

定着性向上のプロセス

— モラルアップ委員会を中心として —

足 木 圭 蔵

A Study on the Function of "Morale-up Committee

Keizo ASHIKI

This takes up the theory and procedure for the fixation of the employee within the company.

I 緒言

米国ニクソン大統領の一連の新経済政策によって、日本の経済環境は一変した。多くの企業は、従業員の新規採用を中止・縮少し、大局的には、日本の労働力不足の過熱現象を沈静化し、産業構造の早期変革をも促すこととなった。しかしながら、労働力過剰時代へは戻らないであろう。労働力過剰時代と異り、働く者の多くは、自己のパーソナリティを傷め続け、己れの間人性を抑圧して、働くことは少なくなった。逆に、労働力不足時代に入って、企業の多くは、昭和46・47年の新卒獲得競争にみるように、つてを求めて人材確保に狂奔せざるを得ない、受難の時代となったのである。

労働力の過剰時代、不足時代ともに、それぞれ問題はある。時代の移り変わりによって、変わりゆく労働意識と企業態度のうちに、産業志気（モラル）を阻害する原因が深くひそむものと考えられる。

II 不適応従業員とモラル

経営社会の国際化が益々進展し、人間の教育水準が引き上げられてゆくにしたがい、社会的・企業的に、認められたい、能力を発揮したいとの欲求をもつ、一般従業員・技術者管理監督者が、いよいよ増加しつつある。¹⁾

しかしながら、社会技術体系（企業）が高度化するにしたがい、人間欲求の無限性と企業の合理性追求は、企業内に企業目標と個人目標の不一致を生み、不適応従業員を発生させることとなる。これらの人々は、企業（集団）のモラルを阻害し、集団全体の能力を低下させることとなるのは明らかである。²⁾

企業においてモラルの高い現象をみると、目標達成に対して強い団結心（チームスピリッツ）の存在と、その遂行過程における確固たる凝集性がみられることである。³⁾

これらは、適切なモラル・サーベイによって、その程度の高低を把握しうるが、モラル・サーベイにおいて最も重視すべき質問と反応は、

1. 従業員の経営者・経営幹部に対する信頼の程度はどうか

2. 従業員は、経営者・経営幹部からどのように取扱われていると感じているか

である。すなわち、経営者への信頼感、経営者・経営幹部の人間観に対する従業員感覚の把握にある。その他のモラル・サーベイの質問は、大胆な表現をかりれば、ほとんど付加的なものと考えてよいものである。⁴⁾

高いモラルの要因として、種々の研究がなされているが、カットは、

1. 本来の職務の満足感
2. 自己の属するグループの誇り
3. 賃金、昇進機会の満足
4. 企業との一体感

を実証的研究の結果から挙げている。⁵⁾ 理論的には問題なしとしないが、この4項目の存在を確認することによって、モラル・サーベイを目的的（高低の把握）に実施することができよう。

III 不適応定着意識とモラルアップ

企業に不適応でありながら、企業内に不本意な定着をする従業員の集団を、不適応定着従業員層と呼んでよいであろう。⁶⁾

不適応定着従業員層の意識・態度の研究、ならびに産業別・職種別不適応定着意識の研究から、不適応定着従業員層の意識は、企業（経営者・経営幹部）の人間性軽視への抵抗、仕事のはりあいなさ（本来の仕事の不満足）、賃金の不満足（賃金・昇進機会の不満足）に一般適応定着従業員層と比較すると、大きく異なる意識（意識差異）をみいだすことができる。⁷⁾

不適応意識は、個人のパーソナリティ成立の未成熟、パーソナリティの病的成立から発生することもあるが、⁸⁾ 多くの場合、企業の経営態度のあり方の影響を強くうけて、従業員に不適応意識を発生させていることは論をまたないであろう。⁹⁾

適応定着従業員層の意識を、不適応定着従業員層の意識と比較すると、不満の比率は低い、やはり、

1. 従業員の気持が経営者・経営幹部に十分理解されていない
2. 賃金の決定が不公平である

と訴えている人達が多い。これらの不満は、人間に共通するものとして、その存在を認めざるを得ないのである。¹⁰⁾ これらの人々（従業員）のモラル・アップを、どのようにおこなうかを、探究することは、人事管理の現代的命題である。

IV モラルアップ・プロセジュアの構想

1. モラルアップの理念（考え方）

人間として従業員がもつ「己れの人間性尊重」「仕事のほりあい」の要求を、企業として全体的（全社的）、部分的（職場的）に受けとめ、モラルアップ（定着性向上）の対策のフローに組込む。それは、従業員の参加によるモラルアップをはかることであり、モラルアップ対策の計画樹立、実施、反省そのものをモラルアップの「場」として、徹底的に活用せねばならぬと考えるのである。

モラルアップの方法としては、企業内の職能以外に企業外の職能・階層の人々を結集し、モラルアップの対策樹立に参画させるのである。とくに不適応定着従業員層とその家族の参加を得られるように考慮すべきである。

2. 定着性向上のためのモラルアップ構想

企業が本格的にモラルの向上を望むならば、理念に基づき、企業は、具体的な企業経営者以下労務担当部署、管理監督者、一般従業員、従業員家庭、一般関連社会の異質の6職能群を、直接・間接に、モラル向上に機能的に組込むべきである。

定着性向上にしばってこれをみると、定着性向上の情報収集、定着性向上目標の樹立、その実施案の審議、決定、実施、定着性向上対策の反省の6ステップをシステムティックに推進し、図—1のように有機的に結合させ、真に内容あるモラルアップ（定着性向上）のアクティビティを企業内に定着させることに、資本主義社会の企業経営者（ソビエトでは企業管理部）は努めるべきである。

人 間 性 尊 重 対 策 表

表—3

施 策 別 表 示 (目 標)	対象職場 (全 部 社 課)	施 策 に 対 する 基本方針	具 体 的 対 象 内 容	企 業 内 優 先 度 その理由	計 画	期 間	実 施		備 考
							実 責 任 者	実 援 助 者	

1) モラルアップ・アクティビティの理論的根拠

モラルアップ・アクティビティとは、不適応定着従業員層を適応定着従業員層に転化させ、適応定着従業員層の、より質的向上をはかることに、絶えざる努力をすることと考えたい。

不適応定着従業員層の性格は、企業への協力度・企業一体感に欠けることを十分に理解し、経営者の従業員不理解・管理監督者層の指導不足と人間性軽視が不適応意識発生の主要因であることを、企業自らが、自覚することにある。

コックとフレンチの実験¹⁰⁾にみるごとく、仕事の変更に對する新計画樹立への従業員参加の有無が、離職、企業への協力度と生産性向上に、大きく影響した社会科学の実験からみて、全員参加制であれ、代表参加制であれ、

従業員の参画欲求を、企業として考えることが大切である。

それが、フローチャート（図—1）における代表参加制による、モラルアップ委員会成立の理論的根拠であり、したがってモラルアップ委員会の編成と活動によって、その理念が実現されることとなるのである。

2) モラルアップ委員会の使命

モラルアップ（定着性向上）アクティビティの要は、モラルアップ委員会が掌握する。委員会の活動は、自由な雰囲気の中での的をしぼった論議と目標達成意欲の盛り上がりにより、生き生きとしたアクティビティとすべきである。

そのためには、委員長に際立って優秀な人材を必要とする。この委員会活動の成否は、この選任された人物の

双肩にかかっているといつてよいであろう。統卒力・判断力・洞察力・創造力を持ち、人間心理の理解者であることが資格要件といえよう。

モラールアップ委員会の最終課題は、従業員能力の自発的・継続的な最高の発揮にあり、定着性向上、生産性向上はその果実（成果）であると考え。この機関の使命は、従来の定着性向上・モラールアップ対策が、情感的施策に随しがちであったことから脱却し、具体的解決策（各種データから把握の上）について審議し、強力な施策案を作成・実施し、経営トップと共に、従業員の人間性回復を企業内に実現することにある。

3) モラールアップ委員会の構成

委員会は、企業内外の協力を仰いで、全社的活動を企画する推進機関であり、単なる諮問委員会ではない。したがって、経営者によって、企業内に高い位置づけが公式になさなければならない。

委員数は偶数とし、委員長を含めて奇数とするがよいが、委員長は、副社長クラスの実力者が任命されるべきである。

ついで委員会事務局の設置についてのべると、労務担

当部署がその責に当るべきであり、事務局長は、労務担当統括責任者（人事部長クラス）がこれに任ずべきである。

企業規模の大きい場合は、モラールアップ委員会は、全社委員会と工場（事業場）委員会の二段階をとり、実体と合わせた構成と運用をはかるものとする。

4) モラールアップ委員会の活動

(1) モラールアップ委員会の情報収集

モラールアップ（定着性向上）のための情報収集は、現在のところ企業労務部門（人事部など）の収集機能の強弱に負っている。その上、情報の解析は、余りにも企業側に傾きすぎて、従業員の真の声にかけるところが多い。

幾度ものべるが、企業内外の各分野、上級階層（経営層・管理監督層・労務管理部門）のデータに加うるに、従業員層の真の声を、一般従業員・従業員家庭・一般関連社会（販売先・購買先・官公署など）から、不適応定着意識データとして収集すべきである。これらは、モラールアップ意見票（表一）により収集、早期かつ有用なデータとして活用されるべきである。

モラール・アップ意見票

表一

提出先		意見提出年月日					
情報入手経路				意見提出者			
情報入手月日	昭和	年	月	日	時	情報入手場所	
1. 情報の内容（箇条書きのこと）							
2. 関係の当事者							
3. 情報の影響							
4. 情報の処理							
情報処理	モ・ア委事務局	モ・ア委提出	モ・ア委審議	モ・ア委対策	モ・ア委フォローアップ		

注 1. モ・ア意見票に記入する方は、事例で分りやすく書いて下さい。
 2. 記入する方は、1, 2, 3を使って下さい。

(2) モラルアップ阻害要因の抽出とモラルアップ
目標

企業のモラル状況解析を考える場合、モラルアップ意見票とともに、不適応従業員から発生した離転職者

(不適応離職者)の情報は最も有用なものとなる。

その内容は、離転職の原因を体系的に把握したものであって、離職理由表(表-2)と呼んでよいであろう。

離転職(希望)者面接用 離 職 理 由 書 表-2

退職従業員名				記入月日																										
職 務				退職月日																										
返 還	借 金		貸 与 品		その他		賃金支払																							
	済・未済		済・未済		済・未済		済・未済																							
本 人	仕事の遂行度		人 格		信頼度																									
	秀・優・良・可・不可		秀・優・良・可・不可		秀・優・良・可・不可																									
退 職 の 理 由																														
企業と人間 ・人間関係	自 己 離 職		職 場 環 境	1. 騒音状態 2. 採光状態 3. 寒冷・熱物態 4. 空気汚染状態 5. 危険状態 6. その他	強 制 退 職	本 人 の 状 況	1. 喧嘩																							
	2. 本人の人間関係のあり方	3. 年令構成の老令化					4. 労働流動化の風潮 (理由薄弱の流動)	5. 企業の間人間関係管理の拙さ	6. 経営者の意識行動のあり方	7. 管理者の意識行動のあり方	8. 監督者の意識行動のあり方	9. 指導のあり方	10. 規律のきびしさ	11. 規律のルーズさ	12. コミュニケーションの不備	13. 教育訓練の不徹底	14. その他	1. 能力主義でない 人事諸制度	2. 福利厚生の状態	3. 賃金のあり方	4. 昇進のあり方	5. 休暇・休日の状況	6. その他	7. 現金・備品などの不足	8. 他人への不親切	9. 企業の規則違反	10. 安全規則の違反	11. 他職場への迷惑・干渉	12. 不服従・不協力	13. 職歴さ称
仕 事 の 環 境	1. 企業将来性の不安		能 力 向 上 ・ 福 祉 環 境	1. 本人の家庭事情 2. 老年による自己退職 3. 学校へ入学 4. 自衛隊入学 5. 交通事情 6. 住所変更 7. 結婚・妊娠 8. 病気・怪我 9. その他	理由の詳細説明																									
	2. 勤務態様 (夜勤・交替制・日曜出勤など)				3. 作業内容		4. 仕事に対する本人の不適性		5. 設備機械の古さ		6. 設備機械の改善努力不足		7. 入社時との就業条件の相違		8. 労働時間の長さ		9. 現場(職場)管理のあり方 (配転・仕事の変更のやり方)		10. その他											
理由の詳細説明																														
直接上司	管 理 者	人事担当者	人事責任者	経 理 部 門	副社長	モラルアップ委																								

- 注 1. 直接上司が、離職希望者と面接の上記入する。
2. 直接上司は、面接時に話を聞きながら、該当項目のメンバーを丸でかこむ。

企業の現在の離職職原因を、体系的に纏め上げるのはもちろんであるが、企業内の不適応定着従業員の部課別非好意的回答比率による意識解析、一般企業の関連情報などからも、モラールアップ阻害要因を完全に抽出する必要がある。

モラールアップ（定着性向上）対策の影響は、企業経営全般に及ぶことから、委員会の阻害要因の審議と、その結果から作成される目標の決定は重大である。それゆ

えにその目標の最終決定は経営者が裁断することを要する。

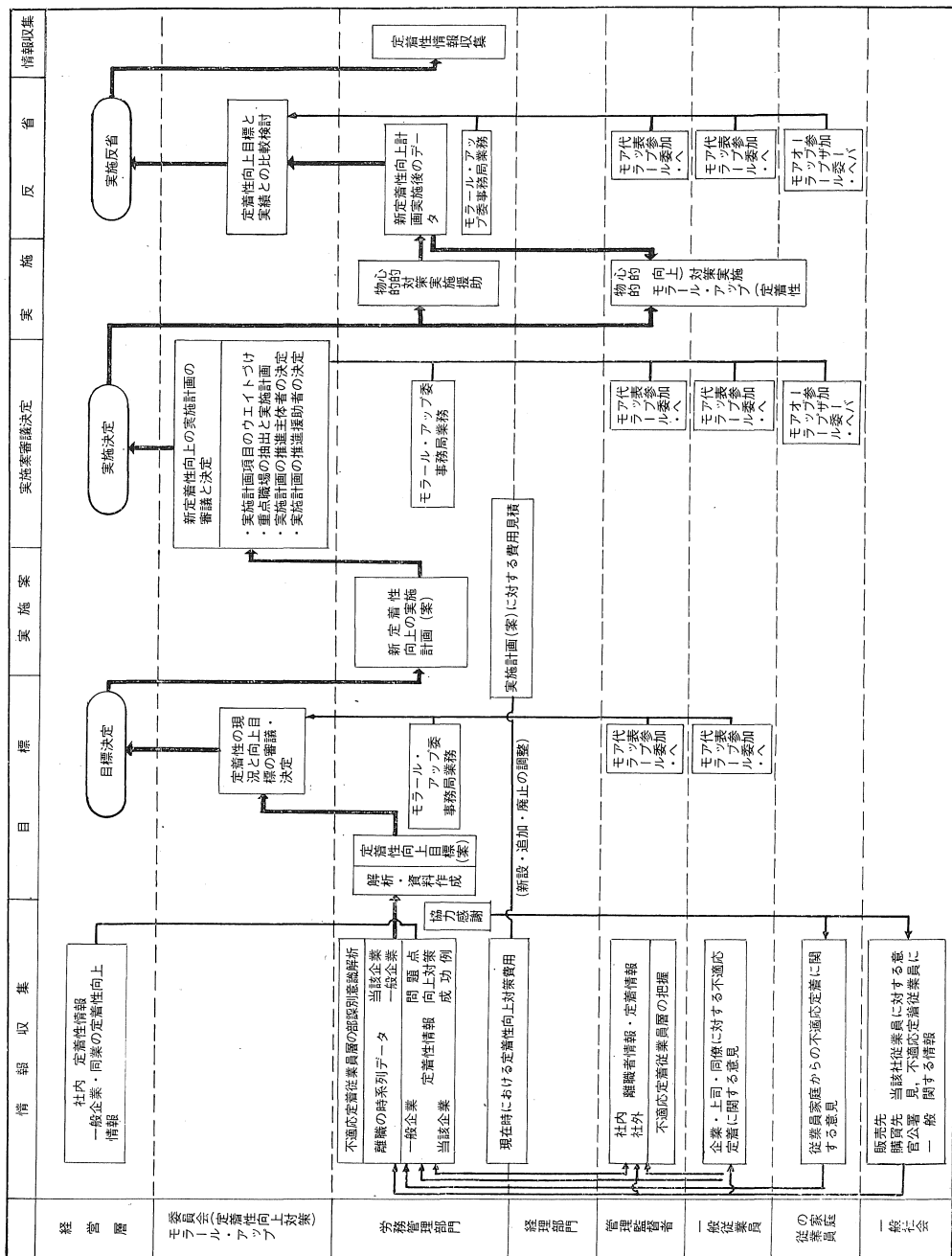
この目標を指針として、モラールアップ委員会は、実施対策案を全社的・部課別（職場別）に人間性尊重対策表にそれらを展開する。

(3) モ・ア委員会の拡大と実施の審議・実施

人間性尊重対策表の審議に入ると、フローチャート（図一）にみるようにモラールアップ委員会は、オペザ

図一

モラールアップフローチャート



ーパーとして従業員家庭代表を加える。それも不適応定着従業員家庭の代表がよいことは前に述べた。そして定着性向上、モラルアップの具体的実施策につき、真剣な審議をおこない、実施の対象職場、具体的対策（解決のための投入、員、必要金額など）と、その実施のウエイトづけを決議する。

このステップの存在が、従来のモラルアップ（定着性向上）対策と本質的に異なる点といってよいであろう。

(4) モラルアップ委員会の存在意義

これらの具体的実施計画案に対して、最終決定は、フローチャート（図一 1）にみるように、経営者の権限下におかれる。しかし、経営者が、それらの可否、また委員会と相違した重点（ウエイト）を打出す場合は、その理由をモラルアップ委員会に、納得のゆく文書の形式をもって示さなければならない。示さなければ、モラルアップ委員会の“存在”の意義は失われる。

企業と人間の成長を念願して、経営者を初めとし、従業員家庭・企業関係先までも含め、企業関係者全体の参加とその役割の分担をおこなっているからこそ、対策を効果的に実施に持ち込みうるのである。

このモラルアップ委員会の役割は、全従業員のもつ参加の欲求に、合理的にこたえた代表参加制の委員会である、このゆえに、委員会の存在は、従業員おのおの誇りを高めつつ、不適応定着従業員・適応定着従業員のモラルアップの「場」として、企業全員を意欲づけることとなる。

(5) モラルアップ委員会の対策効果の反省

モラルアップ対策実施上の問題点を、企業内離職関連データから再度把握し、その計画と実施の反省をおこなうべきである。

つまり、従業員を偽適応定着に追い込まないような、真のモラルアップの確認が必要である。部課別離職率・欠勤率、部課別不適応定着従業員数などの減少度合のデータから、人間性尊重対策表のモラルアップ対策の適否を再検討するのである。

とくに対策の実施において、効果を上げるためには、実施責任者（ライン）と実施援助者（労務部署スタッフ）の連繋の必要性に留意し、その連繋プロセスに推進の阻害要因のひそまないようにすべきである。

次にモラル向上が、企業の従業員定着性の向上、生産性向上、ならびに個人の成長にいかん貢献したかを、時系列経営数値、職能考課・実績考課の数値によって反省してゆくことを要する。

モラルアップの対策は、長期的・継続的に、段階的に展開すべきものであり、それゆえに、企業経営者（ソビエトでは企業管理部）は、強力な権限をモラルアップ委員会に付与すべきであり、地道な対策をすすめさせ

るべきである。

このような経過をたどって、モラルアップ委員会 は、自ら樹立し承認をうけた目標・計画・内容の実施に対し、その期間的成果に対して、満足感と反省を肌で感じることとなる。その成果の喜びと失敗の貴重な経験が、文書として全従業員に発表されるようにすれば、それは、全従業員のモラルアップ（定着性向上）に大きく貢献することとなる。

(6) モラルアップ対策として検討すべき内容

企業の規模、社会体制の相違を乗り越え、従業員の欲求は、本質的には、人間として変らない。ただ社会形態、社会進歩の段階、企業発展、人間成長の状況によって、欲求は特性をもつのである。

モラル・アップ対策の内容は、ますます多面多様化するが、これらは、すべて理論的解明が可能であり、物的表現に連結させることができる。対策が一度成功するや、この効果は、指導・教育という人間的融合を通じて、従業員に対し、精神的満足感を与えることとなる。

その対策内容を、従業員の環境からブレイクダウンしたもの、モラルアップ対策細分表である。（モラルアップ対策細分表 表一4）

人間（従業員）は仕事と生活の中に、自らモラルアップするのが、理想である。そのためには、この細分表を活用し、人間性尊重対策表を一層精微に構成し、問題の核心に接近するように、企業（経営者）は積極的な、行動をおこすべきである。

V 単純流動の時代から流動多様化の時代へ

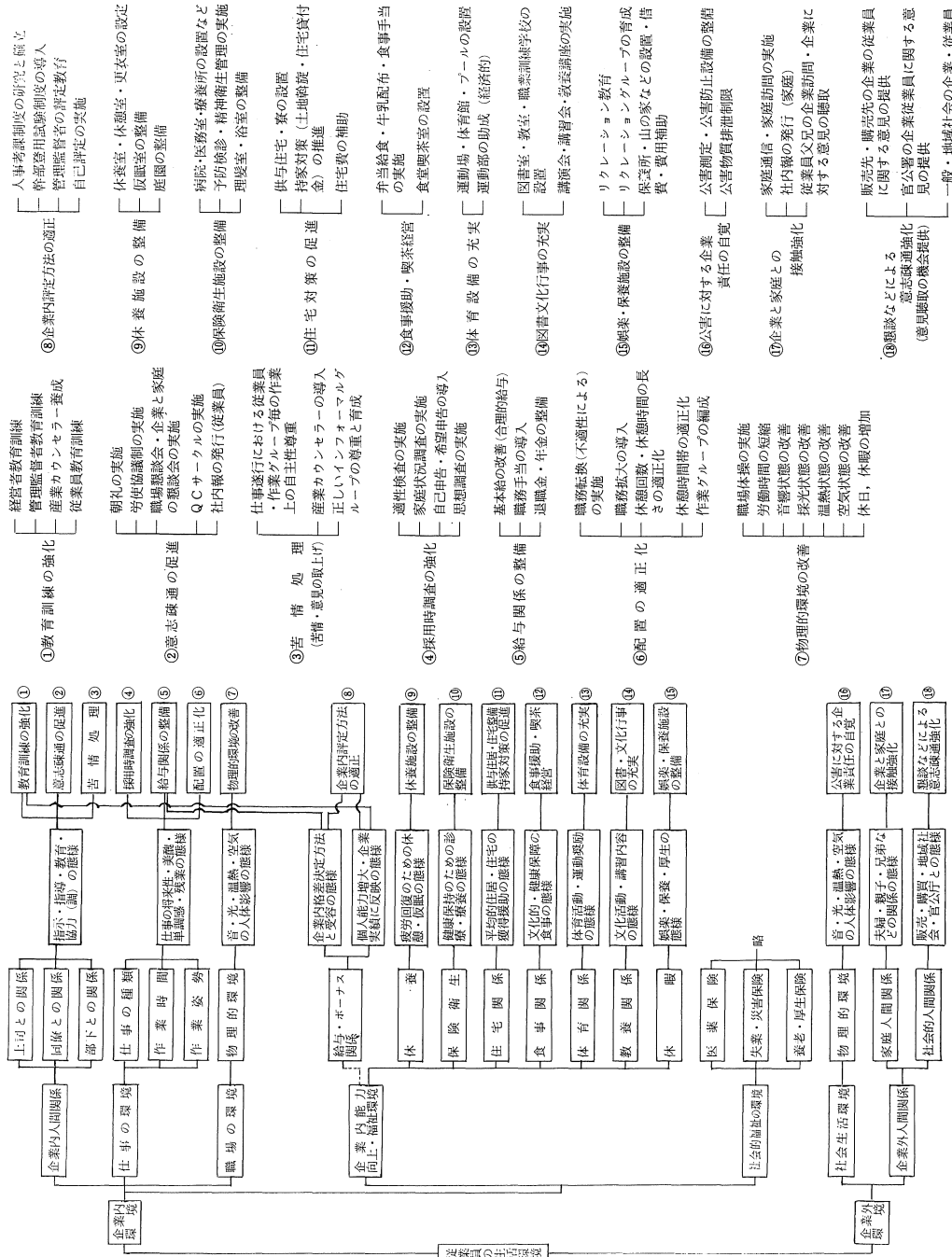
マズローの人間欲求五段階理論のうち、生理的欲求、安全安定の欲求、帰属の欲求の三段階は、ほとんど満たされる社会となった。この段階の人間の欲求と流動（離職）は、生活を主眼とした、基底的欲求からの、流動であり、それゆえに、その強烈さにおいて、より本能的であり、自己防衛的である。たとえば、飢餓における人間の獣性と、野蛮性に、それらを見ることが出来る。

高度技術社会に入ると、生活面からの欲求は、より人間的欲求として、自我の欲求、能力発揮を望む自己実現の欲求へと進む。この欲求の充足を望む人々の増加は、労働力不足下の先進国の特徴であり、これらの人々（経営者を含めて）のモラルアップ対策こそが、先進経済社会発展のための今後の基本的命題である。

モラル・アップ対策のシステム化と、そのプロセシ ュア、モラル・アップ委員会のファンクションとアクティビティの万全化を、理論的・科学的にはかり、それが人間の生甲斐に連るようにすること——それが1970年代の企業経営の“課題”でもあろう。

〔了〕

モラールアップ対策細分表



参考文献

科学的管理法〈新版〉 フレデリック・テイラー 上野陽一 訳
 産業能率短大出版部
 問題解決の技術 第1版C 片方善治
 日本生産性本部

経営組織の展開 第1版前刷 権 泰吉
 ミネルヴァ書房
 システム技術—新しい思考 初版 和田禎夫
 日本経営出版会
 管理能力の発見と評価 初版 佐野勝男他
 日本経営出版会

表—4

経営者教育訓練 管理監督者教育訓練 従業員カウセラー養成 従業員教育訓練	⑨企業内評定方法の適正化	人事考課制度の研究と確立 幹部登用試験制度の導入 管理監督者の特定教育 自己評定の実施
朝礼の奨励 労使協議制の実施 職場協議会・企業と家庭 の協議会の実施 QCサークルの実施 社内報の発行(従業員)	⑩休養施設の整備	休養室・休憩室・更衣室の設定 仮置室の整備 仮置室の整備
仕事先進における従業員 ・作業グループ毎の作業 上の自主性尊重 産業カウンセラーの導入 正しいインフォマラルグ グループの尊重と育成	⑪住宅対策の促進	病院・医務室・療養所の設置など 予防検診・精神衛生管理の実施 理髪室・浴室の整備
適社検査の実施 家庭状況調査の実施 自己申告・希望申告の導入 思想調査の実施	⑫給与・住宅・食料の補助	給与・住宅・食料の補助 持家対策(土地贈与・住宅貸付 金)の推進 住宅費の補助
基本給の改善(合理的給与) 職務手当の導入 退職金・年金の整備	⑬食事援助・喫茶経営	弁当給食・牛乳配布・食事手当 の実施 食堂喫茶室の設置
職務転換(不適性による) の実施 職務拡大の導入 休憩回数・休憩時間の長 さの適正化 休憩時間帯の適正化 作業グループの編成	⑭図書・文化行事の充実	運動場・体育館・プールの設置 運動部の助成(経済的) 図書室・教室・職業訓練学校 の設置 講演会・講習会・教養講座の実施
職場体感の短縮 苦勞状態の改善 探究状態の改善 温熱状態の改善 空気状態の改善 休日、休暇の増加	⑮喫茶・喫茶施設の整備	リクレーション教育 リクレーショングループの育成 保養所・山の家などの設置・借 賃・費用補助 公害測定・公害防止設備の整備 公害物質削減制限
物理的環境の改善	⑯企業と家庭との 接点強化	家庭通信・家庭訪問の実施 社内報の発行(家庭) 従業員自発的な企業訪問・企業に 対する意見の聴取
	⑰懇談などによる 意識疎通強化 (意見聴取の機会提供)	販売先・購買先の企業からの従業員 に関する意見の提供 官公署の企業従業員に関する意 見の提供 一般・地域社会の企業・従業員 に関する意見の提供

人事管理（応用社会心理学講座 第3巻）初版
 南博監修 光文社
 職場の異常心理 初版 秋元波留夫監修
 日本工業新聞社
 グループダイナミックス 2版, 第3冊カートライト, サ
 ンダー編 三隅不二訳編, 誠信書房

参照文献

注 1…定着性向上の対策, 対策(続) 足木圭蔵
 全能連論文集 (昭45) 325p
 (昭46) 394p
 注 2…不応定着従業員の研究 足木圭蔵 愛工大紀要
 (6巻)

注 3…人事管理 第2章 産業志気 217p
 注 4…管理能力の発見と評価 52p
 注 5…人事管理 第2章 産業志気 218p
 注 6…不応定着従業員の研究 足木圭蔵
 愛工大紀要 (6巻) 195p~207p
 注7,9,11…定着性向上の対策 足木圭蔵
 全能連論文集 (昭45) 326p~328p
 注 8…職場の異常心理 86p~88p
 注10…グループダイナミックス, 1巻18章
 変化に対する抵抗の克服 383p~407