

人間性原理の展開

—その3—意欲的と能率的・効率的—

丸 山 啓 輔

はじめに

人間性原理，すなわち，「人が与えられた役割・職務（これを仕事と呼ぶ）を意欲的に，能率的・効率的に果たす」を展開していくために，前回および前々回に論じた「就職の本質」および「人間の理解」に続いて「意欲的，能率的・効率的」について考察する必要がある。そこで，まず，「意欲的，能率的・効率的」と能力主義との関係を，つぎに，意欲および能率・効率とは何か，さらに意欲と能率・効率との関係を明らかにしていく必要があると考える。本稿の主たる目的は以上の内容を明らかにすることにある。そこで本稿は次のような内容ですすめる。

1. 能力主義について
2. 意欲とは
3. 能率・効率とは
4. 意欲と能率・効率との関係
5. 個人と集団との関係
6. 意欲および能率・効率向上と制度および職制

I. 能力主義

筆者は意欲と能率の両面を追求するのが，真の能力主義であると理解する。能力主義の本格的な研究の嚆矢となったのが日経連（日本経営者連盟；現在では日本経済団体連合と一緒にいる）である。日経連では，1965年の総会で採択された能力主義を具体的に検討するために能力主義管理研究会を発足させ，1968（昭和43）年10月に日経連能力主義管理研究会報告をおこなった。その報告の中で能力主義管理の目的がつぎのように載っている（日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』日本経営者団体連盟，1969年，18ページ）。

「能力主義管理の目的は前述の企業経営をめぐる環境条件の変化に対処して，従業員個々の能力を的確に発見し，最高限に開発・活用し，また主体的意欲を喚起し，もって，生産性をより一層向上させ，新技術・新製品・新市場開発の効率を高め，企業の競争力を強化し，企業並びに従

業員の繁栄を確保することである。それはとりもなおさず日本経済のひきつづく成長を可能にし、国民生活水準のより速やかなる向上への道である。」

ここでは、従業員個々の能力の発見とその開発・活用することと、主体的意欲を喚起することが、能力主義であると述べられている。これは筆者のとらえている人間性原理に他ならない。

しかしこの後の文章で、意欲をモチベーションととらえ、かつ意欲を発揮するには人間尊重をすることであると述べている（日経連前掲書，18—22ページ）。人間尊重は個性尊重と置き換えることが出来ると考える。また意欲は、個人のそれと集団のそれとがあるものとする。さらに個性尊重とは何か。意欲と個性尊重とはどのような形で結びつくのか。また、意欲と能率とはどのように結びつくのか。そのためにどのような方策が必要か。このような点を少なくとも明らかにしなければならないものとする。

II. 意 欲 と は

II-1 意欲のとらえ方

人間性原理の定義で重要な用語は、仕事、意欲、能率・効率である。これは仕事を意欲的、能率的・効率的に果たすということである。ここで重要なことは、①意欲を高める方法、②能率・効率の向上をはかる方法、の2つである。後者の能率・効率は、経済合理性とか生産性とかで言い表すことができる。しかし意欲は漠然としてとらえられていると思われるので、まずこの意欲の明確化を試みる。

最初に、国語辞典から意欲の意味を探る。

意欲とは、「何かをしようとする積極的な気持ち。」（集英社国語辞典）、「①積極的に何かをしようと思う気持ち。② [倫] 種々の動機の中からある一つを選択してこれを目標とする能動的意志活動。狭義には、当為（【哲】当然そうあるべきこと。また、そうすべきこと。」集英社国語辞典）に対する主観的意志活動即ち任意・恣意を意味する。」（広辞苑第四版）と示されている。

漢和字典から意欲の意味を探る。

意欲とは、「行為をしようとする積極的な心の働き。意とは、心中に考えをめぐらし、思いを胸中に含んで外に出さないことを示す。欲とは、心中に空虚な穴があり、腹がへって体がかすむことを示す。空虚な不満があり、それを埋めたい気持ち。」（学研漢和大字典）と示されている。

和英辞典では次のように出ている（*Shogakukan Progressive Japanese-English Dictionary* [Second ed.]）。

the will to rive 生きる意欲。

He is eager [has a strong desire] to learn everything 彼はすべてを学びたいという意欲がある。

A highly [strongly] motivated person 意欲的な人。

また、C. I. バーナードの組織の要素の一つに協働意欲（willingness to cooperate）がある*¹⁾。

ここでこの willingness を調べてみる。Kenkyusha's New Colledge English-Japanese Dictionary によると、willingness は次のように示されている。

willingness 名 1 快く [進んで] すること；いとわないでする心持ち
2 快く [進んで] (・・・する) こと

Longman で willing について調べると次のように示されている。

willing adj 1 inclined or favourably disposed in mind ; ready (～to work)
2 prompt to act or respond (a ～horse)
3 done, borne, or given without reluctance (～help)
4 of the will or the power of choosing ; volitional

以上を概観すると、意欲とは次のようにとらえることが出来る。

意欲とは、「進んで物事をしようとする気持ちや意志あるいは望みであり、それは動機づけ²⁾られることでもある。」

また意欲に関係の深い言葉に「士気」がある。

集英社国語辞典によると、士気は、「やろうとする気持ち。」とある。和英辞典（前出の Shogakukan の辞典）によると、「the will [determination] 《to do》」（する意志（決意））と示されている。日本語で士気と訳されている morale は、「(名) (軍隊・集団の) 士気, (労働者の) 勤労意欲」(Luminous English-Japanese Dictionary) とあるし、また、「(名) (軍隊・国民の) 士気; 意気込み, 気力」(前出の Kenkyusha's Dictionary) とある。Longman では、「n the mental and emotional condition (eg of enthusiasm, confidence, or loyalty) of an individual or group with regard to the function or tasks at hand」 とある。

以上からすると、意欲と士気とはほとんど同じ意味と考えられる。意欲は、個人を主として取り上げる動機づけに関係する用語とみられるが、集団を対象として使用される士気をも切り離して考えられない。本稿では集団に関しても意欲を使用する。したがって意欲は動機づけ (motiva-

* 1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 83. (山本安次郎他訳, 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 87ページ)

2) 学研国語辞典に「動機づけ」の意味が次のように示されている。[心] 目標に向かって行動するための意欲を起こさせる内的過程。行動の原因となる動因と、目標となる誘因とがある。モチベーション。

動機づけの動機 (motive) について、心理学事典 (『実例心理学事典 (新訂版)』 'Dictionary of Key Words in Psychology' by Frank J. Bruno, Routledge & Kegan Paul, 1986, 安田一郎訳, 青土社, 1996年) に次のように記載されている。

「動機は、客観的に定義すると、有機体の選択と目標志向行動を説明するために用いられる有機体の仮説的状态である。主観的に定義すると、動機は欲望, あるいは願望として体験される。」

ここで、動機づけをおこす欲望あるいは願望, さらには目標志向行動が述べられているが、これらの関係は、下記の拙著を参照されたい。

拙著『新経営管理論 (二訂版)』2006年, 128—129ページ。

tion) と士気 (morale) とからなるものととらえる。それでは意欲を向上させるにはどうしたらよいのかが問題になる。

II-1-2 意欲向上方法の1つ

経営としては、個人および集団の意欲を維持したり高めるための施策が重要になる。しかし、施策だけではない。やはり個人および集団に直接働きかけることが大切と考える。

バーナードは、貢献と誘因の理論を打ち出し、誘因の方法として、説得の方法と刺激の方法を示した³⁾。これらの方法は、直接的・間接的に意欲を引き出す方法であると考えるが、筆者は、意欲を引き出すためには、制度の側面、職制の側面、個人の側面の相互関連から総合的に展開する必要があるものと考え。制度と職制の側面は、次回以降に論じることにして、まず個人を対象を絞り、意欲向上を考えてみる。

人間は、「考える」という特徴を持っている。この考えるということは、「悟る、理解する」ことに通じるものと考え。個人に直面したある事象を個人がどのように受け止めるか、この受け止め方によって個人の意欲にも影響するものと考え。この受け止め方をここで「心持ちを抱く」としよう。この心持ちの抱き方が、意欲を向上させる基になるのではないかと考える。「心持ちの抱き方」は、個人自らの悟りによってもたらされるものと、他人の導き・教示によってもたらされるものとが考えられる。

たとえば、毎日単純作業をしている人が、「安月給でこんな仕事ばかりさせて」の心持ちを抱くか、「仕事をさせて頂いて給料がもらえて有り難い」との心持ちを抱くかによって、仕事への意欲は違うものと考え。個人が自ら良い心持ちを抱くのが一番良いことであるが、そのようなケースばかりではない。そこに職制の役割がある。職制は、個人が直面している事象について、別の視点から、指摘し、「個人を励ます、ものごとをあかるく、積極的な心持ちを抱くようにはかる」こともその役割の1つである。

集団の意欲向上も、個人と同じことと考えるが、集団には、その集団に影響力を及ぼしている個人がいるものである。その個人をどのように意欲を向上させるようにはかるかである。

II-2 個性尊重

意欲を高めるために、個性を尊重することが大切であるとよく聞くことがある。そこで個性尊重とはなにか、個性尊重が意欲とどう関係するのか、もし個性尊重を意欲と結びつけるためにどうすべきか、以上の3点を採り上げて論じることとする。

II-2-1 個性尊重とは

個性尊重とは、個性を尊重することである。尊重するということは、「侵してはならない大切

3) C. I. Barnard, op. cit, pp. 139—153. (飯野他前掲訳書, 145—159ページ)

にすること。」である（『集英社国語辞典』）。そこで個性とは何かということが問題になる。そこでまず辞典から個性の意味を探る。

個性とは、「個々の人や事物が自ずから持つ、他と区別される特性。パーソナリティ。」（『集英社国語辞典』）とか、「①（individuality）個人に具わり、他の人とは違う、その個人にしかない性格・性質。②個物または個体に特有な特徴あるいは性格。」（『広辞苑第四版』）などの意味が見られる。また『学研漢和大字典』では、個性とは、「①その人またはその物だけに特有な性質。②個物またはそのものだけのすぐれた性質。」と、示されており、個性の個は、「かたい1つ1つの物を示す。」とあり、性とは、「生まれつきのすみきった心のこと。」となっている。

また宮城音弥は、個性について次のように述べている⁴⁾。

「個性という言葉は、ひとりひとりの人間を他の人間から区別する個々の特徴を示すのに用いられる。あの人は足が速い、というとき、足の速さはその人の個性であるし、あの女性は頭がいい、というとき、知能の高さは、その女性の個性である。生理的なものも、知的なものも、その人間を他人から区別する個々の特性はすべて個性と称せられる。」

以上を総称すると、個性とは、人間を対象にした場合、①他人と区別できる、②性格・性質、ということが共通しているものと考えられる。そこで個性を次のように定義することが出来る。

「個性とは、他人とちがった、その人特有の性質・性格、個人の特性」

たとえば、字を上手に書くことが出来る、絵を描くことが上手い、文章を書くのが上手い、論理的に物事を考えることが得意である、度量が広いなどは、他人とちがった、その人特有の特性と見るならば、これは個性であるということが出来る。

II-2-2 意欲と個性尊重

個性を尊重することが、総て個人の意欲に結びつくとは考えられない。個性を尊重することで個人の意欲に結びつく場合もあれば、そうでない場合もある。要は個性尊重をすることが、個人の欲求、個人の関心に結びついていた場合、意欲が湧くものと考えられる。

たとえば、デザインを描くことが他人よりも際だって上手く、それに関連する仕事をするのを望んでいる人に、デザインの仕事が与えられたならば、その人は意欲的にデザインの仕事に取り組むであろう。またその逆に、多くの人がある個人をデザインに関して際だって上手であると思っており、その個人にデザインの仕事をさせようと思つて上層部に話し、上層部もその個人がデザインの仕事をすることが際だって上手いと思つていたので、その個人が望んでもいない、関心もないのにデザインの仕事を担当させようとしたらどうであろうか。多分その個人は意欲が湧かないであろう。デザインを描くことが上手くても、その個人がそれに関心がなかったならば、その個人はデザインの仕事を担当しても意欲は湧かないであろう。ここに個人をデザインの仕事をさせる気にするプロセスが必要になる。その仕事は、個人と日常接している職制（この場合直

4) 宮城音弥著『性格』岩波新書、1960年、7ページ。

属上司)である。

職制の職務に関しては、次回の論文のテーマとして採り上げる予定であるので、ここでは詳説を避けるが、職制の重要な職務は、個人の適性、仕事ぶりに絶えず気を配り個人と定期的に個人の適性、希望、仕事ぶりなどについて話し合い、個人の意欲と能率向上をはかるためにどうすべきかについて、個人と一緒に短・中・長期的方策を考えることである。ただ、職制といっても様々である。階層的に見るならば、経営者層、管理者層、監督者層での職制がある。それぞれの職制が部下の意欲と能率向上をはかることを重要な職責の1つとして心に銘記すべきものとする。

Ⅲ. 能率・効率とは

ここでは C. I. Barnard および H. A. Simon の能率・効率のとらえ方を概観し、私見を述べる。

Ⅲ-1 C. I. Barnard の能率のとらえ方⁵⁾

バーナードは、アクション (action: 行為) をもとに有効的、能率的をとらえている。すなわち、①特定の客観的目的を達成した場合、そのアクションを有効的 (effective) であるとし、②アクションが、その目的の動機 (「意志・行動を決定する直接原因、きっかけ」集英社国語辞典) を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を造り出さない場合、そのアクションは能率的 (efficient) であるとしている。

この「目的の動機を満足する」とは、組織の目的を設定するきっかけのことと理解する。

この組織の目的を設定するきっかけとは、制約を克服することと理解する。この制約を克服するために「協働 (cooperation)」を必要とする。この協働は、共通の目的に向かった個人のアクションと考える。この協働の具体的方法は、「産業では、『工学技術』、自由業では『技能』、組織では『慣行』や『制度』、宗教では『儀式』、私的行動では『融通の利く行動』『手腕』『目的に適した手段の選択』であると呼ばれている。」と述べている⁶⁾。

この具体的方法へのアクションが満足したとき、能率的といっているようである。ここには、後述する H. A. Simon の能率と異なるとらえ方をしているものと受け止めることができる。

Ⅲ-2 H. A. Simon の能率

サイモンは能率の基準について、次のように述べている⁷⁾。

「営利組織では、能率の基準は、個人が選ぶあらゆる代替的選択対象のなかから、最大の純 (貨幣: money) 利益 (return) を組織にもたらすものの選択を要求する。この「貸借対照表」

5) Barnard, op. cit. pp. 19—20, 飯野他前掲訳書, 20ページ。

6) Barnard, op. cit. p. 22, 飯野他前掲訳書, 20ページ。

能率は、費用を一定と仮定する場合には収入 (income) の最大化を意味し、他方、収入を一定と仮定する場合には費用の最小化を意味する。もちろん、実際には、収入の最大化と費用の最小化とは同時に考えられねばならない—つまり、真に最大化されねばならないものは、収入と費用との差額である。」

企業は、図表 1 に示すような活動をする。



企業は、経営資源 (人, モノ, 金, 情報) を投入して、価値変換を行い、財・サービスを産出し、それを市場に提供し、その反対給付を受け取り (収入) それを基に資源に再投入するというプロセスを繰り返している。ここで経営資源は、費用と見なすことができ、産出や市場は収入と見なすことができる。そこで、企業は、 $I < O$ or M の不等式が成立するように遣り繰り返さなければならない。筆者は、この不等式が成立するように計らう (遣り繰り返す) ことを経営と呼んでいる。この不等式でみるとサイモンは、能率はこの不等式が成立するところにあると考えているようである。すなわち、 I が一定であれば、 O や M が最大になるようにはかり、 O や M が一定ならば I が最小化になるようにはかることである。これが能率 (efficiency) であると理解する。また $I < O$ or M の不等式が成立した結果、利益を獲得することができるのである。

Ⅲ-3 能率に対する拙見

まず能率はどのような意味に解釈されるのか、辞典を中心に見ていく。能率とは、「①一定の時間に出来上がる仕事の割合。仕事のはかどり方。② [理] 主に回転能力の大きさを表す量。」(広辞苑第 4 版) とか、「一定時間内に出来上がる仕事量の割合。仕事のはかどり具合。効率。」(集英社国語辞典) などの意味が示されている。

また『学研漢和大辞典』(学習研究社, 1978年) に示されている能率の解字をみていく。

能 = 「・・・前略・・・, かめや, くまのようにねばり強い力を備えて働くことをあらわす。」

率 = 「・・・前略・・・, はみ出ないように中心線に引き締めてまとめること。」

能率 = 「[国] ①一定の時間内になしとげられる仕事の割合。②なしとげた仕事について, それに費やした労力や時間と, その効果との割合。」

7) H. A. Simon, *Administrative Behavior* 4ed., The Free Press, 1997, pp. 250—251. (松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年, 224ページ)

なお訳書では, income を収益と訳しているが, ここでは, 収入とした。

Kenkyusha's English-Japanese Dictionary 6 ed. に efficient は「ラテン語「生産的な」の意味」と示されている。

バーナードやサイモン、さらに、諸辞典および解字や語源を参照すると、能率について、次のようにとらえることが出来る。

「生産的な意味にとらえられ、成し遂げた仕事とそれに費やした労力や時間とその効果」

このように能率をとらえると、サイモンの能率基準のとらえ方と類似していることがわかる。前のインプット、スループット、アウトプット、マーケットのプロセスをもとに説明すると、能率というのは、 $O/I > 1$ ととらえることが出来る。Iが一定ならば、Oの向上をはかり、Oが一定ならば、Iの削減をはかることである。筆者は、前者を能率として、後者を効率⁸⁾としてとらえていたが、これらをひとくくりにして、能率としてとらえることも可能であると考え。

また能率、経済合理性、生産性は、同類のものと考えられる。経済合理性は、プロセス経済合理性 (process economic rationality) と結果としての経済合理性 (result economic rationality) とが考えられる。

プロセス経済合理性は、計画作成、経済合理性をあげるための諸技法の活用などが考えられる。たとえば、VE, PERT, QC で使用する諸技法などや、「3S」, 「ダラリの法則」, 「安正楽早」, 「ECRS」など、仕事を経済合理的に遂行するための考え方や手法、これらは、プロセス経済合理性の範疇に属するものと理解する。リザルト経済合理性は、「成功した、上手くいった」ことととらえる。リザルト経済合理性の究極の姿は、企業においてみるならば、利益が上がることである。このように経済合理性をとらえた場合、プロセス経済合理性は、リザルト経済合理性に結びつかなければ意味がないものといえる。

また経済合理性をこのようにとらえた場合、能率も同じようにとらえることができる。すなわちプロセス的能率とリザルト的能率である。したがってプロセス的能率は、リザルト的能率に結びつかなければその意味がない。企業では、究極のリザルト的能率が達成されたということは、利益が達成されたということである。

IV. 意欲と能率との関係

ハーズバーグ (Frederick Herzberg) は、動機づけ要因—衛生要因の理論を発表した⁹⁾。

8) 効率とは、「① [理] 機械がした仕事量と、機械に供給した仕事またはエネルギーとの比。efficiency②仕事の成果と労力の比率。」(集英社国語辞典)の意味が示されている。また *Luminous English-Japanese Dictionary* には effective の類義語に efficient がのっているが、ここでの efficient の意味は、「効率的な」の意味になっている。

このようなことから、能率と効率を厳密に区別して使用する意味がないように考える。ただ、理工科系では、機械に関して効率と表現しているようである。

衛生要因には、会社の政策と管理、作業条件、対人関係、給与などが含まれ、満足と不満足をもたらす要因としてとらえることができる。動機づけ要因には、達成、達成の承認、仕事そのもの、責任などが含まれ、仕事を動機づける基となるものである。動機づけ要因と、衛生要因との関係は、次のようにとらえることができる。

衛生要因が悪化すると、不満足が生じ、強いてはそれが個人の動機づけの低下をもたらす。衛生要因が満たされると、満足はするが、これが必ずしも動機づけに結びつくとは限らない。個人を動機づけるのは、動機づけ要因に含まれる内容である。しかし、動機づけられたとしても、その動機が必ずしも能率向上に結びつくとは限らないものとする。そこで、この動機づけ要因—衛生要因の理論を参考に、意欲と能率との関係をみていくと次のような関係が考えられないものであろうか。

①意欲が向上しても、それが必ずしも能率向上に結びつくものではないのではないか。

明るい職場、生き生きとした職場、などを目指すことが大切であるとよく聞くことがある。しかしそのような職場にあって、個人が能率を上げて仕事をしているとは限らない。意欲と能率とは別次元のものかも知れない。能率を上げるためには何か仕組み（制度）を考えなければならない。

②意欲が低下すると、能率低下をもたらすのではないか。

しかし意欲が低下した場合、能率は、短期的には維持されるかも知れないが、長期的には低下していくことが考えられる。やる気が低下している場合、能率向上をはかるための創意工夫などの行動は考えられないからである。また、意欲が低下している場合、ミスが発生する頻度も高くなるものと想定される。このことは能率低下を招来する。

③意欲が維持されると、それは能率向上をはかるための基盤的役割を果たす。

意欲と能率とは、直接には結びつかないかも知れないが、仕組み（制度）および職制の指導を通して意欲と能率は結びつくことが考えられる。ただしそこには意欲が維持されているということが基盤となろう。

以上、意欲と能率との関係を論じたが、望ましいことは、意欲と能率との両方の向上をはかるようにすることであるとする。ここに制度の問題、職制の問題が存在する。この制度と職制の問題は次回以降に述べることにして、次に個人と集団との関係を論じることにする。

9) ハーズバーグの「動機づけ要因—衛生要因」は、下記の文献を参照した。F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Grosby Lockwood Staples, London, 1968. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1968年)。北野利信編『経営学入門』有斐閣新書、1977年。

V. 個人と集団との関係

個人は自分に与えられた仕事を行うと同時に、集団の中でも仕事を行っている。特に日本の企業の場合はジョブ (job) 概念が欧米諸企業と比較して希薄であると言われているので、集団で仕事をするという考えが欧米諸国のそれよりも一般的のように考えられる。

そこで個人と集団との関係について論じておく必要がある。人間の特質の一つに、「人間は環境に適応する」ということがある。個人はすこぶる意欲があるが職場集団で仕事をするると意欲が湧かなくなるといふことがある。このことは、個人が個人を取り巻く集団という環境に適応した行動をとった結果であると理解することが出来る。個人が集団という環境に適応する行動をとることは、少なくとも2つの理由が考えられる。その1つは、他人との良好な人間関係を維持しようという心がはたらくこと、いま1つは、集団の方向・雰囲気にならないう心があること、である。前者が内部的要因とすると、後者は、外部的要因ととらえることが出来る。

一般論として人間は他の人と良好な人間関係を維持しようとする本能的気持ちをもっているのかも知れない。ましてや協働で仕事をする場合、他の人との人間関係を気にするのは当然のことといえる。仕事はその前後・上下と関係があるからである。同僚および協働で仕事をしている人たちと人間関係が良好でない場合には、仕事上で支障をきたすことがある。たとえば人間関係が良好でないからコミュニケーションがうまくとれず、仕事がストップしてしまったり、欠陥品がでてしまったりすることが考えられる。

また個人は、集団の方向・雰囲気にならないう気持ちを抱くのが一般的であろう。特に日本社会ではその傾向が強いと考えられる。「郷に入っては郷に従え」という諺があるようにである。さらには、集団の方向・雰囲気に慣れてしまい、それをごく自然なものとして受け止めるようになる。その方が個人にとってストレスがたまらないからかも知れない。人間は環境適応の特質を持っているからである。

以上のことから、個人の意欲や能率をはかる諸アプローチも大切であるが、集団の中にも集団の意欲と能率をはかる諸アプローチが大切であると考えられる。小集団活動、QCサークル活動を実施している企業がみられるがこれらの活動の真のねらいは、集団での意欲の維持・向上、能率向上の両方をねらったものと考えられる。しかし、現実にはこれらの活動を展開している企業が活動のねらいどおりのものになっているか疑問である。そこで個人および集団の意欲と能率をはかっていくための方策を考えていかなければならないが、この点に関して職制と制度の両方の側面からアプローチしていかなければならないと考える。これらのことについての詳細は、次回以降に論じることとする。なお、本稿の最後として意欲向上＝能力向上の効果およびこれに関する制度と職制との関係に触れる。

VI. 意欲および能率向上と、制度・職制

意欲の向上が必ずしも能率向上に結びつくとは限らない。また、意欲の低下は長期的にみて、能率の低下をもたらす。このように意欲と能率との関係を理解した場合、意欲の維持・向上＝能率の維持・向上の等式を可能にするには、どうしたらよいかという絶対に解決しなければならない問題に直面する。

企業および従業員双方にとって望ましいことは、前記の等式が成立することである。

例えば企業側にとっても、この等式が成立することは、従業員が意欲を抱き能率的に行動することによって、企業への忠誠心や、愛社心向上に結びつくと同時に、企業経営にとって大切な要件である経済合理性を満たし、その結果、利益を得る可能性が高くなるからである。また従業員にとっても意欲を抱くことは与えられた人生にとって幸せなことであり、さらに能率的行動の結果、企業利益が獲得されれば、自分達への分配も期待できるからである。

では、この意欲の維持・向上＝能率の維持・向上をもたらす制度をどのように確立したらよいのかである。ここに人的資源管理制度確立の必要性が生じてくる。しかし、この人的資源管理制度を確立したら十分かというところではない。それを運営する職制の役割が大きい。どんな立派な制度を確立しても、それを運営する職制が、制度確立の理念、制度確立にどのように参画するかが問題であり、また、確立された理念および制度を十分理解しどのように運営するかである。

ピゴーズ&マイヤーズ (Paul Pigors & Charles A. Myers) は、「従業員の業績を評価することは、ラインの責任である」と述べている¹⁰⁾が、人的資源制度の理念を理解し、その制度確立に参画し、制度を理解しそれを上手く運営すること、これら総ては職制の職責と考える。

10) Paul Pigors & Charles A. Myers, *Personnel Administration*, The McGraw-Hill Book Company, Inc., 1956, p.237.