

ろうどういよく 労働意欲 (英) morale (独) Moral モラル (morale) とはモラル (moral) から語源を発し、道義の意味をもっていたが、現在では士気、あるいは労働意欲といわれ、主として産業の場で問題とされている。この言葉は勤労意欲、労働意欲という個人的な意味に用いるときと、モラルとか士気という集団的概念に使う場合とがある。前者は個々人が自分の職務に対し積極的であるか消極的であるかの態度を意味し、後者は集団全体の目標達成に対する態度をいう。したがって、企業における従業員モラルは、その集団メンバー相互の結合の度合いと、その指向性から説明することができる。すなわち、集団のモラルが高いということは、メンバーとしての従業員個々人が自分の役割に対して積極的であり、しかも集団としてよくまとまりをもち、その集団全体の方向が経営目的に沿っている状態をさすものといえよう。

モラルの問題が、戦後重要視されてきたのは、ホーソン研究により生産性規定の要因として、モラルの高低が大きな役割を占めていることが実証されたからである。したがって、いかにして従業員のモラルを高めるかが経営管理上の重要な課題になっているが、そのための方策として人間関係管理の立場から、提案制度、人事相談などとともモラルサーベイ (morale survey) が各企業で広く行なわれている。

モラル調査の目的は、企業内モラルの高さと、これを阻害している要因を明らかにし、調査結果を経営管理に導入することにある。そして具体的対策によって従業員の態度を変容させてモラルを高め、生産性の向上をはかることを究極の目標としている。モラル調査の効用としてブラウンは次の3点をあげている。

(1) 不満の源を早期に発見し、明らかにすることができ、原因がわかればこれを是正、回避できる場合の多いこと。

(2) 意見を述べ、不満を表明することができるということから、従業員の精神的な緊張を解消し、治療的效果をあげること。

(3) 調査の結果によりポリシー (policy) を決定変更するための資とすることができ、また監督者訓練などにも活用できること。

これらの効用は、わが国においても適用できるが、現状では労働者と経営者間のコミュニケーション (communication) をよくすること、情ちょう的に労働者の治療的效果、一カタルシス (catharsis) をあげること。とすれば経営者の今までの経験や勘をとおしての主観的な労務管理に対する考え方を、労働者の人間性を尊重し客観的資料を重視する方向に変えさせることなどに、主たる価値を見出すことができる。

モラル調査の方法としては、(1) 統計による方法 (2) 事例研究法 (3) 観察法 (4) 実験研究法 (5) 態度調査法 (意見調査) (6) プロジェクティブ・テクニク (projective technique) などがあるが、現在各企業で主として用いているのは、(5)の態度調査法で質問紙と面接の技術が使われている。最近、態度の測定技術は著しく進歩し尺度化されているが、最も効果的なのは、標準化された質問紙調査法で集団の概略をはあくし、その結果、特に問題となった点について限定した質問紙法か面接法でさらに深く追究する方法である。

国鉄においても、戦後まもなく鉄道労働科学研究所員を中心としてモラルの問題が研究され、調査方法も国鉄独自の N.K.R. 職場意見調査の標準化が昭和30年に完了した。この方法は幹部研修会議などで紹介され、現在は各地方局や現場で自主的に実施しており、かなりの成果をあげている。モラルの問題はリーダーシップ (leadership)、コミュニケーションなど経営管理上の重要な課題と関連し、労研社会心理研究室を中心として種々の研究が行なわれているが、その成果は今後の国鉄の現場管理、事故防止の上に貢献するものと思われる。企業内でモラル調査を行なう目的は既に記したとおりであるが、その考え方は従業員を単に生理的、物理的でなく、社会的、心理的なものとして、彼らの人間性と自主性を尊重することを基盤としている。これは、テーラーの科学的管理の行きづまりから、人間関係管理への移行であるともいえる。したがって、このモラル調査も、企業内成員の主体的満足と、自主的協力を尊重する人間関係管理技術の一環として実施されるところに意味がある。したがって企業内でこれを実施する場合には、次の諸点に留意する必要がある。

(1) 人間関係管理の技術は、アメリカ合衆国に発し、現在わが国にも導入され流行しているが、両国の国情や経営管理の歴史の発展の相違をよく認識して活用しなければならない。モラルサーベイの実施も、わが国の実情に沿って真に役だつ方法で行ない、また、その対策を講じなければならない。

(2) 次に考えねばならぬのは、調査後のフィードバック (feedback) の問題である。調査結果が管理上有効に活用されるか否かは、フィードバックのやり方に負うところが大きい。現在最も良い方法とされているのは、職制を対象とするもので、調査結果を素材として上層部から下部へと監督者に問題点と対策を討議させるやり方である。

(3) この種の調査に対する効用限界についても、十分な認識をもたねばならない。人間関係の台頭とともに、疲労・適性・作業方式・労働条件の改善という問題がともすれば軽視されがちであるが、これを万能薬的に過信するのは誤りである。このような手法は、わが国では科学的管理、労働科学的手法、人間工学などと併用してこそ効果もあがるのである。

(4) 最後に、調査方法も簡単な質問紙を単に1回限り実施するだけでなく、面接法その他の手法で深層を追究したり、種々の変化があった場合には、その後の従業員の態度変容を知るために再調査を随時行なうことも必要である。

参考文献 同文館編 産業心理ハンドブック。光文社編 応用社会心理学講座 基礎技術 人事管理。F.J. Roethlisberger; Management and Morale. (石毛長雄)

ろうどういせい 労働衛生 経済の成長、産業の発展に伴い、労働環境は、ガス・粉じん(塵)・騒音・振動・放射線等各種有害物の増加により複雑化し、健康に有害な諸因子は、ますます増大の傾向にある。これら労働条件の下で働く職員の健康の保持増進をはかり、作業能率を向上させるため、衛生上有害または有害のおそれある職場環境の調査改善、健康診断の実施、業務への適正配置、就業の制限禁止等の措置を講ずるほか、作業方式の検討、疲労・栄養・福利施設等について問題点を究明し、積極的な改善策を確立し、もって職員の身体的、精神的