かなめの能力がないことには、仕事の遂行は高まらない。ここに仕事の遂行はイコール、能力掛ける動機づけである。こういう方程式を立てる次第でございます。

今度は立ち帰りまして、その動機づけというものを解析いたしますと、動機づけはイコール、働く本人を取り巻いておところのエクスターナルな外なる状況・環境と、働く本人自身のインターナルな内なる態度・意欲、そういう状況と、態度の如何ということが動機づけをきめるものであると考えます。と申しますのは、すぐあとで状況・環境とはどういうものかをご説明しますが、いまはとにかく、働く本人を取り巻く外なる状況・環境がまずいと、せっかくの態度・意欲をチェックいたしまして、動機づけが高まりませぬ。また逆に、いくら働く本人を取り巻く外

なる状況・環境が好ましくても、その中に置かれておる本人自身の内なる態度・意欲が欠けておりましたは、動機づけは高くならない。したがって、状況・環境の如何と、態度・意欲の如何で動機づけがきまる。こういうふうに考えます。

その動機づけが、最初に申しました能力と掛け合わさりまして、ここに仕事の遂行がきまるのであります。だから仕事の遂行を分析しますと、まず能力と動機づけの如何、その能力は知識と技能の如何、動機づけは状況・環境と態度・意欲の如何によってきまる。こういうことになると思います。

ところで、ただいまあとで説明すると申しました状況・環境という問題でございますが、その状況・環境を分析いたしますと、状況・環境は働く人にとりましては外的なものでございますが、いま企業体、会社、工場というようなものを中心にしまして、その状況・環境を考えてみますと、企業体の外的な状況と内的な状況が区別できると思います。

その企業体を取り巻く外的な状況の第1は地理的な状況だと思います。これは気候風土でございしますが、わが国のように大体気候が温暖なところでは、この地理的な状況があまり問題になりませんけれども、非常に気候の激しいところをご想像いただきますと、そういう地理的な状況が、その中に置かれておる企業体、またその中で働く人に影響を与えておりました、こういう連関で地理的な状況は働く人の態度や意欲に関係があるということがいえると思います。

それから外的な状況の第2は、社会的な状況というものがあげられると思います。その社会的状況の中が4つに分かれまして、第1が狭い意味の社会的、第2が法的、第3が政治的、第4が経済的、こういうふうに広い意味の社会的状況が4つに分かれると思います。

その第1の狭い意味の社会的状況と申しますのは、たとえば最近日本人がだんだん子供を産まなくなつてまいりまして、若年者が絶対数において不足をしておりますし、また進学率が高まりまして、若年従業員の人手不足、求人難という問題がございしますが、そういう社会的状況が企業体の外部にあり、それが企業体の中で働く人の態度や意欲に影響をし連関を持っております。

第2の法的状況と申しますのは、働く人のことですから、主として労働法関係が問題になりますが、その国、社会の法的な状況というもの、ことに労働法の関係において、働く人がちゃんと法的に守られているというような状況にあるかいなかということが、働く人の態度、意欲とまた連関をしてくるという意味でございます。

次に、第3の政治的状況と申しますのは、その企業体の置かれておるその国、社会の政治的な状況が安定しておりませんと、これが非常に騒然たるものでございましては、その中に置かれておる企業体、またその中の働く人の態度・意欲に必ずや連関を持つはずであります。

それから第4の経済的状況と申しますのは、好景気・不景気の問題でございしますが、その国、社会の経済状況が、目下好景気であるか不景気であるかということが、企業体、その中の働く人の態度・意欲に連関をするということでもあります。

一方今度は、企業体の内なる内的な状況・環境ということでございしますが、それをどう分析するかと申しますと、第1は技術的状況があげられます。技術的状況とは、その会社、工場の技術革新がどれほど進んでおるかということでありまして、そういう点で働く人が技術的に仕事がし

やすい状況にあるかいなか。こういうことを指しまして、技術的状況と呼びます。これがその企業体の中で働いておる人の内なる態度・意欲というものに連関して、動機づけに関係してくるということがいえると思います。

それから内的な状況の第2は、制度的状況というものをあげることができると思います。制度的状況の中がまた幾つかに分かれるわけですが、その第1は仕事の制度、そういう面の状況がどうかということでもあります。つまり、その会社、工場の仕事がどういうふうに分けられ、どういうふうに関係されて、どういう仕事の仕組、制度になっておるかということ、巧妙に仕事が分割され結合されて、働く人が仕事がやりやすいような仕組の状況であるか、そうでないかということが、態度・意欲と連関をして動機づけにからまってくる。こういうことを指しまして仕事の制度と申したわけでございます。

それから制度的状況の第2は賃金の制度でございます。つまり、働けばちゃんと賃金的に報いられるような、そういう賃金の制度、仕組になっているかいなかということで、働く人にとりまして賃金問題は根本的な問題でございますが、そういう賃金の制度がどうなっておるか。続きまして、昇進の制度がどうか。次には福利厚生制度がどういうふうになっておるかなど、そういう仕事の制度、賃金の制度、昇進の制度、福利厚生制度、そういうものを引くくめて、制度的状況と申したわけでございます。

もう1つ、内的な状況の第3として、技術的、制度的状況に並ぶ状況が、人間的状況というものであります。これが人間関係の問題であります。つまり、企業体においての人間的状況、縦横の人間関係がどういう姿であるかということが、働く人の態度や意欲にからまりまして、動機づけというものに連関してくるわけでありまして、働く本人の内なる態度・意欲は、非常に働こうということに燃えておられても、この人間的状況がどうも思わしくない。せっかくの態度・意欲を阻止する。こういうことでは動機づけは高くなりません。逆に人間関係が非常に円滑に行なわれておる。それが態度や意欲をさらに促進する。こういう状況でございますと動機づけは高まる。以上のように考えまして、内的な状況の中を3つに分けて、技術的な状況、制度的な状況、それから人間的な状況、こういうふうに分けたわけでございます。

さらに考えてみますと、内的な状況の中の技術的状況と制度的状況とは、これは企業体のスタッフの考えることとございまして、ラインの長には一応関係のないこととあります。どういうふうに技術革新を進めるかとか、あるいは仕事の制度、賃金の制度、昇進の制度、福利厚生制度をどういうふうにするかということは、これはスタッフの問題であります。これに対しまして、人間的状況、これは人間関係の問題でございますが、これこそラインの長に直接関係のある状況ではないか。こういうふうに煮詰まってくるかと思えます。

このように考えますと、ラインの長にとって直接的に大切な問題はたしかに人間的状況でございますが、しかし、そればかりが働く人を取り巻く内的な状況の全部ではございません。技術的な状況とか、いろいろあげました制度的な状況というものも、働く人の態度や意欲に連関をいたします重要な状況でございます。そういうふうを考えますと、決して人間的状況、人間関係一本やりというわけにはまいりませんので、他に技術的な状況なり、いろいろな制度的な状況も相並

んで重要なのだ。こういうことになるかと考えるのでございます。つまり、先ほど申しましたことを別の観点からご説明をしたのが以上でございます。

ところで、初めの頃に申しました従業員関係、労使関係、人間関係という3つの関係の相異に関しまして、従業員関係の場合は働く人の存在は労働力、それから労使関係の場合にも同じく労働力であるのに反して、人間関係の場合は働く人の存在を人間と考えるのだということを申したのに付け加えまして、もう少しほかの観点から、この3つの関係の違いを補ってみたいと考えます。

そこで、次に上下か対等かという見地から考えますと、従業員関係は上下、労使関係、人間関係は対等だというような違いがいえるかと思えます。

従業員関係が上下の関係だということはあまりご説明をする要もございませんが、従業員関係におきましては、そこには当然、上に立って部下に命令をし、指示を与え、指揮をするところの上なる人と、その命令や指示を受けていわれた通りに仕事を遂行すべきところの下なる人とがあり、従業員関係は当然上下の関係であるわけでございます。そして、この上下の関係が乱されるようなことがあっては、従業員関係は円滑には前進しないわけでございまして、当然従業員関係は、上役と部下という上下の秩序、関係であると考えられるわけでございます。

ただし、この上下と申しますのは、実は職分のうえの上下であるわけでございます。職分の上では上役は上役であり、部下は部下であります。職分を離れて人間ということになれば、前に家族的温情主義の人間関係のところでも申しましたように、これは1対1の対等の人間どうしだということになりまして、人間関係が対等だというご説明は、以前に済んでおるわけでございます。

労使関係が対等だということも、あまりご説明をする必要はないと考えますが、従業員がひとたび衣がえをして組合員という姿で現われますと、今度は上役、使用者に対しまして、対等の立場で口がきけるはずでございます。それをしばしば中小企業の経営者は、気に食わないなどと申しますけれども、気に食うも食わないもちゃんと労働法でもって、労使関係では対等に賃金と労働力の集団的な売買取引ができるというふうになっておるのでから、労使関係は対等の原理原則の上に立つものであります。以上のように考えまして、従業員関係は上下、労使関係と人間関係は対等だと申した次第でございます。

前進いたしまして、今度は合理的か、非合理的か、ラショナルか、ノンラショナルかということでご説明しますと、従業員関係と労使関係は、私は合理的なものだというふうに考えます。それに対して、人間関係は非合理的なものだというふうに考えます。

まず、従業員関係が合理的な世界だということでございますが、それはいろいろ説明ができませんが、従業員関係というものの中を貫き流れておる根本的な考え方はなにかと申しますと、私はロジック・オブ・コストとロジック・オブ・エフィシエンシー、費用の論理と能率の論理が貫き流れておるのが従業員関係だと考えます。従業員関係におきましては、少しの無駄も許されません。なんとか無駄を排除してコストダウンをはかれないか。一方、能率、効率は少しでも落とすことなく、最大限に発揮するにはいかにしたらよいか。そういう費用と能率の論理という

ものが支配しておるのが従業員関係だと考えます。

ところが、費用と能率の論理というのは、これは合理主義の知性、理性の論理でございます。ホットかクールかと申しますと、これはきわめて冷徹な、冷厳な、ひややかなものだといえます。だから従業員関係の中には感情は入らないでよろしい。あくまでこれはひややかな費用と能率の合理主義的な論理に立脚して進めらるべき場面であります。こういうふうを考えまして、従業員関係は合理的だと考えるのであります。

それから労使関係が合理的だという意味は、労使関係とは賃金と労働力の集団的な売買取引だというふうに前に申しましたが、われわれが商店でものを買います場合の売買関係を考えてみましても、買うほうの側は、最寄り品とか日用品とかそういう品物は別でございますが、買い回り品とか専門品となりますと、いろいろあっちこっちで調べまして、果してこの商品をこれだけの値段で買ってよかろうかとソロバンをはじきます。知性、理性でこの値段は妥当かということ合理的に検討します。また売るほうの側も、どういう値段で売れば合理的か、安くすれば売れるけれども、それではマージンが少ない。一方、あまりマージンをかけますと売れない。どれだけの値段にすれば一番合理的であるか。よく知性、理性で考えて、値段を打ち出します。

労使関係も、賃金と労働力の集団的な売買関係だと申しましたが、やはりこれも売買関係なので、組合の側も使用者の側も、私はこれは合理的な取引をするのがかしいというふうに考えます。

したがって、労働組合のほうでこれだけ賃上げをしてくれというときに、何千円アップという金額の積算の基礎はどうか、どういう計算からこの金額は打ち出されたのかということ聞かれて、なにもそんな合理的な根拠などはない、これは皆の気持ちで、感情で、これだけほしいというおののだということでは、私はいけないというふうに考えております。一方、使用者側で組合の要求がのめない場合、どうしてわれわれの何千円アップの金額がのめないのか、その合理的な根拠を聞かれて、別に合理的根拠はないけれども、上げる気持ちがしないから上げないのだではいけないと考えます。こういうふうに労使が、気持ちや感情やムードでやっておっては、労使関係は円滑に進まないと私は考えます。要求するほうも、要求がのめない場合これを拒否するほうも、なに故にこれだけの要求金額が出たのか、なに故にこれがのめないのかという合理的根拠を両者が示し合って、あくまでこれは理論的納得性に基づいて、きわめてひややかに取引をするのがかしいと考えるわけでございます。労使関係の中に感情が入りますと、これが憎しみの感情の対立などということになってまいりまして、かえって労使関係が血みどろな、抜きさしならないことになると考えますので、極力、労使関係からは感情というものを抜きにして、両者がソロバンづくで計算に基づいて、合理的根拠に立って理論的納得性で取引をするのが賢明だというふうに、私は考えるわけでございます。こう申しますと理想的な姿をいっておるので、現実はそのようなことにはなっておらないといわれるかもしれませんが、現実にはそういうやり方でちゃんとやっているところが多々あります。私は、それがかしい姿だと考えるわけでございます。

最後に、従業員関係は共同、労使関係は対立、人間関係は共同だという、そういう共同か、対

立かという観点から3つを区別いたします。

まず従業員関係は共同の場面だということを申したいわけですが、従業員関係における使用者側の目的はなにかと申しますと、要するに、賃金と交換に買い取りました労働力をいろいろ使用し、駆使して、なんとかして生産性を向上させ利潤の増大をはかりたいというのが、従業員関係における使用者側の目的、目標だと考えます。

それに対しまして、従業員の側で次のような態度に出ることもあるわけですが、というのは、われわれ働くものが、使用者側の生産性向上という目標に、共同の立場で協力してもいいけれども、せっかく生産性が向上し、利潤が増大した、その増大した利潤を分配する段になると、しばしば使用者側は、われわれ働くものをだまして、高い賃金で報いない。増大した利潤の分配に十分与らせないから、最初から生産性の向上には協力しないのだ。こういうような態度に出ることのあることを知っております。

しかし、私はそれはどうかと考えるわけですが、従業員関係という関係、立場、場面に置きましては、ここでは働く人も、使用者側の目標である生産性の向上、利潤の増大に、共同の立場で協力をして、一応なにをおいても利潤の増大をはかる。その増大した利潤をどういうふうに分配するかということは、次の労使関係のほうへ回すべきだと思います。それを先取りして、どうせ高い賃金で報いないのだから、最初から生産性向上に協力しないというのはおかしいと考えます。今日なにをおきましても、企業体の中では労使共同の立場で、なんとしてでも生産性を向上させて、利潤を増大させないことには始まらないわけであります。また利潤が増大しなければ、高い賃金で働く人に報いようと思っても、賃金の源資がないことには報いようがないのですから、従業員関係では労使一緒になって生産性の向上につとめ、利潤の増大と一緒に共同の立場ではかるということが、本来の姿ではなかろうかということですが、生産性の向上に協力するのはいいが、あとでだますからというのであれば、あとでごたごたしないように、最初から、これだけ生産性が向上し、これだけ利潤が増大したならば、これだけ賃上げをするということを読み込んだ労働協約を結んでかかる方法もあるわけで、そういうことをしているところもあるのですが、とにかく私は、従業員関係は共同の場面であるべきだと考えます。あるべきだというと、現実はどうでないのか、理想の姿かと考えられますが、現実にはそういうことをやっているところもあるのですが。

次に、労使関係は、これも共同だと申したいところなのでありますが、これは簡単に共同といえないのではないかと思います。なぜか。それは増大した利潤、簡単に言えばお金、それを分けようというのですから、なかなか利害が一致しない要素を含んでおるわけであります。働く人の側からしますれば、だれのお蔭で生産性が向上し利潤が増大したのか、それはわれわれ働くものが協力したから、生産性が向上して利潤が増大したのではないか。だから、われわれ働くものに高い賃金で報いよといきましょう。一方、使用者側ではそうはいかない。この会社に投資をしておるところの資本家にも高い配当を与えなければならないし、借り入れた金の元金利息も払わなければならない。また働く経営者自身も、自分の活動に対する報酬がほしい。働く人にも高い賃金で報いなければならないが、それほど儲かるのなら、消費者、購買者にも品質を落さない

で値段を安くしてサービスすることを考えねばならない。さらには、社会の公共の福祉のために寄付もする。そういういろいろな観点から、利潤の分配、成果配分を考えなければならないから、働く人だけにたっぷりあげるわけにはいかないと、使用者側は主張いたします。このようにして労使関係は、どうしても利害の不一致が伴いやすい場面であろうと思います。だから、元に帰りますが、よくよく合理的に知性、理性でひややかに取引をしないと、労使関係はもつれてしまうおそれが多分にあるのではないかということで、先ほど労使関係は合理的と申した次第でございます。

最後に、人間関係は利害の対立はないはずでございます。これは共同の世界でございます。なぜか。それは人間関係の考え方の根本は人間尊重であったはずであります。働く人に対して、君たちを人間として尊重しようというときに、尊重してもらわないでも結構などということをしていはずはないわけでありまして、異存や異議はないはずでございます。一方、使用者側はどうかと申しますれば、昔の『女工哀史』とか『職工事情』に書いてあるようなあの当時ならば、働くものを人間として認めないなどといえたかもしれませんが、今日の時代におきましては、使用者側も、働く人を人間として認めないなどということは、いえたことではなかろうと考えるわけでございます。ですから、この人間関係の考え方に関しましては、使うほう、使われるほう、両方の間に、ちゃんと共通の広場が存在をしており、人間関係は共同の世界であるということがいえるということで、ここに共同と申し上げたわけでございます。

以上、つまらないお話を申し上げまして、さぞかしご迷惑であったことと思っておりますけれども、こころあたりでご容赦願いたいと考えるわけでございます。ご静聴を感謝いたします。ありがとうございました。