

部内資料

産業カウンセリング関係参考資料

第一回産業カウンセラー養成講習会要録

(1)

昭和40年1月

婦 人 少 年 局

年少労働課

資料 No.

58

昭和40年度第1回産業カウンセラー養成講習会

日 程 表

	9.30 午 前 12.30	13.30 午 後 16.30
25日 (月)	転機に立つ日本の労務管理 東京大学総長 大河内 一 男	日本の企業の特徴 人事管理を中心に 東京大学教授 松 島 静 雄
26日 (火)	人 格 論 東京大学教授 沢 田 慶 輔	精 神 衛 生 国立精神衛生研究所長 村 松 常 雄
27日 (水)	カウンセリング理論と技術 (1) 国学院大学助教授 友 田 不二男	
28日 (木)	カウンセリング理論と技術(2) お茶の水女子大学教授 松 村 康 平	カウンセリング理論と技術 (3) 労働省職業安定局業務指導課長 佐 柳 武
29日 (金)	1. 産業カウンセリングの特性 国鉄労働科学研究所社会心理 研究室長 相 馬 紀 公 2. 産業人事相談制度の考え方と実際 松下電器カウンセラー 石 垣 清一郎	3. 産業人事相談制度の導入例 とその実際について 日本ビクターカウンセラー 山 本 健 治 4. 争 例 研 究 国際電気カウンセラー 石 渡 総 朗
30日 (土)	産業カウンセリング制度の運営 パネルディスカッション (相 馬 山 本) (石 垣 石 渡)	質 疑 心 答 (相 馬 山 本) (石 垣 石 渡)

目 次

1. 転機に立つ日本の労務管理

東京大学総長

大河内 一 男 1頁

2. 日本の企業の特徴

人事管理を中心に

東京大学教授

松 島 静 雄 7

3. 人 格 論

東京大学教授

沢 田 慶 輔 47

4. カウンセリング理論と技術 (1)

国学院大学助教授

灰 田 不二男 25

5. 産業カウンセリングの特性

国鉄労働科学研究所
社会心理研究室長

相 馬 紀 公 95

6. 産業人事相談制度の導入例とその実際について

日本ビクター
カウンセラー

山 本 健 治 99

7. 事 例 研 究

国際電 々
カウンセラー

石 渡 悠 朗 107

転機に立つ日本の労務管理

東京大学総長

大河内 一 男

労務管理というものにせまくこだわらず、日本の労使関係が今当面している一般的な関係について話しを進めたい。

第一に、戦後の労使関係の日本的な特徴としてよくいわれること、雇用の仕組みが、アメリカやヨーロッパと根本からちがうということにある。日本の労務管理の在り方を考えるについては、この雇用の仕組みの基本的な特徴を考えておく必要がある。

簡単な言葉でこれを言い表わすと、「生涯雇用」「終身雇用」あるいは「永年勤続」といつてもいいような雇用の仕組みがそれで、大企業から中小企業にかけて、今日では大体まんべんなく一般化している。この雇用の仕組みの特徴は雇用関係が固着しているということにある。つまり、日本の雇用の特徴は、第一に、その出発点において新規学卒者の新規採用を原則とする点である。中途採用は特別の場合以外はなるべく行なわない。

外国では、職場に欠員があれば必要な人間を、あるいは必要な技能・経験を標準に採用テストに合格したものは、年齢・学歴にとらわれることなく、また学卒であろうが、どこかで何年間か働いてきたものであろうと、募集している技能・経験・職務担当能力に合致したものならば中途採用で雇うのが普通である。

日本ではこのような雇用は臨時工・臨時職員を雇う時などの特殊な場合に限られ、一般的には新規学卒者を学校経由で雇い、採用が決定するとどこの会社、工場、官庁でも、技能養成や社内訓練なし、研修を相当期間行ない、その後でそれぞれの現場に配置する。そしてかれらに「常用工」「本工」「社員」という特殊な身分を与え、概して定年の年齢のくるまで、他へ移動せず、同じところにつきの年、35年と、生涯身を托して働きとおす。これが日本のホワイトカラーやブルーカラーにとって雇用の上の一種の宿命である。このような生

派遣雇用、終身雇用、永年勤続は働きはじめてから働き終るまで労使関係を固定させ、さらにこれを支えている、年功制な賃金体系、退職年金、企業内の福利厚生あるいは共済施設なども、企業の中に人間を埋没させ、従業員としての身元を固定させるに役立っている。

外国の場合には、たとえば人間が40年間働くものとすれば、その間により条件で雇うところがあるとも同じところでも、次から次と、移動し、より高い地位とより高い賃金を細かな歩に振って行く。日本のように学校を卒業してから定年になるまで同じところに「定勤を勤む」というような形のものば、企業と特殊関係のある者は別として、通例は、作業能力の低い者、技能程度の高いもの、平均以下の働き手だと判断されている。こんな人間は、ほかから引っぱり込まないし、自分で条件のいいところをみつけようとしても、容易にそのチャンスがないから、どうしても一たんありついたところに留めなくなるまでいる。賃金も同じまま、ありついた地位にそのまま満足して、何十年間でも文句も言わずに、そこで働く。可能な者ほど他へ移動するのが普通の雇傭国のルールで、日本に比べて根本的に違っている。

日本でも大正の終りごろまでは、今日のアメリカ・ヨーロッパのように労働者は次から次へと移動し、移動しない者は一人前の労働者ではないというくらいのおえ方が一般の労働者の間にみられていた。また、賃金も、ちやうど所定の銘柄に正ねがついているように、年齢・技能ごとの格付けに応じた社会的相場ができていて、大企業であろうが小企業であろうが、また、営業・工業を問わず、どこで働いていても、技能が同じ、仕事が同じなら、賃金も同じであつた。そこで少しでもよいところがあれば、労働者はすぐそこへ移り、賃金に一時、格差があつても、移動でたちまち地ならしされてしまう。

このような雇用状態は、昭和二年、四年の金融恐慌、世界恐慌のような不況から恐慌の時期にかけて、大企業を中心として大きな転換をはなれた。

それは、今日のように、労働者互差う場合は学卒者の新雇採用と

いう大方針をたて、卒業した者を受け入れ、技能訓練する。加えて「お会社精神」とか、「うちの工場意識」とかを同時に教えるんだ。その後は前にも述べたように前用工としての特殊な身分を与え、働きなくなるまで、つまり終つきの従業員——身内の労働者として、生涯にわたって働くことになる。有能・無能の差はあっても、何かが特別なへまさえ起こさなければ、定年の年齢がくるまで働きつづけることがあたりまえだと考えられている。越へ移動しなくとも同じところへじつと辛抱して働いていれば年功で賃金は昇給し、年俸することによって定年が訪れると退職金ももらえ、また在職中は各種会社の福利施設も利用できるといったことである。

このような固定した雇用関係は、第二次大戦中の戦時労務統制でさらにつよめられた。そのまゝ今日にもちこまれている。これが今日、生涯雇用・終身雇用・永年勤続などが日本の労使関係に深く根を下ろし、一般化している原因である。

今日の労使関係あるいは雇用関係のルールを身分的なものと正面から批判したり、批判したりするのは正しくない。けれども働きはじめてから定年の年齢がくるまで移動することなく、生涯をかけて終つきの社員、または従業員として働き続けるということの中には、自ら労使関係という人間関係を一種の身分的なものに近づける要因を含んでいると考えなければならないのではないだろうか。

一般の産業社会——アメリカ・ヨーロッパの労使関係あるいは雇用関係の基本は、技能なり作業能力の売り手と買い手との関係で、雇用条件が競に満たないと売り手の労働者は売らない。また労働者の求める雇用条件が技能に比べ高すぎると言えば買い手の使用者側は買わないことを承諾しない。労働組合があれば両者交渉し、意見が合わないとなれば意見が合致すれば買います、売ります、つまり雇います、働きます、ということではじめて具体的な雇用関係が成り立つことになる。従つてこういう場合の人間関係・雇用関係はあくまで労使は対等で平等な労働市場での当事者であるということが減印である。ところが日本の労使関係は、昔から上下の関係として、理解されている。この

ことは個々の企業の中にいわば封じこめられながら生涯を送る雇用関係、あるいは互角的な資金体系を構築しながら、身分的な上と下との人間関係を保っていくということが、無意識・悪意識のうちに目標となっているからだといえよう。

このような中で、日本の労使関係は、外国に比べ、未だに非常に特殊なものだという意味で、外国の注目を浴びている。ILO調査団が来日し、8ヶ条条約に関連する労使事情の実態や労使の考え方などを調査しているのも、日本の固有の事情がなかなか西洋人の頭の中に入らないというのが大きな原因になっているのではないか。

第二に、特殊な雇用関係と、日本の労使組合とが、どのようなつながりをもつてあろうか。

明治30年、外国のモデルに従って日本にはじめて労使組合というものが結成されてから、総同盟がすすんで、解散を決議した昭和15年までの長い期間、日本では、労使組合は殆ど陽の目もみない存在であつた。労使組合法はもちろんなく、それに代つて治安警察法、あるいは後の治安維持法・警察官処罰令・行政執行法・爆発物等所持法等々、十重二十重に治安維持という立場で労使組合を扱ってきた。ところで組合が結成されると途端に警察がハンマーで物をたたき潰すようにこれを消滅させてしまった。労使組合は「好ましくない、日本の画譜に合わない」という考え方を政府も、使用者団体ももつていた。

これは、労使関係は上下の身分的な関係で安定させるのが好ましい、あるべき姿であるとの考え方が、根柢にあるからである。労使は対等で、労使市場での技能や作業力の売り手、買い手の関係である、というような考え方に立っている外国の労使組合からすれば、万一、労使は対等でないと思える雇用主があると、すなわち、これに對しての労使団体も結成してその雇用主をボイコットするというのが各国の労使組合の長い歴史であつた。

日本の生涯雇用、また、その基流にある上下の身分的な人間関係が好ましいという考え方と、労使組合という横の人間関係を前提に

している団体は好ましくないという考え方が、日本では互いに察
知しつつ、長い伝統になつており、敗戦を迎え、今日にまぢこまれ
ている。

戦後、軍隊は解散され、戦犯は追放され、財閥は解体され、農地
は解放され、官庁の民主化が行なわれ、天皇の神格はとられてしま
った。こういう中で占領軍は、日本の「民主化」政策の一つとして、
民主的な労使組合を保護育成に乗り出した。

敗戦の翌年早々労使組合法が施行され、それから20年たった現
在、組合数は5万、組合員数は900万人を超え、めざましい飛躍
ぶりを見せている。

しかし、伝統的な雇用関係を前提にし、特殊な身分関係を温存し
たまむしろそれを利用して——その上に労使組合という組織をの
せているのが、日本のいまの企業別の労使組合であり、企業別労使
組合である。

ベースアップ要求、解雇絶対反対というようなスローガンは、日
本の労使組合に共通のものであるが、これは何を物語るものであろ
うか。

ベースアップ要求は、たとえば、アメリカの労使組合の賃金引き
上げ要求のように、ノ時間あたり何セントをあげろというのでなし
に、従業員頭割平均ノ人何千円上げろという要求で、年功的賃金と
いうものを当然のものと組合も考えている。解雇についても外国の
場合にはそれに対して「絶対反対」は言わないし、組合側と使用者
側が話しあい、解雇が組合の弱体化を目指すものでない限り、理由
のあるものについては、労組もこれをみとめるようである。そこで
一番新しく雇われた者から古参の者にむかつて首を切るというよう
なルール、つまり先任順位のルールを作り出している。

ところが日本では、倒産や赤字による解雇についても、労組は
「絶対反対」をとこなえるのが通例である。かりに不景気による人員
整理の場合でも、常用工、本工には手をつけず、臨時工、社外工で

これを行なうというように、解雇絶対反対のスローガンの底には、生涯雇用のルールの中での常雇工の解雇反対という考え方が根底に横たわっている。

しかしながら、技術革新に伴い、資金体系は販路相当能力に施したものに変わせざるを得なくなり、いや応なしに年功的な賃金がくずれ、また一方、若年労働者の求人難により、雇用の流動性も激しくなっている。生涯雇用の人間関係、身分関係がくずれる転換期に立っている。従って組合もこの現実の上に立ち、労働力の売り手だということに徹底すべきであろう。さもないれば労働組合を将来にむかって前進させることは出来なくなるであろう。

これに対して使用者側も、労働組合というものを治安維持の立場から考えることなく、日常茶飯のもの、賃労働の売り手の組織としてみようとすることが大切であろう。労働組合を「好ましくない」ものときめてかかり、その上に労務管理の一切を組み立てる態度はすでに過去のものになりつつあるのである。

日本の企業の特長

東京大学教授 松島 静雄

日本の企業の特長、あるいは産業コンサルティングの問題をとりあげる場合には、必ず日本的な基盤の上に立って考えていかなければなりません。「真空地帯」のながでのコンサルティングなど意味はないこととなります。そこでまず、日本の基盤というものを正確につかまえ、その上にコンサルティングを発展させていくようにしていただきたいと思います。

そういう意味で、日本の企業が現在どういう問題をもっているか、ということを中心に話をすゝめていくことにしましょう。

まずはっきりといえることは、日本の資本主義は非常に後進的だということです。重工業の力もまだまだ弱いのです。とにかく資源の欠乏のながで、つくりあげてきたのが、日本の資本主義であり、企業なのです。そのため、低コストの商品で、何とか海外市場に進出していかなければならぬ。そして得た外貨で、拡大再生産のための資源を買いつけていったわけです。どうしても日本の企業は資本蓄積の点で弱いこととなります。それに、大体どの企業でも悩んでいることだと思いますが、日本では金利が非常に高いのです。それもまた資本の蓄積力がいかに弱いかを物語っているのです。当然外資導入ということになりますが、よく学生が「ひもつき」導入だといって騒いだりしますが、外資を導入した方が安いのですから仕方ありません。

次に技術水準の問題ですが、これも部分的には高い場合もありますが、全般的には決して高くはありません。例えば、55年度に支払われた、外国の技術を導入するための提携料は、実に407億に達しています。加えて、原料、資源の面にもハンディ・キャップがあって、鉄鉱石も石油もなく、あるものは石炭と水だということにな

っており、しかも水力については、おおむね採算に合うところは開発されているのです。石炭についても、一人当りの出炭量は米国にくらべて非常に少ない。

そこで原料輸入、製品輸出ということを中心として日本の企業は存立をはかってこなければならなかったのです。

こうした事情ですから、企業においては、人件費の引き下げに対する意欲が非常に強かった、ということは否定できません。そこで、資本主義の非常に特殊な発展経過のために、いわゆる家族主義的な雇用体制が企業のなかに持ちこまれるという特色が生まれてまいりました。人事管理も従業員の低賃金をカバーするためのもの、生活保障的な形で行われてきたといえます。近代的な労使関係というよりも、企業に対する愛着感をもたせることに大きな力を注いできたといえるだろうと思います。

戦争中は、労使組合も解散させられ、忠君愛国の合言葉の下に、企業別に産業報国会が結成されましたが、これとて、日本の企業、人事把握の特質のなかに、あれほど産報の組織化が早く進行することはなかったでしょう。

戦後一時労使運動の中心になってきたのは、官公労です。次に自動車労組が活発な斗争にうつって、結局産業別の組合は解体してしまっただけですが、これも実は日産とトヨタとのけんががでここまで追いこんでしまったのです。

もっと問題を具体的に考えてみたいと思います。

第一に、人の採用、これが非常に特色をもっております。どの企業においても、縁故採用に対する傾斜が強かったわけです。古いデータですが、東大社研が京浜地区を中心にして行なった調査によりますと、産業労働者の62.2%が何らかの親戚での縁故関係で入っていると報告しております。もっとも、縁故採用についても、失業についても、こういう統計というものは数が大へんまちまちのようです。それも当然で、「縁故」をどうとるのか、失業者の規定をどうするのか、で違ってくることにあります。それ故、この数字をそ

のまゝうのみにはできないとは思いますが、とにかく日本には、こういう経過で就取した人間が多いということ、そのことがまず非常に重要だと考えていたと思います。本人が直接申し込み、それを直接採用する、これは日本の場合は5%にも満たません。米国では少なくとも30%前後はあるといわれます。縁故といってもいろいろの場合があるのですが、ここでは、就取についてのインフォメーションが、大体縁故によってえられるということですが、それでも採否のいかんは、本人の技能によって決まることがあります。

ところが、今までの日本の場合では、縁故というものが、雇用に必要な前提条件となっているような企業がかなりあったわけです。こういう企業は公募というものをしないのです。公募はしないけれども、人事課長のところに、従業員の手元によって、沢山の履歴書が集まってくるのです。そのなかから採用してほとんど向に合ったわけです。

しかし、縁故採用というものは、非常に欠点があります。採用に情実がからむということ、選取の範囲が狭いということ。縁故では有能な人材を集めにくいし、一たん採用すると首を切りにくくなります。企業としての利点といえは、本人のものの考え方について、確実なインフォメーションがえられるということです。経営に近い第三者が介入している場合は、その人の保障により、非常に高い信頼度がえられるということもあります。また、縁故採用者が多いこと自体が、実は企業に対する帰属感を増す役割を果たしているわけです。ある会社の重役が座談会でこういっておりました。「能率は上らないが、企業への忠誠心をもった勇働者と、能率がいいが忠誠心をもたない勇働者とのいすれをとるか、ときが来たら、文句なしに前者をとる」

こういう考え方には、縁故採用が一番安心できるということがあります。

さて、外面の場合、不採用の理由として、技能未熟というのが一番多いのです。その人の技能が企業で要求するものを満たしていな

い、ということです。ところが、日本の場合は、人物不道というのが最も多い。人間そのもの、考え方が気に入らない、ということです。結局従業員の企業に対する帰属感を今までは重要視していたわけですが。

私たちは、経営者の方から、よくこういう話をもちかけられます。いい学生を世話してくれ、という話です。その場合私は、一体どういう人がいい人なんですか、と伺います。ところが、いい人、という以上のことは答えられないのです。

それでは、いい人とはどう人がといえば、これから就くべき職務にもっとも適合した性格をもった人、ということになるのではないのでしょうか。ところが、これから就かせる職務を中心に考えることはしないで、「いい人」という言葉に表現されるように、漠然とした、企業に対する忠誠心のようなものを考えているので、経済学部を出ようが、法学部を出ようが、同じような使い方をする、それが日本の企業なのです。

私は率直に申しまして、会社で行なう入社試験で、面接試験を大へん重視しておりますが、——これは企業の規模が小さいほど重要視するのです——あれをみると、人を送り出す教師の側からすると、何と失礼なことばかり会社側はいうんだろう、という気になります。それで、学生たちには、あれは何のことはない、重役連中の欲求不満のはけ口だと思って受けてこい、といっております。自分のところでとっておけば、役に立つ人間を、どんなにはねのけてしまっているか、それを経営者の方々はほんとうに考えたことがあるのでしょうか。そんなわけで、入社試験では不適格者をのぞくことにのみ最大の努力を払っているのです。しかも縁故採用によって、従業員の子弟を採用したりすることが大へん多いのです。労協協約には、従業員の子弟の優先採用を決める企業はほとんどありません。公務員の子弟を優先的に採用することを明文化している所はありますが、ただ、退職金だけではなかなか生活できないので、子供を採用してやるということは、非常に大きな生活保障になるわけです。とにか

く、こういう採用の仕方が、日本の労務管理の重要な特色を有しているということはお分りいただいたことと思います。

第二番目の特色は、雇用関係であります。

日本の労務力は、企業をこえて、横の労務市場が形成されていない、ということでもです。そこから、採用者が、たえず新しい学校卒業者を中心にして採用されてくることになります。これが日本の企業の一つの特色で、新規卒業者をとることに對する企業の意欲といふものは非常に強いのであります。ところが、こうした卒業者が傳年まで勤めるつもりで就職するということは、他国には余りみられないことで、これも日本の大きな特色といえましょう。そこで、大企業のような門戸は、一人にとって一生に一度しか開かれないうといえるのです。そしてそれが学校を卒業した時期ということになります。

私どもが昔経済学で習いました時には、こういうことがいわれていました。雇用関係については、それは、企業が必要とする労務力を、必要な期間だけ買い、その反対給付として賃金を支払う、ということでした。

ところが、こんな雇用関係など日本にありうるでしょうか。こういう関係はないのです。個人と企業との関係は、もっと長期的に、永続的に結ばれている型なのです。つまり、その会社に就職するということは、入社にさいして、その人の仿ける残りの全生涯を会社に委託するつもりで入って来ているのです。それ故、私は、就職と結婚とは同じだ、といっているのです。結婚の場合は別れられるから、まだいいのですが、就職の場合はなかなか別れられないのです。最高の経営者から末端にいたるまで、こうした従業員によって形成されているのが、日本の企業の特徴なのです。アベグレンという人は、日本の経営について面白い本をかいておりますが、その中で、日本の企業では、一たん入社させると、その人が不適當、不適任だと認める権利をすててくれる如くにみえる、と皮肉っております。

それは、社員がその職にふさわしくないと思っても、首を切らない、ということです。アバグレンは、1550人のある企業で、毎年解雇される人が、5人から6人ぐらいしかいない、と述べています。これは、米国では考えられないことだ、と述べています。ところで、この5、6人をよく調べてみると、無断欠勤をしたり、数週間も会社と連絡しないで出てこなかったりして、全く情状酌量の余地のない人間で、それ以外は大抵年齢まで勤続するのです。ですから労働移動は非常に少ないわけです。

マイヤーという人が、アメリカの六大都市で、1946～1950の労働移動率を計算しております。それによると、10年間に労働者の2/3が2回以上雇主をかえていた、と述べています。企業に固定していたのは、男子で30%、女子の場合はもっとひどく、17%だけであつたというのです。これだけでも日本と非常に大きな対照をなしています。

同様にして、都市で熟練工だけを調べてみますと、外国の場合は、自分の職務に対する定着率は高いのです。たとえば、1940～1952年に熟練工の実に70%は同一職務、職種に固定していたのです。しかし、雇主をかえないのは、この中26%だけでした。これに比べると、日本では非常に大きな特色をもっていて、やめたあとまでも企業が面倒をみるということになる。つまり従業員の子弟の採用からはじまり、空席がない場合は、臨時工として若干賃金を下げてでも雇用してみたりします。また、上級社員の場合は、下請企業への就取のあつせんをやりします。

大島藤太郎という人が、若波新書で、「国鉄」という面白い本をかいています。その中で、止めた人がどこへ就取しているかという統計を出しています。それによれば、外かく国体の事務係に31%、私鉄に14%、機械車両メーカーに10%、運送等に10%となっており、それで60%になります。このように関連企業に広範囲に就取するので、

日本ではよくよくのことがない従業員を冷酷には扱いませんが、

外国の場合は、不況のたびに解雇いたします。それで、米国では、首を切られる、切られない、という順序を決めた、先任権なんかが非常に問題になりますが、こういうことは日本では別に問題になりません。

また、さき程も申したように、労働市場が閉鎖的ですから、日本の労働組合では、こと人員整理にかんしては強烈な反対斗争を行なうのが常だったわけです。今まで日鋼室蘭でも三井三池でも、深刻化した争議というのは、みだ人員整理から発しているということ。これも、労働組合が企業別にできているために、首を切られた従業員の就労をあっせんする能力に欠けており、どうしても強烈な反対斗争を行なわざるをえなかったという事情があります。

日本では、経済の変動に伴なう労働力をもつことが期待されるのですが、適応力と進出力が低いわけなのです。景気変動に伴なって雇用力に弾力性をもたせたいのですが、それができないのです。そこで、日本では、人件費、労務費というものが、あたかも固定費のような感じがするわけです。そうして、外国では全く例をみないような臨時工という雇用制度ができたりしています。これは一日とか三カ月で雇用を切りかえていくのですが、私はこんな不合理なことはないというのです。あれは「カースト」だというんです。同じ人間であるのに、同じ仕事をさせながら、差別しているのです。最近では減ってきているとはいいますが、これは何のことはない、臨時工なんかでは人が採れなくなったからです。放っておいて、雇用関係が逆転すれば、またふえる可能性があるわけです。

また、日本の企業は下請に広範に依頼しております。ということは、景気がわるくなれば、下請関係を切っていくのです。そして仕事を引き上げてきて、自分の所の従業員を確保するわけです。

日本では、以上のような形態が行なわれてきているのですが、実はこういう終身雇用は、労働人口がたえず過剰だったため、大多数の従業員にとって、最大の恩恵と考えられていたわけです。労働組

合の方でもこの方がプラスだとして、堅持するように動きました。ですから、日本の組合の、臨時工に対する態度ほど微妙なものはありません。たしかに、斗争のたび毎に、臨時工を本工にくり入れることをスローガンとして出しております。そうしないと、臨時工がスト破りになるからです。しかし、日本の組合が、果して臨時工の問題にどれほど本腰を入れているのか、疑わしいぐらいの活動しかしていません。

レーモンという人が「日本の労資関係」という本でこういっております。日本の組合は貴族主義のレツテルを胸にはっている、と。組合では、自分の雇用の安定性を保持するために動くのです。

そこで、終身雇用という形は、組合が一般化するに従って強まってきた傾向があるのです。外国の場合ですと、雇用の安定政策というのは、これは社会的なレベルではかられるべきなのです。しかし、日本では社会的なレベルでの安定策の弱さのために、企業が大幅に代行してきたわけです。これが特色なのです。そこにまた問題があります。

さて、新聞なんかに、重役を求む、などという広告が出ております。あれは何のことはないのです。停年までつとめて、やっとなめた退職金を出資させるための手段だと考えて大体間違いないのです。

このようにいわゆる終身雇用というのが非常に大きな特色だと思います。

次に大きな特色は賃金であります。これは終身雇用とも関連するわけですが、まず企業のなかに年功序列というものがあります。

皆さんの御手許にいくつかの表を付けておきましたが、その第二表をみていただきたいと思います。

これは年令による賃金の格差を示したものです。真中から左が労働者、右側が取資になっております。これを見ると、年令による賃金の格差が、企業の規模が大きくなるにつれて、高くなっていくことが分ります。労働者の場合100名未満の企業ですと2.9倍、約

3倍ですが、それが100名以上1000人未満になりますと3.9倍、約4倍になります。さらに、1000人以上になりますと、4.5倍に拡大しております。とくに右側の転職についてみていただきます。この場合は、100人未満で4.3倍、1000人未満で5.3倍、1000人以上で6.7倍になります。つまり年齢による賃金格差というものは、小企業よりは大企業で、労働者よりは職員層で、いちじるしいものがあります。賃金は年齢や勤続年数によって大きくきまるということですが。

人間の能力曲線は、企業に入ると急激に上昇し、次に平らになり、さらにしばらくいくとそれが下降していくのであります。ところが賃金は、ちがった上昇を示すので、どう考えても、入って二、三年位の間が最も損するようにできているわけです。年少労働者の賃金について、初任給があがって困るといわれますが、その仕事にくらべれば年少者の賃金はまだまだ安いのです。そこで、はっきり申しますと、与えられた仕事や賃に対する配慮のほとんどないのが日本の賃金だといえます。

次に第一表で、勤続別による格差の一番大きかったのは昭和11年、30.5となっております。その後14年、24年になり、戦争によるインフレが進んでまいりますと、漸次格差が減少してきます。そして29年にはほとんど戦前の水準にまでもどっています。普通の商品ですと、同じ品質に対して、二つ以上の価格が同時に成立することはありませんが、それが一物一価の原則といわれるものなののですが、労働賃金の場合はこれがあてはまりません。

というのは、労働とは特殊な商品で、年中これ売りつづけるためには、労働者がそれをリクリエートしていかなければならないのです。また、家族構成なども考えてみると、労働の移動はそう簡単には行なわれる性質のものではありません。そういうわけで、日本では、労働賃金の場合は一物一価の原則があてはまらないというのが一つの特徴になります。

さて、年齢、勤続年数、こういうものが賃金決定に結びつくのが

特色になっているのですが、企業の賃金規則をみれば、まず学歴別の初任給が決まっていること、そして末端からエスカレーターにのったように漸次賃金が上っていくこと、などをみればよく分ります。エスカレーターの一歩上に昇りつめたとき、労働者は停年退職ということになります。エスカレーターの基準をさして昇給基準線と呼ぶわけですが、これが非常に大きな役割を果たしていることは否むことはできません。例えば、自分は5年勤続した、あと15年したら一体どの程度の生活ができるのか、賃金基準表によって大体想定できることになります。外国の場合でも、勤続ということはいいますが、これは経験年数のことです。また、職務による賃金の上下の中は、日本とは比較にならないほど低いのです。しかし責任程度のちがう職務の賃金差は、非常に大きくなります。つまり、従業員は一つの職務についてから、そこでさらに上級の職務につきうる技能をマスターし、昇給していきます。昇給すれば給料が上ることになります。そこで、経験年数による統計をとれば、日本と同じ様な傾向が出てまいりますが、その意味がちがうわけです。もし彼が、呆れやりしていて、職務についている間に、より上級の職務につきうる技能をマスターしなかったならば、彼の賃金は停滞します。日本の場合は、終身雇用を前提としているので、年令と勤続というものが奇妙なほどきれいに平行しているわけです。そして、企業に対する貢献度は、勤続年数を中心にはかかれています。とにかく勤続ということが、非常に重要視される結果になっているのです。

勿論、この年令とか勤続といった要因が、従業員を把握する上に、大きく、同僚的に貢献していることは否定できません。大体人間の労働移動を減少させるということでは、それだけ訓練費、募集費、教育費などの増大をチェックすることになります。しかし、やはり一番大きい問題は、従業員に対する生活保障的な賃金体系になっているということです。生活保障的な賃金ということ、まず初任給が安すぎるということがあります。恐らく皆さま方でもそうだと思うのですが、私も最初就職したとき、とても家族などを養えないところ

から出発しているわけです。ですから、生計費は年令を追って上げざるを得ないので。

初任給が低いといいますが、人を採るのに底で採らないと損だ、という考えがあるわけです。そこで、最近では青少年の求人難と高年層の就労難という状況になってきているわけです。さらにこれが女子従業員への急増にもつながります。労働力のコストが上がってくると、どうしても賃金の低い層で回転する労働力が必要となり、そこに女子が目をつけられる理由があるのです。女子の労働力は、結婚する前の一時に限られる。という社会通念があるからです。

工場で女子従業員が男子従業員より少数になったのは、昭和7年から8年の間です。それは、それまでは、紡績や製絲が常に日本の支配的な工業であり、重工業が立ちおくらせていたことを物語っています。それ以来女子従業員のウエートはどんどん減りつづけてきました。しかし、最近では逆に女子を採ることが難しくなっています。採りたくても足りないのです。しょうがないから、男でがまんする、というのが最近の企業の一般的な傾向なのです。

さて、津田真澄という方が、生計費について色々とチェックしているのですが、それによりますと、結婚する男性は大体27歳でしています。相手が23歳。これが平均なのです。出産はそれから2年以内にあります。

標準家族数を5として生計費の上昇を計算したわけです。つまり、23歳で男子が単身であったときを10とし、それがどのように増大するかをチェックしたわけです。たゞ、例えば子供が3人になる家族の場合は、子供にどの程度の学歴を与えるかによって、随分ちがってきます。一番上の子は最初だから高校へ入れます。二番目は中学でがまんしてもらおう。三番目は最後のことだから高校へ入れます。最近では高校への進学率が高まってきておりますが、大体以上のような形をとっている家族が多いようです。

さて、世に仲人口というのがあります。一人口はたべられないが、

二人口はたべられるといつて、仲人はさかんに嫁さんをもつようすを勧めますが、あれは完全に嘘です。どう考えても、二人の方がかかるのは当りまえです。そして、子供が生れても、小さいうちは生計費は増大いたしませんか、年がたつにつれて増大してきます。一番のピークは良人が43~44のときにくるといわれています。それが48のときまでかゝるといわれています。もっともそれには、色々の仮定があるわけです。もし、子供の学歴を、さきに申したより高くていたときには、どうなるでしょうか。生計費増加のピークは、43~44の年令より上にいくことになりましょう。そこで、生計費がこういう形で上昇するならば、賃金をあげないわけにはいかないことになります。

戦後賃金制度の合理化はかなり進んでまいりました。賃金体系という言葉を使いはじめたことがからも分ります。お手許の第三表によれば、——これは日経連で行ないました調査ですが——賃金決定のさいに一番重要視しているのは、取員でも労働者でも、勤続です。次は能力と年令。その次に学歴と級付けが重要視されています。しかし、何と云っても、勤続が非常に重要視されているというのは、日本の賃金の基本的な性格を物語っています。

朝鮮戦争のころまでは、賃金の上昇は、ベース・アップという形で行なわれていましたが、一応インフレが収まりますと、日経連などの指導にもより、定期昇給が一般化していきました。日本の企業は、今日では、大部分が定期昇給制を採用しておりますが、この定期昇給という概念は、外人にはなかなか理解できない概念なのです。技能も熟練も向上しないのに、何故毎年賃金が上らなくてはならないのか分らないのです。

定期昇給を前提とすれば、賃金は勤続年数によって格差ができるのは当然のことです。しかし、この制度にも最近では批判がでています。そういう批判の出てきた一つの理由は最近の技術革新です。技術革新が進んでいきますと、今までの古い従業員よりも、若い従業員の方が企業に対する貢献度が高くなる、ということが起つてまい

ります。若い層の数が少ないというは、この問題に対する批判は起りません。ところが、多くなってくると、十年先に賃金がよくなるよりは、現在よくなった方がいい、という考えが表面にでてきます。つまり、同一労働、同一賃金の旗印がか。げられることになります。取務給の要求が組合から出はじめることになります。ところが、日本の賃金水準を考えてみた場合、組合からそういう要求がでてくることは、どうしても理解できないのです。

さらに、最近では初任給が上昇してきて、そのために賃金体系をもとのまゝにしておくと、どうしても賃金総額が途方もなく大きなものになってしまいます。これを何とかしなければならぬ。しかし、取務給といふまでも、第一に、完全な形での取務状態というものも、なかなか考えられないことなのです。また、これに関連して、退職金の問題があります。

退職金というものは、イギリスやアメリカでは、絶対ないとは申しませんが、日本ほど広はんにはありません。また、あったとしても、はるかに少額です。

退職金というものは、日本では、社会保障が未整備のために出さなければならぬことが多いようです。

ところが退職金の算定の基準は、最初の基本給なのです。そこで、15年前入社したものと30年前入ったものとは、大きくちがってくるわけです。その基本給に勤続年数をかけるわけです。企業によっては、一定の係数をかけるところもあります。つまり、日本の賃金というものは、絶対に中途で止めては横なようにできている、と考えると体面違いな気がするのです。それは、企業が、子ぐいの従業員を維持するのに非常に強い意欲をもっていることを物語っています。一個人の生涯が企業のなかにくり入れられているといえます。終身雇用が一般的である場合、どうしても賃金はそういう形をとらないわけにはいかないのです。

さて次に、福利厚生の問題ですが、福利厚生に対する支出の割合

が非常に高い、ということが日本の企業の特徴なのです。従業員の生活保障について、何が一番大きな役割を果たすか、というと、賃金が最大のものであることは否定できません。賃金は、一番大きくは、食糧費に使われます。雑費、子供の養育費、住居費、光熱費、被服費とつづいていきます。

普通という賃金とは、名目賃金のことですが、それでどれだけの生活ができるかということが、実質賃金というものです。そこで、企業から何らかの補助があった場合、それだけ実質賃金が上昇したことになります。その意味で、福利厚生施設は大きな意味をもつことになります。第四表にある、日経連の調査をこらんで下さい。これによりますと、いろいろと名目はちがっているとはいふものの、日本の企業の福利厚生施設というものは、まことに至れりつくせりのものだといえます。その中で一番大きな支出を示しているのは、慶弔見舞金です。つづいて寄宿舎、缺身寮、物品販売施設、文化サークルへの補助、貸付金などがつづきます。一般的にいえば、これらの点についても、大企業と中小企業の間に、かなりの格差が存在しています。中小企業の場合は、福利厚生額は少なく、あっても、慶弔見舞金など比較的額の少ないものに支出されているようです。それに対して、大企業で一番金をかけているのは、今日の住宅事情を反映して、住宅施設ということになります。

このように、福利厚生とは、労働の対価の形式をとらない賃金で、名目賃金を補助しているものということになります。結局（貨幣賃金＋何千円）が支出されているわけです。何故これが貨幣の形で支払われないかが問題です。こうした論議は、労使間では一切行われていません。団体交渉でも、福利厚生としていくら支払われているかという話はできません。そういう合理的な話し合いはしないが、賃金のプラス・アルファにえらく感激するのが日本の労働者です。

さて、鉱山業や建設業などで、労働者の生活の本拠から離れた場所で作業が行なわれる場合、企業は労働者の住宅を保障しなければ

なりません。企業にとって、これは絶対必要條件です。

また、技術革新がますます進んで、交代制作業に対する要請が非常に強まってまいります。交代制作業になれば従業員を企業の傍に居住させる必要がでてきます。住居が近くにないと、時には夜の時間も作業をしなければならぬことも起ります。大抵人間の身体は、夜は体温も脈膊も下ります。それで夜勤云々というのは大変な負担になるのです。どうしても住居が必要となり、それが生産施設と同じような意味をおびてくるのですが、そればかりでは社会秩序という形で国家の手で行きわたるべきものの方です。ところが未整備のために企業が代行しているともいえるのです。従って、景観住宅などが一般化して、誰もが安く入れるような条件になっていけば、住宅などが従業員に魅力をもたなくすれば、こんな企のかがる住宅など企業は整備しなくなりましょう。さらに社宅が一種の社会的施設として一般化すれば、次第に国家的施設に移行すると思うのです。

さて、賃金についても同じようなことがいえます。賃金のもつ、モブ・アンド・テイタの原則、労働、労級への反対給付としての原則を大きくカバーしているのが福利厚生です。

次に日本の企業の特徴としての従業員教育をお話いたしましょう。企業も技能養成に努力しておりますが、これは、労働市場の移動性が少ないので、養成せざるをえない、という事情からきていると思います。学歴を基準にして人を採用しているので、改めて自社で養成しなければならないのです。そしてまた、その養成なるものが、他の企業には通用しないものなのです。

どこの企業でも、養成に当って一つの技術と余り関係のない一般教養的な課目が非常に多いのです。私企業で一般教養課目までやらなければならないかは疑問があります。これまで実際に企業が何をやっているかといえは、しつけ教育といって差支えないかと思えます。これによって、社会的な従業員を求めているともいえるでしょう。養成講座の講師を見ますと、技術者よりは総務や労務関係の方

が多いのです。これは問題です。

日本の場合は、米国のフォアマンとはちがい、役付その産業層はほとんど明確な権限をもっていないという特色があるのです。これは、日本の産業の歴史的な発展過程から、ある意味ではやむをえなかったといえます。産業界の発展が非常に早く、労働力の熟練形成をまたずに進んでいったのです。そこで、フォアマンの役割を、現実には学歴のある職員、技術者が代行することになったわけです。もう一つには、日本の産業が外国の技術の導入によって発展してきたため、それをこなす学歴のある職員や技術者が大きな役割を果たしてきたという事情もあります。

しかしまた、日本の化学工業界はイギリスの2倍から3倍の技術者をもち、しかも $\frac{1}{2}$ から $\frac{1}{3}$ の生産性に止まっていること、アメリカと同数の技術者をもち、 $\frac{1}{2}$ から $\frac{1}{10}$ の生産性に止まっていること、などがいわれています。

また、本来技術に關係のない、日常的なことにまで技術者に依存する場合が非常に多くなっています。

次に人間關係についてのべますが、日本的な人間關係の特徴としては、企業の中でおおよそ「長」と名の付く人間が、職務中ばかりでなく、生活上のことでも、下の人間の世話をやいてくれるということです。採用に當つての緣故、入社後は保障人にもなることもあります。それどころか、個人的な借金を保障してくれる場合も実は多いのです。例えば、住宅金融公庫から金を借りるとき、2人の保障人の印が必要ですが、その2人のうち1人は職場の上長であることが多いのです。公庫から借りるのは個人の借金ですから、企業とは何の關係もないのです。そんなところにまで、印をおす必要はないのです。果は結婚の仲人までさかんにやるようになります。

日本の上役は実によくおごってくれます。場合によっては、身をもって部下をかばいます。また、役得というのは、本質的には企業にとってマイナスなのですが、それがどこからか入ってくるようになってきているのです。そういう財源を使って、従業員の親睦をはかる

ために忘年会などやるのが日本では非常に多いのです。原理的には一つの損失なのですが、これが空費にならないところが日本的な特色といっわけです。

それでは、こういう関係のなかで一番損するものは誰かといえば、結局下にいる人間の方です。われわれがアンケートを出して、下の人間として、課長にどういった人を見てか、ときどき、よく面倒をみてくれる人、というのが、いつでも、何処でも多数の回答方なのです。あれは困っているな、と察して、上から声をかけてくれるような課長が一番有難がられることになります。私は、面倒みることそれ自体はわるいとは思いません。そこで、問題は、従業員にとって忠誠をつくすべき対象はどこにあるか、ということなのです。私は、それは自分に与えられた職務だと思ふのです。職務をどれだけ忠実に果すかによって、昇進その他の問題が決まられるべきだと思います。

ところが、職務に対する忠誠は上長に対する忠誠に置き換えられやすいのです。レーモルという人が日本の企業についてこういっています。日本の企業には、いわゆる位階制は少なくない、課長や部長や係長などのランキングは少なくないのです。しかし、よく見てみると、何か小さな星座みたいにより集まっているというのです。そして、職務の構成を通じて仕事をせず、人間の関係を通じて仕事をしているので、長が転任した場合、腹心の部下、所長なら庶務課長まで帯同して転任することもありうるのです。それ故どうしても移動に対する抵抗が大きい。三年たったらまたもとの取場にかえすなぞという条件を付けて送り出したりしています。こんな、人間の貸借りみたいな形で人事移動が決まるとは一体どういうことですか。もっとも、三年経ってもとの取場へかえすなぞという条件を信じるのはバカです。かえってこないのが普通方なのです。三年経つうちに、連れて行かれたものも、ちゃんと新しい場をつくってしまいきますから。

問題は、日本の人間関係は、一対一の、対等の、横の関係を通じて構成されていないことにあります。そして、日本の集団は、非常

に陰性な性格を持ちやすいのです。というのは、社会的に承認されるような、集団の目標というものを欠いているからです。今、この集まりは、カウンセリングの講習会ということで皆さんが集まります。ところが、上記の集団では、皆の集まる大義名分がありません。各人が自分の存在を固定する性格をもちません。そして、どうしても陰性な形をとりにやすいのです。この形が発展して行けば、一つの場というものができてきます。この場においては、ひたすら論争を続けて、協調的な態度をとることを求められます。非常に自己否定が求められます。従業員はそこでたんだん苦痛になってきます。そして、次第に不満を感じるようになります。時としてそれが酒の席などで発散されます。酒場へでも行って、上役の票口をいつているものを見たら、サラリーマンに間違いはないということになります。

ここに一つの問題がでてまいります。

首になるまで、あたらず、さわらず、それがサラリーマンの態度です。出世の秘訣は、要領をよくするにある、というものでできます。これは非常に独特だと思えます。ここから日本の社会では、お中元、お歳暮などが一般化して行くのです。その時期になると、会社から手当が出るようにできているのです。こうした職場構造、企業というものは、まことにおかしなものです。これがまたわが国の特質でもあるのです。

今井一男という方が、「官療」という本をかいておられますが、その中で、地方官庁の長官の部下に対する新年の訓辞についていっております。長官のいうのに、「近頃どうも礼儀をわきまえない役人がふえてきていけない。昨年の暮も、自分の所にデパートの特売品をもってきた人間がいる——」

この話は嘘が本当が分かりませんが、こういう話がまことしやかに伝えられるような現実が社会の中にあることが、すでに問題だと思えます。そして、本来職場の論理は正しい「効果の論理」を中心に構成されなければならないのに、さきにのべたような形でやがめら

れてしまいます。そこで、時には人間的なバランスだけのために考えて、新しい職場を作ったりいたします。職場組織というものは、本来簡単なものほゞいゝのですが、日本の職場では、次長だとか次席、補佐、心得方など、比較的権限内容をもたない職場身分が非常に多くなっています。そこに、日本の社会が、人間関係を通じて構成されているという厄介な特質があるわけです。

組織の合理的な確立をはかると同時に、職務分析や職務評価、人事効果などを行なうことにより本格的な合理化をしなければいけないのです。

さて、中小企業では勤続や年令による格差は余り大きくなく、退職金も少ない、あるいは全然ない場合もあります。

例の中小企業退職金共済法ができた時に、私はもっと普及するかと思っていしましたが、そうはいかなかったようです。これも一つの問題ですが、厚生施設にしても、小企業の場合は比較的とものっていないですね。あっても、慶弔見舞金など金のかゝらないものに限られています。そして、そういう弱点を縁故関係で埋めていることが多いようです。企業の規模が小さくなればなるほど、縁故関係のウェイトが高くなります。労働白書の31年版をみますと、10人未満の企業の場合、大体52.4%が縁故採用になっております。したがって、中小企業の経営者は、小さければ小さいほど従業員のことをよく知っております。経営者が、あの子は小さい時からよく知っている、とか、あれの親父は偉儀だった、とかいう話をするのをよくききます。中小企業のなかでも小さい企業は、経営者の住居が工場に近接して存在していることが多いのです。そして未成年者をそのなかに入れて、文字通り吾衆を共にして、経営家族主義的な管理を行なっています。そこまで行かなくとも、縁故者が企業の要所要所に配置され、準家族的な雰囲気の中かにとけこむようにしているわけで、縁故関係が大きな役割を果たしているといえるのです。

これに対し、大企業では、こういう関係は稀薄化してきます。それらのものを訓練、賃金、福利厚生、制度化された生活保障でカバー

一しようといいたします。

さて、労務管理で一番苦勞しているのは、大体中程度の企業です。この場合完全雇用を一番重視しています。たとえば、我が社では絶対解雇はしない。解雇するのは会社のつぶれたときだ、などといった表現さえあるわけです。こういう会社では、従業員の誕生日会を社長も加わって行なうとか、総務部長や人事課長が毎年一度は必ず従業員の家族訪問を行なうとか、そんなことをしています。昇給の内容を本人に知らせないで、家族に知らせるとか、従業員の子供が学校に入学するときは必ず学用品をやるという会社もあります。また、ある資本金が千万円ほどの会社では、株式の40%は経営者がもち、得意先が3%、残りの57%は150人の従業員がもっています。年に一割の利息で貯金を奨励する、増資のたびに従業員に株を渡すといった、非常にキメの細かい対策をたてています。

こういうのが、日本の労務管理、人事管理の典型的な性格といえますが、最近では、新しい労務管理への傾向が出て参りました。つまり最近企業のなかでは、組織化の進行という新しい動向がでてまいりました。というのは、さきにのべたような人間関係の傾向では、非常に厄介な問題が色々と出てくるからです。第一に、枚挙的観点からみれば、人事把握の非能率です。それだけでなく、経営全体が混沌としてきていることです。企業にとって一番必要な係数的把握が妨げられ、結果の予測性、合理的な計画の可能性がなくなります。そして、組織が不明確のままでは、全体の統制を経理でとらえる外はなくなってくるのです。ところが、経理だけでリードされると、どうしても、企業の発展に必要な政策の先行を許さなくなります。

そこで新しい傾向、組織化が進行してきているわけです。組織というのは、私の思いますには、本質的に「職位」ということになります。これが組織をつくる場合の中心になるのです。職位とは、一人の従業員が遂行すべき企業内の箇条と考えていこうと思います。例

えば、労務課長の場合、彼には色々な権限が与えられているわけですが、当然この権限は、あくまで労務課長個人に与えられているのではなく、課長という「私」に対して与えられているのです。ですから、組織のなかにある間は、上下、指導、不指導の関係にあるわけですが、しかし私生活となると一対一の対等の関係にかえります。それが近代企業の基本原則なのです。それで、一人の人間のつくすべき、非常に非人間的な、一定の義務と責任と内容とを、職位であると考えていたといえると思います。

ところで、百人の従業員が企業であれば、少なくとも百の職位がなければならぬことになります。まず、組織のなかの最上階の職位があります。工場ならば工場長ということになります。工場長が自分に与えられた権限をすべて実行できるわけではありませんから、それをいくつか割って、下のもの、部長なら部長に委託します。部長もその権限をすべて行使できなかつたら、課長に、そこからさらに係長に委託することになります。こうして、工場長、部長、課長、係長というようにピラミット構成ができてくるのです。そして、上から、例えば、生産を5%上げる、コストを2%下げる、といった指令がでた場合は、部長なら部長がそれを自分の現場にあてはまるように翻案してゆくわけです。そしていくつかの具体化された指令にして下に流します。それを受けとった課長は、さらに自分の現場に合うように翻案します。そんなわけで、上からの抽象的な指令が下にゆくに当たって具体化されながら浸透してまいります。下でできた報告は逆に上へゆきます。これが企業内の本質的なコミュニケーションの流れです。あらゆる場合にこのピラミット構成が組織の原型です。

何故こうなるかといえは、御存知のように、一人の人間が監督できる能力には限界というものがあからずです。一人で一体何人監督できるかといえは、今日の常識では、組織の末端で15~20人が限界だといわれています。しかし、これも場合によって違ってきて、技術革新の進んだ職場では、とても15人なんか監督できません。一

人で7人といったふうに、末端の取場集団は小さくなる傾向にあります。

それでは次に、人を監督している人を何人監督できるかといえ、常識的にみて5人が限界でしょう。

従って20人までの企業でしたら一人で監督できるが、40人になればもうできないということです。2人の監督者がいることになり、そして2人を監督するのにもう1人いることになり、つまり3段階のピラミッド構成をつくらざるをえなくなるわけです。

100人までは理論的にこれでいゝことになりますが、100人をこせば、理論的にもう1段階必要になってくるわけです。こうして段々複雑化して行きます。

これは一番簡単な例で、ラインタイプ、といえます。一人の人間は必ず一人の上長をもち、その上長から指令をうけ、またその上長に報告するといった形です。ところが、実際問題として、こうした簡単な組織では、今日の企業はどうにもなりません。今日では仕事は専門化してきています。さらに市場の獲得のために色々なことをしなければなりません。近代企業では、組織というものは、非常なスピードで進まなければならぬのです。その意味で、一番効果的なのは、実はワンマンコントロールというやつです。つまり、あらゆる権限を上長がにぎる、ということです。ただし、ここで、一つ的前提、そのワンマンが全知全能ならば、という前提がなければなりません。もし、あらゆる権限を誰か一人で握ったら、企業の中のコミュニケーションに時間がかかってしょうがなくなります。あらゆる権限を上で握ってれば、指令が次々に頼索されながら、組織を上ったり、下ったりコミュニケーションする過程で、その間の段階がふえればふえるほど、間違いや手違いが起りやすくなります。ですから、権利が下に委譲されざるを得ざるほどいゝことになります。

ドラッカーという人が、面白い例をあげています。ゼネラルエレクトロニクス社の例ですが、その電気部門の職員規程の一節に「明確

に、かつ文章をもって上級者に保留されていない権限はすべて下級者に属する」とかいてあるというのです。日本の場合は逆です。いわゆる明確に文章にかいてあるものだけを下の人間がやって、それ以外は従業員は放っておくのです。

組織というものは自動性をもたなければならぬのですが、ワンマンコントロールでは、どうしても下からのコミュニケーションが妨げられ、本当の意味での協力を生む関係にはなりません。

さらに、このワンマンコントロールでは、病気や死亡という事態ができた場合、組織はガタガタになってしまいます。中小企業では、一代目はうまくいったが、二代目になってダメになったという所がよくあります。企業はやはり組織で動かなければいけません。課長さんなどが、俺の卒場は俺がいなくてどうにもならない、などとおっしゃいますが、そういう課長さんは、自分が課長として落第だといっているだけの話です。組織は自動的に動けるような体制に整えておくことが重要なのです。

こうした組織の特質というものをまとめていいますと、それは職位の構成ということになります。人間より先に組織があるという形が大きな特色です。これは、企業が利潤を上げるために人為的、意図的に構成した集団です。従って、たとえどんなに温情的で、皆から親しまれる社長でも、利潤を上げられない人は落第です。すべて何々課長という個性を考えてできた組織ではないのです。課長になったら、誰でもやらなければならぬんです。

第二に、先程申した権限は専ら一つの職位に対して用いられるもので、人間に対して用いられるものではありません。ですから、職位をはなれた集団では、一対一の、対等の人間関係に立つのが、近代社会の原則であります。

第三に、こういう組織は、専ら仕事の論理を中心にしてできていて、人間の感情など考えていないということです。

これがいわゆるカウンセリングなんかで問題になる大きな理由です。仕事の論理というのは、もう少しハッキリいえば、効果の論理

です。どうすれば企業の効果が最も上るか、です。同時にコストの論理でもあります。つまり、どうすれば安上りにできるか、ということです。こうした論理を中心に構成されているのが仕事の論理です。そこでは、従業員の感情その他は一切考えられていません。能率を中心に構成されているのです。

第四に、行動の原則があります。行動があらかじめ設定されているのです。軍隊の例をあげてみましょう。軍隊という組織に入ってきた人間には、あらかじめ定められた原則通りに行動することが求められています。私は軍隊では歩兵でしたが、歩兵には歩兵操典というものがあり、それによれば、兵隊は勝手に身体の向きさえ変えられないのです。

号令によって、用もないのに、人間に廻れ右をさせたりするのです。そして「廻れ右」と聞いただけで、条件反射的に何も考えずに、人間がぐるっと向きをかえるように教えるのが訓練です。それによって、例えば中隊長から命令があった場合、小隊が原則通りに行動できるように演習をくり返すのです。原則通りの行動ができることを前提として、はじめて集団の結果の予測性が成り立つわけです。軍隊などでは、原則を定めて、その通りに行動するようにしなければ、この命令を下した場合、こういう結果ができるという想定がなければ、命令は意味をもたなくなります。

最近企業の設備投資がふえてきておりますが、それは企業の景気変動に対する適応力が益々弱まってきていることなめです。そうした状況を乗り切るために、企業で問題になってきたのが長期計画などといっているものです。しかし、長期計画などといっても、企業が組織で動くような体制に整えておかなければ、また原則通りに行動する体制にしておかなければ、長期計画は意味がありません。

そこで、結果の予測性、計画可能性の問題が何ものにも代え難いので、これを問題にする傾向が強まってきています。それでは、一体どういふものが重要視されるか、といえますと、まず最近駆務分析などが問題になってきています。

普通組織を云々する場合、さき程職位についてお話いたしました
が、その他に「職務」「職種」があります。この中で一番重要な
のは職務です。企業の中で、例えば取盤工40人、旋盤班長2人、旋盤
班長1人という場合、職位は43ですが、職務は一つです。しかしこ
の職務は非常に似ておりますが、違う点もあります。それは、
監督、責任の程度が違います。こうして、職務の集まりを指して
職種といいます。

職務分析が、企業の近代化の手段として、非常に重要視されてお
りますが、これによって、自分の企業にどのような仕事があるのか、
つまり仕事の性質が明確になるのです。企業の中には随分いい
仕事も多いもので、分析してみると、そのことがよく分ります。皆
さんのなかには、俺は簡易生活を旨としているから、家にはムダな
ものは何もない、といていられる方がいるかもしれませんが、そ
れでもいざ引っ越すとすると、随分といらないものが多く出てくる
ものです。

企業というもの、仕事というものは、社会の流れに従い、時代時
代によって変わっていくのです。しかし、社会状況が変わって、ある仕
事を必要とした基盤そのものがなくなれば、仕事も消えてなくなる
かといえ、なかなかなくならないのが企業というもののなめです。

ですから、仕事をやっていく過程で、ほとんど同種の仕事をやっ
たりしていて、一方でやれば、もう一方では職務がなくなったりし
て、問題になるのです。このことは職務分析するとよく分ります。

さらに、職務分析によって、採用、定員の基準も分ります。

わが社は昭和35年度の数字、例えば35年12月末の数字をもって、
定員数を決めている、など、妙なことをいっているところがありま
す。そんなことが一体どれだけ科学性があるか？問題です。分析の
方法もいろいろありますが、とにかく、無駄を省き、ムリな点を仕
事のなかからさがしていけばいいのです。さらに、採用の条件をど
う決めるか、仕事をどのような条件で遂行するのが一番よいか、を分
析すればいいんです。そういう問題のなかで一番困難な所はどこか、

それを分析すればいいのです。または、定賃制に結び付けて、仕事が一人の労働者の仕事量をきちんと充たしているかどうかを中心に分析するのもいいでしょう。ですから、職務分析というものは、その場合々々の目的によって色々なものが考えられるのは当然のことです。

戦後組合が一散化するにつれて、身分制度に対する批判が強まり始めました。しかし、生活秩序を維持するために、何らかの職務秩序がほしいということ。つまり職務の重要性への認識にもとづき、職のランキングを定めることができないか、というところからでてきたのが、職階というものです。そして、職階の重要度に応じて賃金を決めていくのが職務表の役割です。日本では最近職務表がいろいろと問題になっておりますが、終身雇用を前提とした場合は、とくに問題となります。もしも職務に応じた賃金を与えるとするれば、職務が同じなら、女だろうが男だろうが、学歴のいかに問わず、仕事に応じて賃金を与えなければなりません。これは理念としては一番合理的なわけですが、たゞ、終身雇用という条件を考えれば、外国のように労働移動が簡単に行なわれるのなら問題はありません。しかしまた、職務に応じての賃金といっても、能力に応じて職務がギンギンと与えられる体制が整っている限りでは、非常に安定感がありますが、日本の場合は必ずしも能力に応じた職務が与えられているわけではないのです。能力に応じた職務が与えられていないときは、その人の移動によって新しいポストを得られるくらいなのですが、それが無い場合は問題になります。

こういうことから、とにかく昇進や昇給などをもっと合理的にできないか、ということから問題になってきたのが人事評価です。人事評価とは人間が人間を評価すること、本質的にいって無理なんです。客観的なものなんかできるはずがないんです。しかも人事評価というものには、本質的に色々な問題が随伴してくるのです。例えば放っておくと、大体寛大な方向にすっこんでいく傾向があります。部下を評価するとき、人はどうしても悪く評価するにしのびない気

持があるのです。ですから点数は甘くなっていきます。それだけではなく、中心化の傾向があります。学生の試験の採点についても、採点する方にあまり自信のない場合には、点数は75〜85の間にしておけば大体間違いないのです。逆にいえば、点数の削きの少ない先生ほど、答案をよく読んでいるということになります。そんなふうに、先生に自信のない場合は、大体真中に点数をよせることになります。

最近では、採用、配置、教育、昇進などに一貫性と計画性が与えられるのではないかと、いう動きが出てきております。こうして、企業の中で段々労務の組織化が進展してきております。

ついでに申し上げますが、官吏の世界では、給与は何級何号率という形をとっておりますが、こんなデタラメなものはありません。大体われわれの給与にしても、職務分析も職務評価もしていないのです。大へん非合理的なものです。このように、従業員を納得させるだけの客観性のない場合、どうしても問題が起り易いのです。従業員の間にもいろいろと悩みが出てまいります。

現代にあっては、集団生活をしている人間には、一部の独走は許されなくなっております。個人の創意で生産を増大させることもいいのですが、独立した行動はえてして企業全体の破産を意味します。つまり、自分の創意で生産を増大させることは大切ですが、未端まで行きわたった規則を命令通りに行なってゆくことが、企業に対する貢献度を大きくすることになるわけです。

近頃の若い人たちは自由を叫びます。独立を口にします。それもいいでしょう。

個人主義者であっても結構ですが、自分の所属する組織に対しては、忠誠をつくすというか、組織人としての行動が何よりも求められるといえます。これが非常に重要なのです。従業員が悩みをもつというのは、二重人格の使い分けが要求されるからです。人は誰でも一たん組織の中に入ると、直ちに公の立場での行動をしなくてはなりません。自分の課に属がいたとしても、課長は私情を以て対し

てはいけません。どんどん命令を下して使わなければいけません。

また、税務署などでも、差押えというのはイヤなことでしょう。イヤでもしなければしょうがない。そうすることによって、税務署が、もっと大きくいえば国税庁、さらに国家機構そのものが動いているのです。

ところが、本来公私混淆をさけるというのは大変なことなのです。私の財布と公の財布の使い分け、それが苦痛になってくるのです。ジギル博士とハイド氏みたいなのが近代起業人の顔だと考えて間違いないありません。

例えば、企業と従業員にとって、一番の悩みの種は、企業と組合との問題です。一般に企業への忠誠心をもってくると、組合に対する忠誠心はなくなってくるといわれています。しかし、そんなものではないのです。人間は、集団で物を生産するという意味からは、企業に対する協力を惜しむものではないんです。同時に、労働条件に関しては、従業員は組合に大きな期待をかけつづけるのです。問題は、企業と組合との両方に所属して、それぞれに忠誠心をもつという、多くの従業員の一般的な姿にあります。そこで、企業関係のセールスマンでじたら、組合活動する場合、今までのセールスマンとしての態度を潜在化して、全然別個の、新しい態度を身につけて、それを表面化させてゆくことになります。そういうふうに、態度の使い分けをしながら行動するんです。大体物をセールスするのに、団体交渉のような調子でしても、買うバカはいないでしょう。逆に、団体交渉をするのに、物を売り込むみたいに、もみ手あんかしながらしていたら、これは気分が乗りません。そこで完全に態度を使い分けるのです。それが苦痛になってきます。企業からは企業命令、組合からは指令で、そこに従業員の悩みが出てくるのです。この場合、もはや自分の良心以外に決定するものをもたなくなります。

各自が何らかの決定を下しながら行動して行く——ところで、行動というものは、つねに一つしがありません。行動が二つあれば、そんなに悩むことなどないのです。

次に、企業組織化が進んだ場合、厄介な問題が起って参ります。組織の中ではもはや人間は信用されず、あくまで職位の問題になります。課長個人が何と言ったかは問題ではないのです。毎日顔をつき合っている人間同志でも、職位と職位との間を、文章が通うことによって仕事が進行して行くのです。あるいは、ハンコが捺されることによって仕事がなされて行きます。

それで、組織というものは、能率の論理を中心にできているということなのです。組織化がすすむにつれて、ハンコの数がぜたらに多く、書類も多くなるという欠陥が出て参ります。繁文じやく令、能率の低下ということです。皆さんの中でも、最近職場でめっきり仕事の量がふえ、書類量がふえたと悩んでいられる方も少なくないと思います。今井一男という方が「官制」という面白い本を書いておられますが、その中でこういっておられます。ある役所で、二日つゞけてハンコを捺してきた課員が、ハンコは兵隊の鉄砲のようなものだ、といい、さらに、鉄砲を忘れて戦場に行くバカはない、といったのです。今井さん自身が一日に八千回ハンコを捺した経験がある、と書いています。一日八千回捺せるか捺せないか、私には分かりません。とにかくそれが盲判であることは間違いないでしょう。捺してありさえすればいいのです。恐るべき非能率です。形式主義です。これが実に厄介なことです。

次に、組織化が進むにつれて、企業の目的が従業員に理解されにくくなる、ということがあります。

合理性ということがよくいわれますが、まず論理に基づく方向に行くのが合理性とすれば、理論そのものに矛盾がない、ということが形式合理性です。また、論理は必ず何らかの目的をもちますが、この目的に対する合目的性を問題にするのが実質合理性です。

例えば、企業というのは、誰が課長になっても矛盾がない、といえます。これは形式合理性です。しかし、この形式合理性を追いながら、毎日きちんとやることはやっでいながら、そのことが全体の中でどういう意味をもっているか、それが理解しにくくなってきま

す。

さて、新聞なんかには“もの申す”という欄がありますが、あの中で一番多い苦情は、市役所の窓口の不親切といった、役所の非効率、形式主義をついたものが多いようです。なにか就取に必要な書類があったのに、役所の窓口でやってもらえなくて、期限に向に合わなかった、などという投書もありました。しかし、この場合、こういうことを投書する人は、ある意味では、近代社会の飼たるかを知らないということになります。この人に対して、審査の取務にあるものは、とにかくキチンとした書類の提出を要求しているわけです。

住民登録でも、証明書でも、責任の所在の不明確な人間に、不明確な書類を渡すべきではない、ということです。

責任の所在を何で判定するかといえは、それは書類で判定するよりほか手がないわけです。書類の条件が満たされているかどうかによって判定するのです。ですから、ダメな書類が拒否されるのは当たり前です。すべての人間が決められた通りに行動することによって、役所はキチンと回転して行くのです。

それなら、何故いろいろの投書があるかという問題になります。市役所などというものはサービス機関です。公僕と呼ばれる役人のマッていることは、人間畜車のように取貢を果しているのですが、全体の目的に添うて動いているかどうかは疑問なんです。そこに問題があります。セクト主義とか責任回避が起って参ります。予算も口々になくて、しかも非常に苦勞する仕事などは、できるだけよその課に押しつけてしまえばいい、ということになりかねない。逆に、予算があつて、成果のあがるような仕事はよその課にまかせることはない、となります。それは自分の課に参ります。

全体の立場を考えれば、そんなことは起るはずがないんですが、実際には起ってくるのです。

第々番目に更に厄介な問題が起って参ります。機構が膨大になり、強力になればなるほど、内部の人間は孤立化に悩むようになります。

組織というものは、各個人のする仕事をまとめ、夫々にはできない大きな力を生み出すものなのです。ですから、組織には統合化の原則が効いて参ります。統合化の原則を有効に生かすためには、前提として、各自のする分を細分化するわけです。ここに一つの問題が出て参ります——統合化と細分化ということです。この、二つの矛盾した現象が同時に起ってくるのが企業組織なんです。

そこで、人間は次第に無力化、孤立化して行き、そのことを悩まようになります。

カウンセリングなどによらなければならぬ理由が出てくるわけです。

例えば、ある企業で、三十年間扇風機の羽根の下を止めるネジだけを止めていた、という従業員が出てくる可能性があります。そこに、人間の悲劇が生れてくる可能性があります。組織化が整い、あらゆるものが基準化すれば、ますます人間が機械に支配されるようになります。人間の部品化が進んで行くのです。

こういう組織の中に入って、最初は誰でもやる気でいるんですが、いくらやっても実はどうにもならないことが分ってくるのです。

私にしても、お前の所の学生は、友にかといつては騒ぐぢやないが、何となく、文部省に言われましても、私が学校でしているのは、沢山の講義の中のほんのちょっとした部分にしかすぎないのです。私がいくらやっても、どうしようもないのです。

私は経営者の方々がよくお叱りをうけます。最近の若い連中は、どうもやる気がなくて困る。一体教育はどうなっているんだ、などと。

私は反論します。「馬鹿をいっぢや困る。俺の所の学生たちは、皆やる気で会社へ入って行くんだ。所が就職して三年たって訪ねてみると、やる気をなくしているんだ。これはどっちが悪いのか」と。

これは考えなければいけないことです。若い人たちは本当にやる気で企業に入って行くのですが、いくらやる気になっても、大きな仕事、仕事のほんのちょっとした部分を与えられているにすぎないのです。

から、一所懸命にやっても、企業そのものはなかなか思った方向には動かないんです。

そこで皆だんだんとやる気をなくしてしまうのです。実はここに近代の企業が考えてみなければならぬ問題が出てくるのです。昔は毎日の生活を送りながら、健康で働いて行くためにレクリエーションを求めたわけですが、最近では仕事そのものから満足を求められず、逆にレジャーを楽しむために苦勞して仕事をする、そんなふうになってきています。企業そのものから生き甲斐を感じられなくなっているのです。青少年についての最近の調査を見ますと、ある意味では非常に小市民的といえましょう。ボーイズ・ビー・アムビシヤス、といった気概はありません。片隅の幸福を求めるんです。家庭に対して青少年が大きな夢を託しているということは、企業としては考えてみなければいけないと思います。彼等の関心を、企業が正常な形で吸収できなかったことを物語っています。

私はよく話すのですが、黒沢明監督の「生きる」という映画があります。ご覧になった方があるかも知れませんが、主人公は市役所の課長さんです。毎日ハンコを一所懸命おしているのですが、どうも、自分で自分の仕事をしているような気がしないのです。ある時自分が胃ガンにかかり、余命すくないことを悟ります。そうして、死ぬまでに、何とかして、これが俺の仕事だと思えるような仕事をして死にたい、と思うんです。子供の遊び場がないから、遊園地をつくってくれ、という市民の陳情を取り上げ、なんとかそれを実現しようとする。しかし、課長とはいっても、多くの職員の中の一人です。なかなか思うようには行きません。そのために、彼は、俺にはいくらか生きる時間がないといって、仕事に飛びかかって行くんです。そしてとうとう子供の遊園地を作り上げてしまいます。彼は、ある雪の日に、自分の作り上げた子供のブランコに揺られ、「いのち短し、恋せよ、乙女」と楽しそうに歌って死んでいくのです。

これは、黒沢明が芸術家だから、こういう結末を与えている、と

いえます。われわれの職場活動にはこういう結果はありません。

最近「疎外」ということがよくいわれています。人間が自分でつくり出した組織に支配されて、自分の本来的な生き方を失うことを疎外といいます。京浜地帯の企業について「あなたは何に生き甲斐を感じていますか」という調査を行なっております。それに対して、「私は仕事に生き甲斐を感じている」と答えた人は全体の27%です。また一方一番多かったのは「私は全然仕事に生き甲斐を感じていない。子供の将来を期待している」というのが43%です。家庭的なもの仕事の両方に生き甲斐を求めるものが6%、あと13%は株、スポーツです。残りの11%は、私は何にも生き甲斐を感じていない、というのです。この数字は深刻な事情を物語っているんです。こういう問題がありながら、企業の近代化は進んで行きます。そこには計算可能性、計画可能性がつかぬからです。どんなに進んだ技術があったとしても、それを具体的な生産工程にのせるには、人間そのものが機械に似た正確さで行動しなければなりません。組織化を離れば、われわれは昔のような自給自足の生活の中に還って行かなければならないんです。組織化は、生産工程を拡大して、生産性を高めれば高めるほど、進行して参ります。ここに問題があります。つまり、組織化というのは、簡単にいえば、分業化以外の何ものでもありません。われわれはよく、学生から、資本主義をとるか、社会主義をとるか、二者択一の回答を迫られることがあります。こういう問題には私は答えないことにしています。仮りに資本主義社会から社会主義社会に移行するにしても、とにかく技術の移行、変化はすむむということはいえると思います。それに生産工程の組織化です。ここに人間疎外の問題にどう対処するかということが浮び上がってきて、モラル、人間関係の問題が起ってくるのであります。

大体組織なるものは簡単でいいものなのです。それが複雑になればなるほど、コミュニケーションに時間がかかります。間違えや不熟心、置換もコミュニケーションの過程で起ります。

さてここで、官僚制度のことにふれたいと思いますが、大体二段

階以上にわたって採られるハンゴのはメフラ判だと考えて間違いないと思います。有効なチェックは二段階ぐらいまでが限度でしょう。それ以上、会社のなかで部長以上の決裁が必要だということそれ自体、異常ではないでしょうか。組織は簡素な方がいいし、権限は下へ移譲した方がいいのです。

問題は、日本の場合、権限ももっていない職務をやたらに作り、組織を複雑化しているところにあるのです。

さて、皆様のお手許の第3表をごらんいただきたいと思います。これはソシオグラフと申して、集団の実態を図表にしたものであります。図の一方はA中隊、一方はB中隊となっております。A、B中隊とも同じ人員構成になっておりますが、左端に〇とありますが、これが中隊長で、その右側のF×〇と書いてあるのが副長です。ノベクまでナンバーがふつてあるのが飛行機の乗員です。乗員に、お前は誰と一緒に飛行したいか、といて、各人の希望する相手を選ばせ、それを実線で矢印の方向を示させます。あいつとは絶対一緒に飛がたくない、という拒否の傾向がでた場合は、これは点線で矢印の方向が書いてあります。

さて、この図をごらんいただくと、いろいろのことが分って参ります。まずA中隊では比較的実線の多いことが眼につきます。あっても、概ね外に向っています。B中隊は、比較的点線の多いことがまず眼につきます。さらに、A中隊の場合は、実線がまんべんなく集団の中を入りこんでいるというのが特色です。皆様の取場で、こういう表を作ったら、どんなものができ上がるか、ということを含頭におかれて見ていただくと、よくお分りになると思います。

B中隊の方は、実線が②③④④で一つのグループを作っています。それから④④④④、これが一つのグループです。問題は、このように、B中隊にはサブ・グループができていうことです。一つの取場で、課長ら課のまとまりのいい場合は、実線はまんべんなく行き渡るものなのです。より小さな部分にまとまりの中心がある場

合は、B中隊のようにサブ・グループが発生してまいります。

第三番目に、A中隊の場合は、まどばりの中心の一人は中隊長です。それに副長です。③にも相当線が集中しています。これに対して、B中隊長は、その人ととくに一緒に飛びたいわけでもないし、飛びたくない、というほどでもない、というようになっています。中隊長がツンボさじきにおかれているとも考えられず。副長には、あいつと飛びたくない、という矢印が集中しております。

この図からわかることは、第一に、A、B両中隊のどちらが集団としてより効果性をもつか、ということですが、それは言わなくてもお分かりになるだろうと思います。B中隊の場合は、いくら集団としての効果をあげようとしてもあげられるものではありません。A中隊の場合でも、これで効果があがるかどうかはまだ分かりません。というのは、中隊長が、かりにとくに戦果をあげることもない、まあ怪我もなく、楽しくやっけて行くのが一番だ、なぜといったような指導をしていたら、効果はあがりません。B中隊の場合は、これはもう絶対に効果のあがるはずはありません。

さてここで、ハッドシップとリーダーシップということが問題になります。ハッドシップは首領の權威性、リーダーシップは指導性でも訴えましょうか。ハッドシップとは、課長だったら課長、中隊長だったら中隊長、そういう職位に対して与えられた権限を指しているわけです。ハッドシップは、企業の中の誰にでも与えることができます。その人を任命してやりさえすれば、その職位の権限は発生するわけです。それでは何故この図のような差異がでてくるのでしょうか。リーダーシップに差がでてくるからです。リーダーシップというものは、企業が与えようとしても与えることができない問題なのです。その人自身が持っているものなのです。特殊な才能や知識のない人には、リーダーシップは発生いたしません。例えば、中隊長が、自分では飛行機の操縦もロクにできないのに、部下にああしろ、こうしろ、といったも、なかなかいうことをきくものではありません。最近の若い人たちは生意気なところがあります。”君

そんなことをしてはダメだ。こうやりたまえ”とでもいえば、”それじゃお前やってみろ”などといひます。そういわれても、何もできないのでは指導することはできません。結局専門的知識や技能のない人には、リーダーシップは発生いたしません。リーダーシップというものは、とらうとしてとれるものではありません。それは部下により自然発生的に与えられるものであり、つまりその人のだす指令だから、余程不合理な点のない限り、いちいち吟味しないで従うという心の準備ができています、ということでもあります。上からの指令をいちいち吟味しながら行動していたら、スピーディな動きはとれません。その人の指令を、細かく吟味しないで従うのは、その人が、信頼されるに足る、誠実な人柄であることを意味します。

また、うちの課長は、技術も人柄も立派だが、どうも親しめない、ということがありますが、これでは困ります。これは非常に個人的な、厄介な問題といえましょう。

もう一度図について考えてみましょう。A、B二つの中隊を、点線も実線もとって見た場合、どちらも同じ組織の中隊です。同じ規則に従い、同じ予算を使って行動しているわけです。そこまでは同じですが、人間関係という点では大きく違ってきているのです。

最近企業は職位で構成されているといわれておりますが、それだけでは、あくまで絵にかかれた販制以外の何ものでもありません。組織の中に人間が配置された場合、公私混同はさけなければいけないといひますが、どんなに努力しても、友か友か完全にさけるわけには参りません。きらいな課長はきらい、好きな課長は好き、なのです。そういう、人間のもって生れた感情は、否定することはできません。そこで、上から指令を与えていれば、下のものがヘッドシップに従って動く、といったものではないのです。いわゆるニコポフ的人事管理、課長が用もないのに課員のあいだをさまわって歩き、君、どうだ、顔の色わるいじゃないか、などといってニコニコ笑い、ポンと肩を叩く、これは日本的人事管理とよくいわれるものです。何故こんなことになるかといへば、たゞ単に命令を与えてい

るだけではダメだということからくると思います。

さてここで、日本の労務管理の在り方についての反省という問題に入っていくことにしましょう。日本の労務管理は、いろいろと進展しながらも、最初にあげた特色を捨て切れないうでいるのです。そういう厄介な問題をもちながらも、高度の組織化は避けられないのです。

最近経営者や労働組合の幹部なんかの海外旅行が流行になっていますが、その割には日本の企業はちっとも近代化いたしておりません。それでいて、しばらくの間に、日本の企業が驚異的な発展を上げているという現実もまた変りないのです。そして、現在のように、労働組合が一般化しておりますと、これもまた企業の発展に大きな役割を果たしているのです。ハッキリいいますと、企業と労働組合とは全然別のものではないのです。仮にA、B両社にA'、B'二つの組合があるとして、A社がB社にくらべて、段々と業績が落ちてきた場合、A'組合はどのような態度をとるのかというと、組合員は、組合員としての資格よりも、従業員としての資格を表面化させて参ります。そして、業績の落ちはじめたA社の将来を真剣に憂えるのです。これが日本の従業員なんです。こういう経過を通して非常につよい企業に対する愛着を生み出すのです。

東京にS電車という会社があります。これは非常に有名な会社です。何故有名かといえは、21年1月に組合を結成して以来、今日まで労使間で紛争を起したことがないからです。他の東京の私鉄がストライキで困っているときでも、あそこだけは必ず動いていると思っていいでしょう。28年7月には私鉄総連から脱退しております。こういう組合が何故生れたのでしょうか。あの会社はまた、一度も人員整理をしたことがないのでも有名なのです。それから、個人の能率よりも、むしろ縁故を中心にして従業員を採用しております。

戦時中や戦後の食糧難の時代には、この会社が従業員の食生活の安定を考えてパン工場を作ったりしました。繊維工場も作りました。

こういう実績がものをいっているんです。

昭和26年に東京地方に大雪がふり、私鉄、国電がすべてストップしてしまったことがありましたが、その電車だけは、全従業員が協力して一晩中雪掻きをして、電車を通したのです。まあ、この行動そのものはそれなりに立派なことだと思います。——さらに、その晩から、社長は百名ずつ交代で自宅に呼んで夕食を共にしたのです。話は美談めいてきますが、こういうことから従業員のあいだに、企業に対する強い愛着が生れてくるのです。

さて、日本の労働組合は、企業別に構成されています。企業別組合の弱点を打破しようとして、単一の産業別組合をつくらうとする動きもあるわけです。そして規約の上では、個人として加入も脱退もできるようになっているのですが、実際には企業単位で行なっているわけです。期末手当とか退職金の交渉にあたっては、企業間の格差があって反が反かうまくいかないのです。さらに申しますと、最後の受結権は大体企業の組合がにぎっているようです。組合も、政治問題については、案外足並みが揃うんですが、企業の間にマサツの起るような問題はそうはいかないのです。政治ストみたいなものは、経営者の方でも、よき様もおやりになるんだったら、といって諦めてしまうのが、日本的特色といえましょう。

皆様のお手許にある第5表に、各国の組合でどれだけのストライキを打ったか、という表がでております。その中ではフランスが多いのですが、日本では54年14.5%、55年16.2%、56年17.3%となっていて、イギリスに比べれば約3倍になります。ドイツの10何倍になります。とにかく、日本の組合というのはストライキをよくやっているということです。そのことをこの数字は物語っております。

次に第6表をごらんいたゞきたいと思ひます。ストライキを何日間やったか、という表です。日本の場合、54年には4.1日、55年には3.1日、55年が3.4日、56年には4.5日、となっています。この数字はイギリスにくらべてみると少なくなります。面壁にくらべるとはるかに少ない。ということは、日本ではストライキはよくやって

いるけれども、極めて短期間に妥結しているということ、そして、外国では、滅多にストライキはやらないが、やればトコトンまでやるということも物語っています。つまり、逆にいうと、日本の労使関係は、それほど対抗意識がないということではないでしょうか。また別の数字によりますと、日本の労務組合の組合員は、年向一人につき、昭和27年をのぞいて、一日未満しか争議を行なっておりません。

こういう労務関係に立って、日本の場合は、従業員的生活安定に対する考慮が著しく、今までは労務管理がその役割を果たしてきているわけです。

最近技術革新など企業の近代化はどんどん進んでまいりましたし、またそれができなければ生産は押がません。一方、賃金水準、社会保障の程度などから考えて、労務管理の面ではまだまだ日本的特色を残しつつけて行くと思います。企業の内部はますます急速に組織化がすすんで行くことになり、それとともに人間の疎外状況といったものがひろく起ってくる可能性があるのです。

そこで、従業員の人間性を尊重し、その人間関係に充分考慮を払うということが非常に大切だと思うのです。

以上のようなことが大体日本の企業の特徴だと思いますが、どうも最後に少し急ぎすぎでお分りにくかったかもしれませんが、一応これで終らせていたゞきたいと思います。

(了)

人 格 論

東京大学教授

沢 田 慶 雄

I 人格の定義

最初に人格の定義ということもありますけれども、日本で、たとえば人格者と言いますと道徳的にりっぱな人という意味に普通はとられております。そういう道徳的価値を身につけた人柄という意味の人格の意味もあります。

それから、社会的刺激価値ということは、“あの人はおとなしそうな人だ”というように見える。あるいは、“人がよさそうだ”とか、そういうふうな、ほかの人に見える。どのように見える——親切に見えるとか、人がよさそうに見えるとか、あるいは驚地っぱりみえにに見えるというような——ほんとうにそうかどうかわかりませんが、ほかの人がそう受け取っているというそういう意味にこの人格とか人柄ということが使われることもあります。それから、たとえば友だちが何か言いましたときに“柄にもないことを言う”などとか、“柄にもない”というように、その友だちが言っていることはほんとのことかもしれませんが、ふだん浅いつき合いなんかしている友だちはこういう人柄だというふうに考えておりますそれと、言っておりますこととしっくりしないというような場合、“柄にもないことを言うなよ”とそういうふうに言うことがあります。人格というものはそういうふうにほかの人にどう見えるかということがいつも問題になります。

よくみえる人とよく見えない人との違いもございますし、ほんとうはそうじゃないんですけども人に見えたところではあまりよくないという、そういう人だと損をするということがあるわけです。しかし、その人の本心というのはなかなかとらえることはむずかしいわけです。私たちはその人を表面的に受け取って、こういう人だというふうにきめてかかる。そういうことも多いものなんです。そういうふうな一つの社会的刺激、ほかの人にどう

印象を与えるかという。そういうことでとらえられました人格もありますわけです。

それから、心理学的には、ほかの人にどう見えるかという外面的なことではなくて、その人の内部構造、内部の仕組みみたいなもの、そういうものが惹かれてまわります。Allport という人は、アメリカのハーバード大学の心理学の教授で、人格についての心理学者としては世界の代表的な学者であります。その人が最近出しました本で定義しておりますことは、「その特徴的な行動および思想を規定する……」すなわち人によつてそれぞれ特徴のある行動をいったり、惹き方をいったりします。それを規定します「精神生理的な組織」と申しますのは、からだと精神というものはなかなか分けることはできないものでありまして、非常に関係が深いものがあります。それから、精神の働きというものは要するにわれわれの脳生理によつて規定されている。ですから脳のある部分がそこなわれますと精神的な機能も障害を受けます。最近脳は生理学的研究が非常に進んでまいりまして、精神的機能との関連というものが相当明るみに出されてきております。そういうわけで人格というものを考えます場合には、やはり精神生理的な組織としてとらえていくということが、現在の科学の段階では相当であるようになってまいりました。そうしないと適當でないということになっております。そういう「精神生理的な組織の力動的体制として」、力動的といいますのはお互いに変化を及ぼし合うということでもあります。これは精神とそういう生理とがお互いに影響を及ぼし合うということになります。よくし、あるいは精神的な働きでも知的なものと感情的なもの、意志的なものがお互いに関連しあっているということです。たとえば子どもが運動が不得意だということと友だちの中に入っていけない。友だちと一緒に遊ぶことをしり込みするということが起こってまいります。そうしますと社会性——友だちと一緒に活動する、集団生活をするということに關しても消極的になってくる。そういうことが起こってまいります。それから、からだとの間に關係があります。

それからまた、個人の周囲の人たちとの間に、いろんな相互関係と
いうのがあります。力動的体制とということは、そういう意味でお互
いに関連しあう、そういう相互作用とということを特徴といたします。
その精神生理的な組織として、たとえば熱帯地方の暑いところで生
活しますと、受身的な行動しかしないということになっていく。そ
れが寒いところでずと何かくふうをして寒さを防がなければならな
い。そういう必要が起こってきますのでそれで精神が発達をするとい
う。日本なんか地理的には非常に四季の変化があって適当な刺激
があるということ。その変化がないところの人間よりは、そうい
う飽えず刺激があったほうが精神的な発達が促進されるんじゃない
かというふうに考えられておりますけれども、そういうわけで個体
というものと、その関係とのそういう相互関係、そういうことも人
格というものを考える場合には当然考えなければなりません。

いづれ人間というものをとらえるべきときには、そう
いう環境との関係でとらえていくのも必要です。このよう
に、力動的体制とすることはいろんな意味を持っているわけですが
けれども、いろいろなものとダイナミックな相互に変化を及ぼし合う
ようなそういう一つのオーガニゼーション——体制として「個人の中
にあるもの」が、これが人格だという、考え方をしております。
ですからこの定義は非常にたくさんのことを簡単な文章の中に盛り
込もうとしております。とにかく個人内は、その個人を特徴づける
ようなあるダイナミックな体制というものがあまして、それがそ
の人の特徴的な行動や思想を引き起こしている、規定しているのだ
という、そういう考え方をしております。そういう個人を特徴づけ
ているのは、その精神生理的な組織の力動的体制だという考え方を
しています。この 1946 年の新しい定義では、思想を
規定するということ、われわれの思考の働きが人格において非常に
大切だということが強調されていきます。もちろん人
間の精神の働きというものは知覚意というのはバラバラじゃなくて
それらが一体となって働くところに非常にりっぱなものが生み出さ

れるので、抽象的な知的な働きだけがすぐれておりまして情緒的なものが平がらびておりまして新しいものをつくり出すことはできないという。そういう考え方は正しいんだと私も考えます。しかし、考える、創造的に考える、新しいものを考えるという。そういう働きというものは人格において非常に大切なものであります。新しいものを考え出すという働きは前頭葉の機能だということがいわれております。その前頭葉というのは人間だけが、ほかの動物よりもはるかに発達しておりますから人間の特徴というものは前頭葉の発達、したがって、そういう創造的な思考力が発達しているということが人間を特徴づけるものなのです。

もう一つの考え方としては気質といわれるのがあります。気質といいますが、普通、情緒的な素質のことを申します。この気質と人格が凝同して使われることもありますので、そのことをここで申しております。この気質につきましては古い考え方ですとゼリシヤの医学において胆汁質——胆汁が多いとか、血液が多いとか、あるいは黒胆汁が多いとか、あるいは粘液が多いとか、どの体液が多いかということによって感情的な反応が違ふんだという考え方をしていました。胆汁質というのは感情反応が強くて速い。多血質は感情反応が弱くても速い。それから憂鬱質は強くても遅い。粘液質は弱くても遅い。こういう組み合わせを考えまして、それをまとめると胆汁質は短気で生一本だという。多血質は熱しやすいがさめやめやすい。憂鬱質は憂鬱だ。粘液質は無感動である。あるいは反応がないというのです。こういうふうな感情の動き方の特徴というものはもう皆さんも確かにそういうふうな類型があるということをお感じになつてゐることが多いと思います。そういう体液の考え方は否定されているのですが、その人の特徴をあらわす場合には依然として、あの人は粘液質だとか、あるいは熱血漢だとかいう言い方は現在も踏襲されています。

それから *Kretschmer* は一昨年亡くなつたドイツの精神医学者ですが、この人の考え方は非常に有名であります。彼が亡く

なりましたとき、イギリスの人格心理学者でありますアイゼン
という人が、イギリスの教育心理学の権威に、追悼文をのせて、
その中に、心理学者はロールシャッパテストというものを非常に重
視して、たくさん研究者が研究しているけれども、それよりもち
っと *Kretschmer* の提出した問題を掘り下げていくことが、人間
とか人格というものを深く理解するためにはより役に立つのではな
いかという意味のことを書いております。*Kretschmer* は内因性の
精神病、精神分裂病とそれからそううつ病の患者の体格に病気の
対応関係がある ということ に気付かしまして、いろいろ統計学
的に体格とその精神病との関係を研究していきました。分裂病の患
者というのはやせ型が多い。それに対してそううつ病の患者は肥満
型が多い。その中間に闘士型というのがある。そういうことを発見
しました。それをまた少し広げまして、分裂性の気質、その人は正
常なんですけれども性格的な特徴というものは、精神分裂病の患者
が持っておりますものを少し導いたようなものだという、そういう
ものを考えたわけです。それから、そううつが循環するという、
そううつ病の人が持っている特徴と似た特徴を持っている人が正常
者にもいる、それを循環性の気質と呼んだわけです。この気質がそ
れぞれやはり体型と対応しているという事実を見出したわけであ
ります。分裂性の気質の特徴というのは非社交的でものを嫌いで、
くどくじめで控え目である、体型としてはやせ型あるいは闘士型である、
筋肉がこうがっちりしているというのは闘士型です。それから循
環性のほうは特徴としては、社交的で親切で調和的である、そし
て衝動的で、着しい気分の変化がある、つまり気分が変わりやすい
ということ。こういう人ですと体型としては肥満型です。

Kretschmer は統計学的に非常に厳密にからだの特徴を測定いたし
まして、そういう資料に基づきまして性格的特徴との対応関係を明
らかにしました。体型というのは内分泌の働きによって変わるもの
だというのは考えられます。それが、性格的特徴をも規定
するだろうということでもあります。こういう傾向が本質的である

ということは、否定できないことです。それが環境の影響とか、教育の影響で全然変わらぬということば、言えないでしょうけれど、こういう傾向が人間にあるということも否定することができないことではないかと考えられております。

それと同じような考え方ですけれども、*Sheldon* という人は胎児期の発達を考へまして、外胚葉が顕著な発達を遂げている。あるいは中胚葉が顕著な発達を遂げている。あるいは内胚葉が顕著な発達を遂げるというふうな、そういうことで性格的特徴が違ふんだ、と言っています。外胚葉が発達するというのは脳髓が非常に発達をしている。中胚葉ですと肉体が発達している。内胚葉ですと内臓が顕著に発達している。そういうことにはなるわけです。その特徴は脳髓有力なほうは極度の自訓とか抑制。それから社交を避けるという特徴がある。肉体有力は筋力活動と激しい自己主張の願望。力に対する欲望が強く、ある冷たい残忍さがある。それから胃腸への好みがある。内臓が有力というのはたのしみということを非常に愛好する、求める、食い道楽だとか、社交性があるとか、愛情が豊かであるとか、そういう心理的な特徴があるということです。こういうふうな身体的な発達とその性格的特徴とに対応関係があるという、そういう考え方を主張いたしました。普通には性格と気質というものをそう区別しません。遺伝と環境——狭い意味に使うときには感情に関係がありますものは気質で、性格のほうは意志的な側面だというふうに区別するわけです。しかし、広い意味の性格は気質を包含しますので、広い性格という使ひ方がわれわれが扱ふの人間を考えます場合には当然適当だということになります。

性格という場合には生まれつきの姿だけではない、環境や教育の影響、本人の努力、そういうものの結果としてでき上がっている姿を性格ということが多いわけでありまして、

品性という場合ですと、非常に低い品性もあります。卑しい品性もあります。人格だつてそういう卑しい人格と云つてもいいわけですから、人格者という場合には、すぐれた人のことを指すのが普

通であります。そういうわけで道徳的価値を身につけている人柄を特に人格といいます。英語でサトパーソナリティといいますがそれは特に価値とすることを問題にしないで使うことが多い。キャラクターといいますが道徳的価値を含んでいるものとして人格を考える。皆さんが青少年を指導されるという場合には、たとえば非常に悩みを持っているから、悩みを解消できるように援助すればいい。気が柔になるように援助すればいい。そういう場合だけでなく、やはり道徳的にうっばな人間にしようという善い方で指導なさることが多いのだと思うのです。たとえば勤労精神が強く、時間厳守であつて、人間関係がよくて意地悪なところがない、そういうふうな人間像というものを描かれまして、それに合致するように発達することを期待なさって援助なさるといことが普通であると思うのです。ノイローゼの治療ということになりますと、そういうことは考えなくてもいいですね。そのノイローゼがなおればいいわけですから。別に期待される人間像の方向に変わるといことは考えなくてもいいわけですね。その人が持っている力をノイローゼになつたために十分発揮できなくなる状況にあるのですから、そういうノイローゼの状態を治して本来持っている力を発揮できればそれでいいわけですね。そういうわけで、この品性ということを考えていきますと、その中にどういうことが含まれるかということ进行分析したものがあつて、「道徳的安定性」といいますのは、情緒が安定しているといふので、すぐカッとならないといふことが基礎にありまして、きまつたことは、きまつたようにしようといふことです。

それから、「自我の強さ」といいますのは、たとえば誘惑に対して抵抗力があるといふようなこと、これは自分がおすべきことだと考えていることを、どんな不利な条件があろうと、しっかりやつていこうという強さがあることを申します。それから合理性とか、自分をありのままに認めることができる、観察することができる、ほかの人についても正しく見ることもできる、あるいは気持を察することができる、そういうことを一切含んでいるのが自我の強さで

す。

それから、「超自我の強さ」といいますのは、親切にしなまやあらぬとか、けんかをしてはいけないとか、水さいとさからしつけられていること、何々すべし、何々すべからずという、そういう気持ちが強いということをしているわけです。これは教えられた道徳的価値、をあくまでも追求していこうという気持ちが強いということです。戦前にはいろんな日本の国家の理想というものがあり、あるいは八紘一宇という目標を掲げたこともあります。日本の理想と考えたことに従ってそれを一生懸命やっていたというのは、超自我の強さということになるわけです。戦後は日本国家の理想というものが崩壊し、まだ、みんなが一生懸命追求しようという気持ちになるような、日本国家の理想というものは設定されていないと言えます。そこに一番の青少年指導におけるむずかしさの問題点があると考えられます。そういう意味で戦後の青少年においては、超自我の強さというのは十分できているとは言えないということがあります。

それから、「自覚性」といいますのは、たとえば孔子が「己の欲するところを行なって規を越えない」といいましたが、その己の欲するところを行う、というのが自覚性です。これが小さい子どもですと自分中心に満足すればいい、ほかの人には迷惑かけても痛い目に合わせてもいいという、自覚性があるわけです。しかし、人に迷惑をかけるようなことは、だんだん抑制しまして発達していくわけです。ですから孔子なんかですと「己にして己の欲するところを行なって規を越えない」という境地に達したわけです。ですから道徳性の発達、品性の発達としては人から強制されていやいやする、人が見ているところではきまったとおりにするという、そういうことは自覚性ではないわけです。人のいるところではきまりに従うことがきまるのですけれども、人目がなかったらきまりは黙殺してしまふということになるのがおとなでも普通の姿でありましょう。ですから、おとなが人目がいないところで自覚的行動をしたら、自分の

欲望を満足させるといふことが中心になって、人に迷惑をかけてもいいといふことにそなわなければならない。そういうことが多いわけです。しかし、道徳的に発達しますと、人が見ていなくても道徳的に望ましいことに合致した行動ができる。それが己の欲するところを行って規を越えない。そういう発達の境地であるわけです。自覚性といふことは己の欲するところを行なうことです。それがしかも道徳的規律にはずれないという、そういうことが望ましい品性の発達のしかただといえます。

それから「反愛」ですが、ソ連なんかですと子どもの教育におきまして相互愛というものを非常に強調します。ところが、資本主義体制の人たちに対しては敵意を持たなければならぬ。それを打倒しなければいけないという。そういうわけで、すべてが反愛に貫かれるということが品性の発達としては望ましいわけですが、現在はまだそこまでいっていないのです。しかし、道徳性の発達の極致になりますと、憎しみを捨てる。「汝の敵を愛せよ」という。そういうことになるわけでしょうからそうなりますと、敵意のない反愛によって貫かれるということが可能となってくるわけです。しかし、そういう道徳的成熟に達しない段階においては、反愛の気持ちと敵意というものが共存します。反愛と同時に敵意があるという。それが世界人類に通じまして一般的な発達の現状であります。ありのままの姿を発達させなければいけないというのは、そういう考え方にもすぐれたものがありますけれども、人間のありのままの姿というのは、やっぱりこういう敵意とか憎しみがなければいけない。それを克服するということが課題になってきます。ですから、そういう自分のほんとうの課題というものに気付かない人ですと、そこに自分の課題があるんだということに気付かせる。そういう援助がなされなければならないのだと考えられます。そういう援助は一切必要でないという。そういうふうな考えることが適当であるかどうか私は非常に疑問を持っております。品性といふことを少し詳しくお話したのは、皆さんが指導なさるときに、やっぱりノイロー

その治療ということだけでなく、青少年をより、りっぱな臣民に育つよう、そういう考え方でいろいろ援助なさるといふこと、それが必要だと考えますので、そのことを問題にいたしましたわけです。

Ⅱ 指導のための心理学的モデル(人間観)

指導ということについては、いろんな考え方があるわけですが、それは結局は指導の対象である人間、皆さんの場合だと青少年というものを、どういうものとしてお考えになっているかという、人間観と述べることになります。Allport は、「指導のための心理学的モデル」という論文を 1965 年、ハーバード大学で出しております『教育評論』という雑誌に発表しました。この考え方は、カウンセリングも指導の一つの方法で、カウンセリングの場合にも、いろんな人間観があり、それでいろいろ違った理論というものができてくるということです。ですから「指導のため」というのは「カウンセリングのため」の心理学的モデルというふうに書き変えても差しつかえないと考えます。

オノの考え方は、反発的存在として人間をとらえているということです。人間が行動しますには刺激があつて、その刺激に対する反発として行動が起こっているのだから、行動を起こすためには刺激を与えなければならぬ、そういう考え方なんです。だから、行動する人が自分でいろいろ考えて、周囲がどうであろうと自分で考えて行動するという考え方ではないわけです。ある行動をさせようとし、ますと、ある種の条件を設定しなければならぬという考え方です。だから行動を変えるためには、その条件を変えるということをしなくてはならない。そういう人間観であります。この代表的な考え方は条件づけの考え方です。教育段階でも注入的な教育の考え方があります。教え込むといふことが必要だといふ、教え込まなければ教育はできませんという考え方です。条件づけというのはソ連のバプロフという生理学者が突飛して有名になったわけです。ソ連の

指導の考え方というのは、現在に至るまで一貫してこの条件づけの考え方です。いわゆる条件反射理論というものをとっているわけです。ですから心理療法なども一切この条件反射の理論をしようとしております。この条件反射の理論といいますのはアメリカにも入っていきましましたし、それから最近はいギリスおんかでも、その考え方を基礎にしました行動療法というふうな心理療法が発達してきております。動物がある芸をしますと、そのあとでいつも調教師がうまく芸をした動物にえさをやるんです。それは賞を与えるということなんです。賞を与えてその動物がした行動を起しやすくなるわけです。それを心理学では強化というふうに呼びます。補強ともいいます。そういう考え方だと例えばハトにピンポンを学習させることもできるのです。アメリカのスキナーという人が、それに成功しています。ピンポンのボールをなげ、ハトがそれを受けとめて返す。そういうことをしますとそれを補強する。そうするとピンポンの球が来ますとハトはいつもそういうことをするようになるわけです。もう一方のハトが相手のハトが返したのを受けて突く。そうするとまたえさをやる。そういうことをしますと、えさをやらなきゃピンポンおんかハトはやろうと思わなれでしょう。しかし、そういうふうが続いているとハトがピンポンをするということができるようになるわけです。タイピング・マシンというのは、スキナーの動物実験に基づいているのです。その原理といいますのは子どもが正しい学習をしましたときに、たとえば緑のランプがつくと次の新しい問題が出る。間違った答だと次の新しい問題が出ないと赤ランプがつくとか、そういうことで補強をされ、正しい学習がしづかり身についていくという考え方なのです。そういうことが、しっかりできるような機械をつくって教えようとしたわけです。もちろんタイピング・マシンの場合だと、どういった内容を教えるかということ、こまかいステップに分けて学習内容をつくる必要があります。しかし、賞罰は動物や小さな子どもには非常に効果がありますが、大きくなると、あまり

賞罰の意味がなくなるという変化が起ってきます。ほうびをもらおうが罰をされようがそういうことは「われ関せず」だと、自分がすべきと思っていることをすればいいんだ、人が認めてくれなくても自分がしなきゃならないと考えていることをすればそれでいいんだという動きが出てくるわけです。そうなりますともう賞罰なるものは効果がなく、本人がやる気があるかないかということが非常に大切になってくるわけです。ですから、この反施的存在という考え方は小さな子ども、動物、それからおとなの場合だって全然効果が無いということにはないでしょうが、しかし、この考え方だけで人間のすべてを尽くすことはできない。そういう点に問題がありますわけです。この考え方はアメリカにも入ってきまして行動主義という一派が生まれました。行動主義の立場に立つ Watson、この人は有名な心理学者であります。性格というものは、習慣形成だというように考えたわけです。ですから、条件づけで望ましい習慣をつくり、望ましくない行動は罰を与えてその習慣をなくしていく。そういうことをしてればよりよい性格をつくることのできるんだ、性格をつくり変えることができるんだという考え方をしました。小さいときには親がついていて習慣化をしますが、しかしだんだん大きくなりますと親が一つ々習慣化するということをしがい。自分で自分に対して習慣化をすればいいのですが、そういうことはなかなかむずかしいものですから、大きくなると新しい習慣形成というのはあまりできないのだという。それが、われわれが年々同じ性格を持ち続けていく理由だというのです。そういうことを書いております。ちょっとおかしな論理だと思うのですがそういう考え方を述べております。ですから性格というものの中の主体性と申しますか、そういうものはここではあまり考えられていないわけで、外からの条件づけというだけで人間が発達をしていくのだという考え方をするわけです。この考え方に立ってアメリカで心理療法をやろうという立場がマッソーの「内気な人をつくり変えるための条件反射療法」というのです。内気な人というのはいくつかあって

も悲しいことがあってもボーカー・フェイスで表情にもあらわさお
いし黙っている。自分ひとりでじっと耐えているということになる
わけですが、人と討議しますときにある人が何と言ったら黙と言
いなと言。そういうことをさせるわけです。それから内気な人は自
分が考えたことでも、これはだれだれとんが前にこう言ったように
思いますがとか言って、自分の考えとして言わないので一人称代名
詞——「私が」とか「おれが」とかそういうことを、もっと積極的
に用いるようにさせるわけです。それからほめられたら、私もそう
思っておりましたというふうに反応させるようにする。選んで自画
自讃をさせるといふのですね。そういうことをすすめるわけです。
それから内気な人というのは「石橋をたたいて渡る」といふのばら
いひのです。石橋をたたいて渡らないという傾向がありますので。
即興的に行動させるようにすすめるわけです。つとめて反対を表明
し攻撃する。反対を表明しなくても何か怨言をするようにする。そ
ういうことをしますとだんだん変わっていくわけです。それをして
いでおきますと、いつまでもたっても内気で一言もしやべらばいいと
いうことになるわけです。もし適当な援助がされますと、その人が答
えられそうなことを、「このことはあなたはどうですか」ときかれ
れば、一言もしやべらばいい人だつてしやべられる。そうするとしやべ
った本人も気持ちがいいし、「そうですね、それはみんな気付いま
せませんでした」といふようなことを言われますと、だんだん自信が
出てくるわけです。ですから条件づけの考え方だとある行動をさせます
ので、ある程度努力してそれをさせますと、あとはわりに、そうい
うことができるということになります。そうしますと自分でも気持
ちがいいし、その人の身近にいる人が、その人が新しくやったこと
を、ほめてやるというようなことをしますと、だんだん、いままで
できなかったことが、できるようになってくるということです。

こういう考え方はやはり条件づけの考え方です、この条件づけに
基づく考えは先ほども申し上げたように子どもや動物には非常に効
果があります。しかし、おとなの場合にも効果がないというわけを

はこれなので、これだけで十分だということは言えませんが、適當な指導をしますと、こういう考え方を援助をしまして効果をあげることができることは認めなければならぬわけです。ですから、おとこの場合にもこういう条件づけの考え方で行動の変化をおこそうという考え方は、イギリスにも盛んになってきたということを申しましたが、ソ連でもフランスでもアメリカでもこういう考え方で仕事をしている人たちがおりますわけです。ただ、この考え方だけで十分だといえないという批判は忘れなければいいと思います。

それからその方法の人間観と申しますのは、人間を「反社会的存在」として見ているのです。しかし同時に深層的な存在です。深層的な存在というのは下に書いてありますように「無意識、前意識、意識」これらの精神分析ではじめて強調した考え方です。その援助というのはどういふことかと申しますと、無意識的なものを意識化するといふことです。この考え方はカウンセリングにおいてはいつも採用されているわけです。カウンセリングというのとはじめは言えないようなことを、（自分が言えないということは自分もはっきり意識していないので）何でも言えるような雰囲気を作っていきますとだんだん言えるようになるわけです。言えるようになるというのだんだん意識化されてくる。意識化されてくると自分でどうしたらいいというようになるわけです。カウンセリング的援助というものは、相談に来る人の無意識の世界をできるだけその人が意識できるように援助するといふこと。それが中心になってきているわけです。これは精神分析からずっと続いてきている考え方です。精神分析の場合にはその援助というものを自由連想法で行なうとか、あるいは夢判断で無意識的なものを意識化するといふことをしたわけです。最近のカウンセリングですと、何でも言えるという人間関係をつくりまして何回かカウンセリングを行なう。時には20回も30回もあるいは100回くらいやらなばと効果がないという、クライエント・センタードのいさ方ですとそういうこと

になるわけです。そういふふうに何回か話をしておりまして、だんだん無意識的であったことが意識化されるようになる。そういふことが可能となってくるわけです。この精神分析の問題というのはい、やはり人間を反社会的存在として見ているわけです。つまり主体性というふうなもの、精神的主体性というものが考えられていないという点が問題点といふふうに置かれているわけです。Rogers のクライアント・センタードの立場では、無意識的な経験というのはい臓的経験というのです。1951 年の本に内臓的経験ということばを使っております。無意識ということばは Rogers はほとんど使っていないのです。内臓的経験と、意識化されたものとしての自己概念、自分はこういうものだといふふうに意識している姿があるわけです。それと、自分の内臓的経験とが不一致であるというのです。そういふ無意識的なものと意識的なものとにギャップがあるわけです。だから、内臓的経験と自己概念との不一致をなくするといふ、そういふ援助が Rogers の場合のカウンセリングの目標ということになるわけです。経験していることなんですから意識できないでいることを意識させるように援助するといふことが、カウンセリングの目標になっております。

その考え方は、人間の主体性というものを強調しようといふ考え方になるわけです。それを Rogers は「生成の過程にある存在」といふふうに言っております。Rogers も、"Becoming a person" (人と成ること) というふうな本を書いているわけで、becoming という概念を使っているのです。ところが Allport は Rogers の考え方は (2) と (3) の中間的なものだといふふうに考えているわけです。自分や Frankl の考え方は (3) の考え方だとしまして、Rogers の考え方と自分たちの考え方は全く同じだとは思えないわけです。しかし、Rogers も becoming ということばを使っていますから、(3) の中にまとめてありますけれども、この意味のノヒスといふふうに Rogers の考え方は 1 の考え方、Allport の考え方は 2 としてテキストの 35 ページに説明してありますが、もしも

方、強調点が違ふわけですね。どういふふうに違ふか
と、いうことをご理解いただくことが必要だと考えますので説明
をいたしたいと思ひます。

「現象学的心理学」これはご存じかと思ひますが哲学の現象学と
いふのがありまして、その影響を受けて発達しました心理学の考え
方です。従来ですと、人間の行動といふものはその環境の客観的な
刺激なり客観的な条件によつて規定されていくのだという考え方を
とります。唯物論的な心理学の立場はみんなそういうふうを考えま
す。刺激や客観的な条件といふものが機械的に人間の行動を決定する
のだという考え方でありまして、ところが、この心理学でゲンエタル
ト心理学といわれる考え方があります。その立場の本の中に、旅
人が冬の夜、スイスのレマン湖のほとりのホテルにたどり着いた。
その支配人が旅人に何かつて、あなたはどちらからいらっしゃい
ましたかと聞いた。そうすると旅人は地理学的にはレマン湖のほう
を指して向こうのほうから歩いてきたと言つた。そこで支配人はあ
なたはレマン湖の上を歩いてきたのかと言つたので、旅人はびつくり
ぎょうてんして氣を失つてしまつた。といふできごとがあつたとい
ふことが書いてあります。それはレマン湖が凍つて雪が降り積もつ
て普通の道みたひに見えなわけですね。旅人はそれと知らないで歩い
てきたわけですね。レマン湖の上を歩いてゐると思ひなひで平気で歩
いてきたわけですが、地理学的に言えばレマン湖であつて、その上
を歩いてきたといふことだと非常に危険を伴うわけですから、そう
聞かされるとびつくりぎょうてんしてしまつたのです。そういうわけで人間の
行動を決定するのは地理学的な条件がどうだといふことではなく
てその条件を当人がどう知覚しているか、どう思つてゐるか、それ
によつて行動が決定されるのだといふのです。これは禅で“心頭を
滅却すれば火もまた涼し”といふのと似てゐます。物理学的にいえ
ば熱い火なので普通だったらそれを遠ざかろうとすることになるわ
けでしょうけれども、“心頭を滅却すれば火もまた涼し”といふ、
そういう行動が起こってくるわけですね。そういう考え方がだんだん

強調されてきましたわけで、この考え方も、そういう考え方と同じ系列の考え方だといえます。

(4) のところですが、「各個人はかれがその中心であるところの経験の世界(現象学的場)に存在しているものであり、その世界が絶えず変化しつつあるものである」というのです。だから、どう見るかという見方によって絶えず変化しつつあるものだということになるのです。有機体、あるいは生活体は物理学あるいは地理学的な客観的条件に反応するわけではなくて、それをどう経験するか、見るか、その経験され、知覚されたものとしての場に反応する。地理学的なものとしてのレマン湖とか、あるいは物理的に熱い火、物理的刺激というものに反応するわけではなく、それを経験し、知覚するとはい、そういう行動の主体者というのがあるわけで、その主体者によってどう経験されるか、知覚されるか、それによって反応が違って来るのだという考え方をするわけです。この知覚的場が個人にとっては現実であるということになるわけです。それから、有機体ないし生活体はこの現象的な場に対して、「体制化された全体として反応する。」体制化されたというのは、私たちはたとえば知覚、意とかからだとか精神とかいろいろ分けることもできますが、これは研究のために分けるだけのことで、人間の実際の姿というものは、そういう分析されたバラバラなものじゃなく、体制化された全体として反応するわけです。そういう考え方が強調されているわけです。それから有機体あるいは生活体は自分自身がどういう人間だということを経験しつつあるわけです。そういう「経験しつつある自分自身を突現し、維持し、高めようとする基本的傾向と努力とをもっている」というのです。この傾向を成長力というふうに Rogers はよんだわけなんです。それから「自己突現」にうつります。前にドイツのベルリン大学の教授で 1930 年代にアメリカに移ってきたゴールドスタインという精神医学者が *Organism* という本を書いたわけです。この本の中に自己突現という概念が使っています。これは成長の力みたいなそれぞれに内在している力とい

うものを発現し実現していこうという。そういう傾向があるんだという事です。刺激によって動くということでおきて、そういうものがすべての人のうちに内在しているんだという考え方で、それを発現していこうという傾向がこの生活体にあるんだという考え方を強調したのであります。(e)は「行動は基本的には、知覚された場において有機体が—生活体が、その経験されたものとしての要求を充足しようとする目標指向の試みである」という。だから、知覚された場において有機体はその経験されたものとしての要求—これは自分がどういうことを求めているというこ—を充足しようとする目標指向の試みだというのです。だから自分は知的な力が弱いというふうに考えると、もっと勉強しなければいけないという気持ちを持つわけです。あるいは人に劣っている、人に遅いつまたいというような気持ちをもって行動するということになるわけです。だからその人はもう非常に優秀であるかもしれません。特に勉強しなくてもいいということなのかもしれません。しかし本人は自分をだめだと思つて、もっともっと勉強しなくてはいけないと思つている。そういうことが経験されたものとしての要求を充足しようとする事です。(f)は「行動を理解する最も有利な地位は、個人自身の内的準拠枠からである」という。相手の人を理解する最も有利な地位というものは、その人がどう考え、どう感じているかという、そういう感じ方、考え方、それを内的準拠枠というふうに言っているわけなんです。内的準拠枠に従つてものの見え方というのは違うわけです。これにしたがつて行動のしかたも違つてくるということになるわけです。その人がどういう考え方、感じ方をしているかということを理解しようという、それが他人自身の、相手自身の内的準拠枠から理解しようということなの事です。そういう理解のしかたが一番大層なんだという、有利なんだという、そういう考え方なんです。これと違う考え方は、外的な規準から相手を眺めようという見方です。外的規準といいますのは、相手が成績がいいとか悪いとか、あるいは家産の条件がいいとか悪いとか、そういう

外的な評価の規準であります。

それは評価という場合には、をいって、どちらが何か規準をつくりましてその規準に照らしてみても相手がすぐれているか劣っているか、十分であるか不十分であるかというふうに見ていくわけです。(2)は「全知覚的場の一部分が、だんだん自己として分化されてくる」という。人は環境との関連を知覚いたします。その自己と環境との認知、その一部分が自分あるいは自己概念、自分とはこういうものだというものとして分化されてくるという事なんです。(3)は「治療において人格の変化をもたらすために必要にして十分な条件は、無条件的な尊重の念をもち、共感的理解を経験し、これらを求談者に伝達することなど、もつの条件が一定期間継続する」ということであり、その他の条件は一切必要ない」というように考えられます。ですから、この(2)から(3)までが Rogers の人格についての考え方なんです。そういう人格の変化をもたらすためにはどうしたらいいかという事は、無条件的尊重の念をもって相手を内側から、共感的理解というのほさっきの内的準拠枠から相手を理解するということ、そういうことをすればいいのだというのです。そして、そういう相手を無条件的に尊重しているということと、共感的に理解しているということが求談者に伝えられれば、相手は変わっていくと考えられる。ですからこの考え方だと条件づけというふうなことは一切必要でないのです。相手は自分で変わっていくという考え方をするわけです。(4)のところに無条件的尊重ということが出ております。これは Rogers の哲学でありまして、一人一人の人間というものは無条件的に尊厳なものであるという考え方を持っているわけです。だから相手に対するとまにはやはり相手を無条件的に尊重するという事です。そのことが基本的な態度であるべきだというふうに考えますわけです。したがって、干渉する必要があるという条件づけの立場もあるわけです。それは哲学が違いうわけです。どちらがいい哲学か、それは今後に決定されなきゃならないわけです。Rogers の場合には人格というものはそれぞれ自足的と申しますが

自分で十分だというのです。そういうものとして考えております。自らの秩序というものが、すべての人に落っているんだというような考え方です。というのはわれわれが干渉する必要はないんだという哲学です。そういう考え方で援助をしようというのです。ノイローゼの治療では確かにそういう考え方で成功をおさめてきたわけです。しかし、最近はそのようなノイローゼの患者だけでなく、ほかの正常な人たちにもそういう考え方を押し及ぼすという傾向が見られるわけです。すべての健全な人にもこういう考え方が一番いいんだと考えています。干渉ということは言い過ぎですがいろんな指示的な援助は一切必要でない、教えてあげるということはカウンセリングでは必要でない、だれが教えることができるか、あるいはだれが聞けることができるか。そういうふうな考え方が出てくるわけです。

しかし青少年の指導ということを考えるときにそういう考え方だけでいいだろうかと疑問です。たとえば自己中心的にしかものを考えない青少年がいますと、それだけではなかなか自己中心的な考え方から脱却できない。昔でしたら人生観として「正しく清く生きる」というのが一番パーセンテージが多かったのです。「社会のため」というのがその次に多いのです。「趣味に合った暮らしをする」というのは、皆ですと非常に低いのです。ところが最近の調査では、「自分の趣味に合った暮らしをする」という考え方が非常に強くなっているわけです。「社会のため」あるいは「清く正しく生きる」という、そういう考え方は少なくなっているわけです。今の代の人たちも戦後の社会情勢の変化の影響を受けまして、少し若い人に直付いているわけなんです。しかし若い人よりも「趣味に合った暮らしをする」というパーセンテージは低いわけです。近ごろの若い人の間では「趣味に合った暮らしをする」という非常に小市民的な人生観というのが非常に強くなっているのです。これは、高校の生徒につままして福岡県でも一昨年ですか調査をやり、それから東京都でも高校の先生方が調査されたのです。そうしますと圧倒的に

この「趣味に合った暮らしをする」という回答が各学年を通じ、男女を問わず非常に多いのです。そういう変化をしてあります。だから、そういう考え方というものはなかなか根きがないものがありまして、カウンセリングをしてもなかなか変わってこないだろうと考えられます。もっと自分以外の人のことを考える。あるいは自分よりも困った人のことを考える。そういう考え方の変化というものを引き起こすためには、やはりほかの働きかけが必要になってきます。そういうわけで、この成長の力というものに期待するだけで、そういう価値観の変化が起こってくるかどうか、それは大いに疑問であるわけです。われわれが社会生活をするときに趣味に合った暮らしをすればいいということといたんじや社会というのはよくならないわけです。やはりもう少し社会のためという観点で考えてみるとか、あるいは清く正しく生きるといふような考え方がもう少し強調されてこないと政治だってよくおろないわけです。それから自己実現ということも、自分にできることをすればいい、あるいは自分にできることを100%發揮できるようにあればいいという事です。非常に甘い考え方だと思われるのです。自分にできるということには、たとえば読み書きができるとか、あるいはスキーができるとか、マージャンができるとか、そういうことも含まれているわけです。万能であってすべてが人並みにできればいいという事であればけっこうなんです。しかし短い人生の中で自分にできることが全部できればいいという事では、人生はあまり充実したものにならず、非常に底の浅いものになるわけです。そうなりますと人生にとってより意味のあることをしつかりやっていくということがやっぱり必要になってくるわけです。Rugbyは身体の成長。そういうものをモデルとして人格の成長というものを考えているのじゃないか。身体の発育というふうなことでしたら、栄養とあるいは太陽の光線とかそういう最低の条件が満たされれば、それ以上はわれわれが背を引き伸ばそうとしてもだめです。栄養という点では戦後の青年はよくなり、また非常に社会が窮屈でなくなり、

いろいろな圧力がなくなっただけで何か非常に伸び伸びと育ってきて足が長くなるというそういう変化が起こっております。身体的発育のためにいままで不利な条件だったというものを取り除くということさえすれば、それで十分であとはわれわれが干渉してもどうにもならないのです。背の低い生まれつきの人を伸ばそうやってこれはできないわけです。そういうふうに考えるとわれわれは干渉する必要がないのであって、身長やからだつきなど生まれつきでどうにもしようがないのです。しかし、人間の精神の成長ということによりますと、やはり学習というようなことが大事なことなんじゃないかという考え方が出てくるわけです。学習ということですと、いろんな援助をするという余地があるんじゃないか。それについてどういつ援助をしたらいいかというのを、われわれはもっと積極的に考える余地があるんじゃないか。そういう考え方が成り立つわけですから、ところが来談者中心の立場だとそういうことは全無問題にしておいわけです。それはやはり身体的発育をモデルに考えて、人格の成長というのはすべて尽くされるという考え方がクライエント・センタードの立場にはあるんじゃないかという批判をする人がありますわけです。

Allport や Frankel の考え方は、Rogers とは違って、どういつことが大事かということを見つけ出し、その大事なことに集中的によりよい成長を遂げるように援助することが必要なんじゃないかというのです。Allport ですと単なる自己実現じゃなくて、たくさんのおテンシヤリテイのうち、どれを實現しようとして選択するかということが大事なんだと言っているわけです。たくさんのおテンシヤリテイ全部を100%發揮できればいいというのは昔の考え方、現実には何が重要かということを考えて、非常に重要なものを選択して、それを専心實現する努力をしていくということが肝心なのです。しかし、何がより重要かということは考えれば考えるほどむずかしい問題ですから絶えずそれを考えまいくことが必要なんじゃないか。そのことを試索性 (tentativeness) と言っているわけ

です。ですから、まようはこういうことが一番いいと考えて一生懸命やる。しかしまたその人はあとでは反省しまして、もっと大事なことがあるんじゃないか、それは何であろうかということをしつかり考える。そういう専心従事と試案性、という一見矛盾するものを絶えず折り合わせていくということがわれわれのいま方なんだとハクのです。何が大事かということをよく選択させるということ、そのことにおいて賢明な選択ができる、そのことが援助として、あるいは人格をよりよく成長させるためには一番肝心なことなんだとハク気に重点が置かれるわけです。だから何がより人間として重要なものかをしつかり考えさせる援助をしなければならぬとハクのです。そのところが Rogers と違うわけです。Rogers は考えていくうちに何が重要かということば自発的にあえるだろうというだけでそれを強調しないわけです。Frankl はオーストリアの精神医学者でオーストリアで第二次世界大戦のときにナチスの収容所に収容されて限界状況に置かれた人です。奥さんもお子さんもそれで殺されたという人間としての限界状況を経験した人です。収容所におりますと食べものも十分でないわけですから、われわれが戦時中そうであったように食べもののことしか考えない。そういう姿もあるわけです。これは動物に共通です。しかし人間には動物と違いまして、食べものもおい、ひどい扱いをされる、そういうことを経験しますと、どうして自分はこういうふうな虐待されてまで生きなけりゃおらないか、とハクことを考えるのです。そういうことは人間だけのものです。動物は別に考えないだろうと思うのです。人間はなぜこういう状況で自分は生きなきゃならないかを考えていくとわからない。そこで自殺しようと思ふ。しかしながら自殺しようと思ふとなぜ自分は自殺しなきゃならないのかとハクことを考える。そういうふうにもっと根本的なことは何かとハクことを考える。それはやっぱり人間らしさであります。Frankl はそういう限界状況におかれて、人間らしさというのとは何かとハクことをよく考え、それを自分の体験に基づいてつかんだわけです。生活体験に基づいて充実した意味を求める。よりよく、

より高い価値を追求する。そういう生き方をするように援助することが神経症の場合なんがでも必要なんだということに気付いたわけです。それで(中)にありますように「価値に対する視野をひろげさせ」そして、この「自分の現存在を責任存在として理解する」ようにしむけるというのです。何か意味の充足、より意味のあること、より高い価値に対してそれを追求させる。そして自分を社会の一員としての責任存在として受け取って行くようにしむけるということが、大勢の援助なんだと考えました。この考え方ですと自己充足、自己満足とか自己実現は目的じゃなく、より意味のある生活をする行動をするということが目的になります。要約しますと「自己充足と自己実現は意味充足と価値実現の結果である」というのです。意味充足と価値実現ということを目的にすべきだというのです。結果として自己充足と自己実現が起ってくるのだという考え方です。いままでの考え方は深層心理学—無意識的のものを意識化するということに重点があったんで、自分の考え方は高層心理学だ。より高い価値を追求させるような援助が必要なんだという主張を Frankel がしたわけです。人格というものを考えるとまに、昔からそういう考え方はあったわけですが、精神的なものを充実するという考え方で、そうでなくて、非常に合理主義的に人間性というものを100%発揮すればいいので、その中心は何かということは問題にしないという考え方の対立として理解することが出来るように思います。人間としまして高い価値を追求する。そして、それに打ち込んでいくという時代ですと、その価値は何かということに大いに問題がありますから、その選択ということを非常に慎重に考えなければならぬわけです。そういう中心的な価値というものを卑に追求していくということですと精神は健全であってノイローゼにかかるということも少ないし、非行なども少ないということが言えるのではないかと考えられます。しかし、中心的価値の追求ということがありませんと、そこにきびしさというものがありませんから、ちょっとした困難に出合いますとすぐ精神的に参ってしまふということも起こり

かねないわけでありまして、Rogers のような考え方と Allport や Frankl のような考え方とどちらが青少年の指導においてより適切であろうかということを考えていくことが、今後の私たちの課題になるのではないかと思うのです。

先ほど選択ということを申しましたが、選択ということについては自由意志というものを非常に強調いたします。しかし、条件づけの立場から申しますと自由意志が強調されるのは現在の社会が民主社会になりまして、そういう社会の考え方によって条件づけられているからだという事です。だから、それはあくまでも仮想的存在だというふうに見る見方も成り立つわけです。ですから、全体主義的な社会、あるいは専制的な社会でしたら自由意志とか、自主的な選択というものは認められなわけです。社会のあり方によって個人のあり方は条件づけられるのだと、すべてをそういう条件づけによって考えようとするわけです。Rogers の考え方だと選択というようなことはいわず、それは成長の力だという、あるいは自己実現の力によって選択をするのだというふうに考えます。だから、それも決定論的な考え方で、成長の力、自己実現の力というのがあることでそれが選択をさせることになるんだというのです。成長の力が十分展開すればそれが賢明な選択をすると思うわけです。それに対して自由意志とか自主的な選択を強調する人たちの論理はこういうことなんです。ワイリアム・ジェームズというアメリカの偉大な心理学者が 1820 年代に書いた文章が最近のカウンセリング心理学の雑誌に引用されておりました。その考え方は、私たちがたとえば、A、B、C というそのどれがいいかということをはいろいろ考える。そして C はだめだけれど A、B ならどっちでもいいと思う。それでいろいろ考えた末、最後に A を選ぶ。そうすると選んでしまっただけならなぜ自分が A を選んだらうかと考えるとやっぱり A を選ぶ理由というものがないとあって、必然的な因果の鎖で A を選んだというふうに説明できます。そうすると自由意志なんかないのです。すべて因果の鎖によって決定されているので

イを選んだのはわれわれが自由に選んだようだけれど実は学校の影響あるいは先生の影響とか、自分が育った環境の影響あるいは時代の影響で、決して自由に選んでいないのだとあとからは考えられます。しかし、決定する前のことを考えますと、A、B、C、Dとあって、C、Dは問題にならない、Aはとという根拠ではいいがBという根拠ではさかい、自分はどうつの根拠を重視しようか、どちらでもいいのだけれどもどちらがいいだろうかとということになりかねない。最後の選択をするまでねばりねばっていることを考えて、おしまいはAを選ぶのです。別に、子どもがしますように、"どっちにしましょうか神さまのいうとおり"というわけを選ぶのは、さりざりのところまでしつかり考える選ぶのは人間的な生き方としては違うわけです。教育とか指導という場合には、やっぱりさりざりのところまでねばって根拠をしつかり考えて、AがいいかBがいいか選ぶことが人間的なものじゃないかと考えられます。だから自由というのは非常に狭い範囲であるかもしれませんが。しかしそういう狭い範囲の自由というものを最高度に活用しようとする。そのことが大事なんじゃないか。結果としては、自分がしつかり考えたつもりがやうばりまずくてAでなくBを選べばよかったと後悔するかもしれませんが、人事を尽くしてしつかり考えて、自分の責任で選択をすることのほうが望ましいのじゃないか。そういう援助を青少年に対してしつかりやるということがカウンセリングでは大事なんじゃないか。そういう考え方は、カウンセラーも一緒にあって考えてあげるのですが、最後は青少年が自分で選択するということが大事です。相手が選んだらいろいろだめを押して、もっと賢明に考える余地があるのじゃないかと考えさせるような発言をすることが、青少年の指導では大切なんじゃないかというふうに考えられます。そういう考え方が Allportとか Frankel の考え方から出てくるのです。Rogers のほうからは出てこない考え方があります。

こういう人格についての考え方の違いによって援助のしかたの違い

はというのが出てきます。青少年によつてどういう援助が必要かということは違いますから、私は一つの考え方だけで十分だということは言えないと思うのです。だから、さっき申しましたオノの人間観で、条件づけという事で援助して、時には激励すればそれが一番いい効果をあげるといふような場合もあるのです。それから、精神分析の考え方で援助することと必要でしよとし、Rogers のような来談者中心の考え方で援助すれば十分である場合もありましようし、もっとざりざりまでねばつて賢明な一番賢い選択をすることに関して、われわれが適切な援助をすることが一番適當だという場合もあるのじゃないかと思ひます。

以上、現在のいろいろなカウンセリングの海と空の状況となるような経過についての考え方をお話しいたしました。

(了)

カウンセリングの理論と技術 (1)

国学院大学助教授 飯田 不二男

実は昭和23年でしたか、思いがけない機会にカウンセリングというのを知りまして、二・三年試験的に書物に書いてあるところを確かめていたのですが、確かめてみまして内心をむかされるままにこれを自分の一生の仕事にしようと思ったのです。先輩恩師を訪ねて相談いたしますと、そんなものやってみようがない、やめろというようなご意見でしたが、自分の経験ではどうしても駄目だという感じがいたしませんので、恩師先輩に背いて母校を飛び出して、こんなことをやり始めてしまったわけです。

この度は非常に大勢の参加希望者があって予想外だったということ、その大勢の中からはとにかく数をしぼったというようなことを伝え聞かしまして、多くの方々からカウンセリングに関心を寄せて頂けますことを一方では嬉しく思うと同時に他方では少なからず困惑もしているわけです。実は昭和30年に、それまで自分がひとりでこつこつやっていたことを世間に公表したわけです。以来毎年全国各地で会合しております。その経験からしますと、一応カウンセリングということがわかったような気になって頂くのに10日間位合宿しないとだめだという感じを持っています。昭和30年から35年位までは10日間位つつ缶詰めにして合宿していたのです。35・6年頃からは10日間という日数をとることができなくなって8日間にし、1週間にし、というようにひにちをけずって来ているんですが、そうした経験を顧みるとどうも最低限10日間は起居を共にして合宿しないと伝達できないんじゃないかという感じを強くしています。特にこの4・5年来、カウンセリングということばが広まるにつれていろいろな誤解や偏見が広まっていることも感じさせられております。一時はカウンセリングというようなことをやたらに広めることをやめた方がいい、んじゃないかという感じさえして極力出歩くこと

をやめたりもしたんですが、どうも火勢の赴くところで、じっとしているてますます誤解されることが多くなったりする面もあらわれたので最近はかなり遠慮なく出歩いてはいるんです。しげし、短時間で果してどの程度正確に伝達されるかについての懸念は以前として私なりに抱き続けております。今日も一日の限られた時間の中でするのでどれだけお役に立てるか、かなりの懸念はあるわけですができるだけお互いにコミュニケーションしながら少しでも伝達不十分な面をコミュニケーションで補って行くことができれば幸いです。

実は私はこういう所でこういう形で一人でお喋りすることを好かない。大学で一応講座も担当しているわけですが教室へ参りまして私も私は喋らない。「喋らない教師」ということで有名なんですけれども教壇の上に立って黙っております。まあ一年間を通じて実際に口を開く時間が正味30分位ありましょか。4月の新年度になって新しい学生を前に教壇に黙って立っておりますと学生が非常に戸惑うようです。「月謝払ってるんだやう」なんてこうどなり声が出て来たりします。私はそういう声を非常に歓迎します。嘘偽りのない本当の声だろうという感じをひしひしと受けます。そうした叫び声、いわば罵声に接したりしながら、逐次学生たちが勉強は自分等がやらなきゃいけないんだということを理屈でなく何か五体で感じ始めるのを待ちます。今こうして私がひとりで喋っている。皆さん方が聞いているような恰好をしていらっしやる。聞いているとは私、申し上げない。ひとの話を聴くというのは容易ならぬことなのでそう簡単にひとの話が聴ける筈がない。まあ聴いていらっしやるつもりでしようが恐らく九割は聴けてないだろうと思います。随分乱暴な言い方するようですが人の話を一割聴けるとしたらこれは大したもんです。まず九割は聴けていません。まあ今の内はまだ始まったばかりですからそれでもまだ一・二割聴けているかも知れませんが、こんな調子で一時間喋ってごらんなさい。一時間後にはまず0.5パーセント位しか聴けなくなるはずです。こういうことも恐らく殆ど

の方が自覚はしてないでしょうが端りのないところです。「あの先生の声でっかいなあ」なんてことを考えたりしてそういう自分の意識の中に浮ぶ自分の声を一所懸命に聴いたりしている。「あの先生少しづつがしてんじやないかあ」なんていうことを声なき声で呟いて、そのつぶやいている自分の声を実は自分が聞いているということを自覚できないものですから、人の話を聞いているようなつもりでいる。誰かと向い合って話合っているようでも実は「この人何考えているんだろうか？ ああ、さては此の間のあの一件じゃないかな？」なんていうことを自分で呟いてその自分の声を聞きながら実は相手の話を聞いているつもりで応対している。こういう人間の姿がわかって来ますと、教壇から呟るということが如何に伝達されないかということを実際やってみてまざまざと感じさせられます。実は教壇で喋らなくなる前には私もいわゆる講義なるものをやっていたんですが、試験してみると実にそのバカらしさを痛感させられました。そこで或る時半年講義をして半年講義をやめたわけです。そして試験問題を講義した方からと講義しないで本だけあてがっていた方からと両方から出してみた。講義した方の答案するのは実にひどい。読んでも何書いてあるんだかさっぱりわからない。これは前からそうでしたがその時はかなり計画的にやりました。試験が終了後20人ばかりの学生を部屋に呼びました。これもいわゆるランダム・サンプリングで適当にピックアップして20人呼んだわけです。で、机に向い合まして「これ君の答案でしょう」「そうです」「この君の答案を私拝見したんだが何のことかさっぱりわからないんだよ。どういふことが説明してくれないですか？」「僕もわからない」「僕もわからないってあなたがお書きになったんでしょう。」「ええ。僕書いたんです。」「どういふつもりで書いたんだが意味がここのところわからないのですよ。説明してくれませんか。」「僕がわからないです。」「僕がわからんてあんた自分で書いて自分で何書いてんだかわからないのですか？」「わからないです。」「それならどうして書けたんだい？」「ノートに書いてあるんです。」「あ

あ。それじゃノート見せてくれないか？」ノートを見ると成程同じことが書いてある。「このノート君がとったの？」「えっ。僕ちやんと出てますよ。さほりません。」「いや、さほったかさほらなかつたのかを訊いてるんじゃない。君がこのノートをとったのかと訊いてるんだ。」「僕が取ったんです。」「どういう意味なの？」「わかりません。」「わからんノートをとってそれを又わからんままに丸暗記してわからんままに文字にしてとに角白紙を埋めれば点がつくというようなことをやっている。まあこれが大学の端りのないところです。しかもこれは大学だけではなく。実は私、自慢話みたいになりますが子供が三人いるんですけども三人とも結構優秀な成績でやっております。一番上の子は小学校から高等学校を卒業するまでずっと一番を通した子なんですけど中学時代にある日ちよっと茶飲み話で伺ってみました。ところが理科系なせになりますと皆目わかっていないのです。「何にもわからんじやないか。」というも「わからんいんだ。」「だってお前ちゃんと「5」を貰って来てるだろう。」「5貰うの簡単だよ。試験の範囲が決ってるんだから、暗記して行けば5位すぐ取れる。」「それでいいのが？」「いいとは思わないけど、だってわかんないんだからしょうがない。」これが死生方にいわせれば優秀な素晴らしいお子さんで羨ましいといわれる子供なんです。別に私はそんな感じもしないんですが先生方はよくそういうことをおっしゃる。そういう子供でいながら何にもわからない。たゞ丸暗記してるだけ、試験の範囲を暗記するだけ、答案出せばもう忘れちゃう。これが優等生だ一番だということを出るんだから他は推して知るべしだろうな、という感じをその時つくづく受けたことがある。子供たちは学校で何やってるか。先生がこうして前を向いて睨みを利かせる時は澄しがえっている。そして又できるだけ人の陰に背中陰にかくれる。まあ暫間いているは、と怒って黒板にでも向い出すと隣同志でつゝき合う。如何に指導者のすきを盗んで退屈な時間を紛らすかということの工夫を6・3・3と続けてきます。運者になりますよ。その工夫を12年間もやるんですから。それが一般には教育

たと思われている。学校は勉強に来る所だからということでは全然
ぜん意識にのほらぬい。何故かというところな形でやっているか
なれです。

私の好きな中学校なんですが広島県の竹原市、前の池田純理の故
身地なんですけれども、その竹原市に賀茂川中学校というのがあり
ます。この学校へ参りますと先生は黙っています。時によると先生
が教室にいません。子供たちが自分たちで勉強するんです。例えば
国語の時間になりますと、もうベルが鳴った途端に待ちかねている
ように「読まして下さい。」と書いて立ち上って読みます。時によ
ると四、五人いっぺんに「読まして下さい。」と立ち上るとお互いに顔
を見合せていて一人・二人と坐って行く。最後に残ったのが読むわ
けです。この立ち上って読む子供というのはできない子供、通俗的
に言えばできない子供です。すぐ読み違える。漢字にぶつかるとし
う読めない。そういう子供が立ち上って読む。しかも「読まして下
さい」と書いて立ち上って読みます。読み違えるとほかから「もう一
度」と声がかかる。もう一度やこを読み直します。漢字にぶつか
って読めなくなると「次の字何と読むんですか？」なんて訊いていま
す。そうするとほかの子供がそれはこうこうだと教えてくれるわけ
です。そうして教えて貰っては又先を読み続ける。四、五人いっぺ
んに立ち上ったとき「あれより俺の方がよく読めるな」と思うと坐
るんだそうです。できないからやるんだ。できるものはやる必要な
い。できない子供にできるだけ勉強し、練習する機会と時間を与え
ていくのです。こういう考え方が徹底しているわけです。数学の時
間なせ、円に内接する四辺形の対角の和は二直角である、その証明
をやるうとして入れがわり立ちがわり黒板へ出て行ってやるんです
かなかなか証明ができない。誰かがやりますとすぐに声がかかる。
「その二番目の式から三番目の式どうしてでて来たんですか?」「そ
れはこうしてこうして」と説明しているうちに「あ、いけない。違
いました」という。と、また次の子が出て行ってやる。「その式か
らその式どうして出たんですか?」とまたやられる「それはこうし

でこうして」と説明していると「あ、いけない。遅った」という。この分位経ったときに先生が初めてかどこと口をきいた。「君たちグループに分れてやったらどうなんだい?」「あ、そうだそうだ」四、五人ずつかたまっていっしょに相談し始めました。ものの五分位したらさすが「できたきた」ということで、あるグループが出て行ってペナートと証明してのけた。と、すぐにほかから声がかかる。「やこのところどうして気がついたんですか?」。私このときにハッと思い当たったんです。この学校ではできたかできないかを問題にしないんです。普通の学校だとマルがバツですが。人間がどういう考え方をしてどういうふうに展開していくと間違いに陥っていくてしまうのか。どういうところに着眼しどういうふうな考えを展開していくとちゃんと正しい方向へいくか。その考えのプロセス、これが大事なことです。この学校ではこういうことがよく心得られています。マルだとかバツだとかそんなことじゃない。同じ人間ですから間違えることはいくらでもある。或る意味では誤りを犯しながらそれというところを見つけていくわけです。私にいわせれば最近学校の先生方がやっていること、そして又おそらく企業体の方々がやっていることは「間違えないようにしよう」としてやっている。それはとんでもないことです。むしろ誤りを犯しながらそこで人間が前進していく、利口になっていく、これは非常に大事なことです。できない子供が立ち上って読めるということ、「よし、やろう」という気分になってくれる、できないから恥しいとか、こんなの読んだらみっともないからやめようとか、そんなことじゃなく今自分のできるだけの力をフルに発揮して、失敗しながらぶつかりながらやってのけようとする、その態度、その気持、これが何よりも重要なことじゃないんでしょうか。

こんな話をし続けるとカウンセリングどころさなくて教育の話になってしまうかも知れませんが、実はカウンセリングといっても教育といっても私の場合は言葉が違っただけで意味は変わらないのです。非常にわかりやすく申し上げるわけですが、今日一般的には「先生

が生徒を教育する”とか“労務課の人が従業員を監督する”とか或いは“医者が患者を治療する”とか、こういう考え方、こういう思い方を至極当たり前の、当然のこととしてしているようです。然し私にいわせると、そんなことはどだいできっこないことなのです。人間にできるのはせいぜいこれだけです。運転手が自動車を操縦する、或いは職工さんが機械を操作する、これはできる。相手が自動車、機械です。生命もなければ精神もない。人間は機械じゃない。生命がないんじゃない。精神がないんじゃない。この自動車と患者、労務者、生徒という友人同とはこれはまるで本質が異なるわけです。ところがこのまるで異なることに気がつかないで、依然として先生が生徒を教育することができると思っているんです。労務課員なら労務者を監督し、管理することができると思っているんです。医者が患者を治療することができると思ったりしている。ここに色々な大間違いがあるんじゃないでしょうか。今申し上げた箕成川中学校あたりになりますとそんなことはできっこないということをはっきり先生方が心得ています。今日まで人間が築き上げている考え方というのは、ひと言でいえば、こちら側が勝手にこちら側の都合の良いうように考えを組み立てて来ているんです。先生だとか、監督者とか、医者とか、労務課員とか、いわばいわゆるリーダ格になる人が自分の都合の良いうように考えを組み立てている。教育なら教育に例をとっていえば、教師に都合のいいようにいろいろな教育概念を組み立てて来ている。教師の思うように生徒が動けば良い生徒なんです。教師の方が違ってるか違ってないかは問題じゃないんです。監督者に都合がいいように相手が動けば「あれはなかなかしょうかりしている。今度ボーナスのとき少し余計出せ。」なんていう。一事が万事こちら側の都合のいいように考え方を組み立てて来てるんです。ところが実をいうと教育とか、管理監督とか、治療とか、こういう言葉でいっている人同の営みが現実の姿になっていくのは向う側でなんです。その教育が本当の良き教育であるかないかはこちらの考えで決まるんじゃないなくて、生徒の現実の動きそのものから決

って来るわけです。いくら素晴らしい教育理念を喋りまくったって子供たちがガタガタしていたんじや何にもならない。いくら堂々と労務管理理論を説いても実際に会社なり工場なりに行って労務管理やってどうなるか、労務者がどういうふうに動きどういう行動を展開するか、こちらも見ないことにはこれはどうにもならないのです。「あいつはしょうがないやつだ」という言葉は平気で出ますけれども、そのしょうがないあいつがしょうがないように動いてしまふ、やこのところへどう自分がアプローチしていったらいいのか、どう自分がその人と接触するときにあいつがそうでなくなってくるかをぜんぜん考えないでただ「しょうがない奴だ」というだけでは全く無意味なことです。すべて我々のほうから教育とか管理とかいう言葉で呼んでいることが現実化していくのは向う側であってこちら側じやない。このことが忘れられてしまつて、いつの間にか、運転手が自動車を操るのと同じみたいに、何かこちら側でうまく相手をあやつれば良い先生であり、良い監督者であり、良い医者であるみたいに思われてくるんです。もう一度そこらを考えて直して本当に生徒だとか、労務者とか、患者とか、こういう言葉で呼ばれるような人々が健全だといわれるような、そういう方向へと向って成長し、発展し始める。その現象がどうして起ってくるのかということ。これをもう一度考え直してみようじやないか。そのためにはいわば盛んにこちら側で理論を組み立てて来ている、そういう理論をご破算にしてみても、全部放り出してみても、向う側の人がいっていることをいっているままに、できるだけじかに、ストレートに聞くことをまずやってみようじやないか。別のいい方をすれば今まで我々が組み立てて来ている考え方をいったん全部なくしちゃって向う側の人がいっていることをそのまんま一応すなおに受けとっていってみよう。もっと別のいい方をしたらは向う側をお師匠さんにしてこちらが改めて勉強してみよう。この先生がいうことをよく聞いてみようじやないか。非常にわかりやすくいえばこういうことです。比喩的ないい方をしますと、注射なら注射の針をプスリとさした場合、そのさ

された針に対してとついう感じを持つかはさした人の方にはわからない、さされているその人がわかるんです。その注射の針が痛かったのかどうなのか、その痛さがどの程度なのかというようなことはさす人の方が感ずるんじゃないでさされる人が感ずるわけです。そのさされた人にどういふ痛さだったのか、喋って貰えなさやさす人の方にわかるはずがない。もう一度そのさされる人のいうことをそのまゝすなおにきいてみようじゃないか。こちらから眺めていてあれはあゝだこうだと、こちらの考えできめつける前に、きめつけられた人がどんな感じをし、どんな感情を持ち、どういふことを考えるのが、こちらではわからないからその人からじかに教えて貰おうじゃないか、と考える来ますと別に教育とか、管理監督とかそんな区別はない。教育だとか管理だとかいっているのはこちら側が勝手にいっていることで、向う側の人には実はそんなことを問題にしているんじゃない。向う側の人にはそこでじかに経験するところ、直接に感じ取るところ、で動いております。決して理屈で動くんじゃない。その感ずるところ、思ふところ、人間の一番生身のところをこちらから攫やつじゃないか。教育だとか管理だとかそんな言葉で分けちゃうんじゃないで、生きている人間の生身が経験するところ、生身のまゝ感ずるところをもう一度学び直してみようじゃないか。というわけでもうこのへんで私のお喋りをやめたくなるわけです。私なやから話を聞くよりは、むしろクライアントという言葉で一般に呼ばれているような人々、カウンセラーを訪れて来る人々かどういふことをいっているか。その人々のいうところをそのまゝお聞き取り願いたいと思います。とかく私共お喋りしますと理屈に走ってしまつてどうも困ります。つまり人理屈は一応この際ご破算にして、生身の人間の話を直接におきき頂いて、その後で今まで申し上げたことで疑問の点もおありかと思いますが、いろいろとご意見など承ねればと思います。

確かお手もとに「一女性とのカウンセリアブ」というプリントをお届けしてあるかと思いますが、今からお断り頂きますのはその記

録のテープです。38年の4月の25日の晩に会合を終りましたら事務の者が来て「オレという方から電話があったんだが、明日一人連れて行くので是非時間をとってほしいということだ」ということです。ところが翌日私日程がぎっしりでとても時間が取れない。一日おいて次でしたらば時間取れますのでまず先方に電話入れたんですけども、もう帰ってしまったということでも直接お話ができない。で、電話口に出た方に明日はとても駄目だと、あさってなら何とかなるということをお伝えしてくれと頼んだわけです。その伝えが届いて27日の約束の時間にKという方が一人の女性を連れて私のところへ来たんです。玄関先で「この人なんですけどよろしくお願いします」といってさーっと帰って行ってしまった。さてそこに残された女性、何という名前が勿論わかりませんし、何で連れてこられたのかももちろんわからない。そんな状態で二人が向かい合ったわけです。で、向かい合いますとまず録音してもいいかどうかということの了解をつけるわけです。その了解をつけて結構だということになりますとスイッチを入れるわけです。断られればもちろん録音はいたしません。(「一女性とのカウンセリング」第一回目を聞く。)

第一回目は正味一時間あるわけです。何がございましたらどうかで、どんなことでも結構です。

質問 / 「カウンセリング」ということばの語源は……？」

応答 / 「どうも私自身があまりそういうことに興味がないものですから調べてもないんですが語源は辞典をひくとギリシヤ語から始まるようです。もう随分昔のことなんですけども或る日家へ帰ったら女房が「今日はいい恥をかいちやった。これこれしかじがで」と話をしてくれたんです。「女学校時代の同窓会に出かけて行ったら」お宅はご主人が本職だからお宅にきけばわかるだろう」ということで何か昔の友だちから訊かれたんだけど最近の学校のやっでることはさっぱりわからない。何とかラムとか何とかいって」「それはカリキュラムじゃないか。教育課程とか教科課程とかいわれている」「あゝ、

カリキュラムってのは教育課程のこと。今度行ったら教えて
いてあげよう。もう一つ何だかいわれたんだけど」「ガイド
ランスだろう。生活指導とか生徒指導とかいうんだ。」「カリキ
ュラムが教育課程でガイダンスが生活指導。今度よくいって
よう。」一分前後、向をおいてから「お前、教育課程って何
だか知ってるかい?」「生活指導って何だか知ってるかい?」
とよくと、またんにピリピリってここらが動いて「そういう
こと、わたしたちどうでもいいんです。カリキュラムが教育
課程でガイダンスが生活指導。それでいいんです!」という
わけです。もう何をかいわん。それを振り下げていくとわか
らない。実はこういうことが日本語だっていうと何かわかっ
たような感じがしちゃうんですが実はわからない。随分失礼な
い方かも知らんですが、例えば精神分析なんていう言葉で
すが、何か精神を分析するなんていうことでわかったみたい
な気がする。精神分析ってのはいわゆる自由連想なんですが
そんなことはもうどうでもいい。こういう傾向が非常に多く
あるので、一つにはそういう意味からもへたにカウンセリング
を日本語にするとそれでわかっちゃうもんですが困る。
語源まで調べるということは勿論もっと深い意味をさぐるつ
としてのことでしょうし、たゞ言葉だけで片付けられないと
ころから出ることでしょう。一つの問題をへたに日本語
にするとそれでわかってしまう、こういう傾向が非常に問題
になるわけです。実はわからないんだけど、わかっちゃう
んですね。それからもう一つはどうも適切な日本語にならない。
例えばカウンセリングを「相談」などという言葉を訳し
てみても相談としたらそれでわかるのかというと実はわから
ない。「相談助言」なんて訳しても何かそれで日本語になる
とわかったみたいなんですが実は日本語にしたこと、そのこと
自体がわからない。これは英語でも何でもない、日本語なん
で現にカクカナで書いてある。決して英語じゃないんです。

我々がアメリカへ行ってカリキュラムなんていうたってとてもそんな発音通じません。明らかに日本語なんです。この言葉のまゝでこのことばを使って頂くことが重要と思うんです。言語学的な興味からお尋ねになるんでしたら言語辞典などひくとギリシヤ語からの由来がずっと書いてございます。」

質問10「プリントにクライアントの沈黙時間を何分何秒というように記録してあることに意味があるのでしょうか？」

応答10「研究材料としての意味はあるわけです。」

質問11「クライアントの言葉の終りから次に言葉が出て来るまでの沈黙時間というものは、終りと喋り始めとの、喋った意味と喋り終ったのと、喋り始める意味ということと沈黙時間というものの関連性、乃至は関係ということはあるんですか？」
(質問のまゝ)

応答11「あると思われる場合がしばしばあります。こちらがつまらんことをひょっと口にした途端に沈黙が始まったりすることがあります。これが片方の極です。片方の極になりますと、非常に重要な問題にぶつかって一所懸命に考え出すときに沈黙するときがある。その間にいろいろな意味の沈黙があるようですがまだわかりません。」

質問12「カウンセリングの場合、方向づけはどういうふうにするのですか？」

応答12「どういうことなんです、その方向づけっていうのは？ これは非常に難しい問題でカウンセリングというのは悩みをなくするわけじゃない。人間悩みをなくしたら死んじゃいますよ。退屈して、これはもう一か月と身がもたないですよ。悩みをなくするんじゃないでいいんな悩みにもぶつかってこれを突き破っていく、そういう動きがとれるってことなんです。何かアハ、アハ、笑って天国みたいないい気になっていると幸せそうに思ったら大間違いですよ。私のところはよく金持の奥さんなど見えますけども大変なんですよ。やることはな

いし、生活は心配ないし、金はつかい放題つかえるし、なんで
で実にもう大変なんです。10回に1回位、10日に1日位笑う
から楽しいんであって、明けても暮れてもアハアハ笑ってざ
らんなさい。一日笑ってたら気が狂うだろうと思うんです。
非常に重要なことはどんな困難なことにぶつかってもそれを
突き破って進んでいける、ひっこんでしまわないで前進して
いく、困難なことにでも取り組んでいく、簡単に結論出してこ
れはあつたと片付けちゃうんじゃないでしてそこへ取り組んでい
く、そういう人間の姿、在り方が現実化するってことなんです。
とかくカウンセリングというと悩みがなくなるみたいなん
ですが、そんなでもないことなれる。ある意味でいったら
はカウンセリングを経験すればするほど悩みは増して来るん
です。その代り大きな悩みにぶつかってもそれを今度は突き
破っていける、突き破るたびに人間が成長していくってこと
なんです。熱の生活がうまくいかない、だから住みいい寮に
変わるか住みこみの口をみつけて出るか？こういうような考え
方をよくするわけで、このケースの女性も盛んにそれをやっ
てます。しかしそうじゃなく、その困難な事態の中に自分を
ぶっつけるってことなんです。逃避するんじゃないんです。
一般にはずいぶん逃避する。難しい問題にぶつかるはずいぶん逃避し
ちゃう。「あれは俺の手におえないや」とか「あんなのにま
ぎこまれたら大変だよ」なんてことで押し合っている。そう
いう在り方、そういう動きがとれない状態からどんどんぶつ
かっていけるようになる。言葉でいうとそういうことだろう
とってるんです。」

いろいろご質問おありかと思いますがプリントを持ってきてあり
ますので二回目は全部お聞き頂く必要はないと思うんですが、半分位
だけお聞き頂いて二回目と一回目の違い、又それに関連する問題な
ご検討頂ければと思います。先程お聞きのように又来週来るという
ことで帰ったんですけれども、次の回は熱を出して寝込んでしまっ

て行けないということ、一回目と二回目の間には二週間経過しているわけです。二回目をおかけします。歸めて椅子について親のこと、さようだいのことなど話しておりますけれども割愛して終りのほう10分位のところをおかけ致します。

（「一女性とのカウンセリング」や二回目を聞く）

何かございましょうか？

質問16「この方何文位ですか？」

応答16「さあ、女性の^身令は私わかりませんですけど妹が大学へ行ってるからそれよりは上なんでしょう。」

質問16「寮、寮って何か……？」

応答16「これ婦人の矯正施設です。婦人相談所を経由しているわけですよ。いわゆる売春対策でできたわけです。」

質問17「転落、又は転落しかかったというふうな……？」

応答17「必ずしも。一応政治的には売春婦の更生というのが主目的ですけども。大体半数位は売春行為であげられたものなんです。あと半数位は生活困難ということもありますし、それから自活できないという場合もあります。現在この人がいる寮というのは大体半数位が売春です。」

質問18「この人何回位来たんですか……？」

応答18「ハイ、7回参りました。概略の経過ですとこれが2回目です。3回目の前の晩無断外泊をして妹のところへ行って妹といっしょに一晩過してしまっただんです。その足で夜が明けると私のところへ来たのが3回目です。無断外泊したので当然寮で問題になるわけなんでしょうけど私のところへ寄って1時間私と話をして寮へ帰ってからの態度が非常に良いということで、無罪放免になったわけです。そのために寮生が騒いだりもしたようです。ほかの人たちも処罰されるのに彼女が処罰されないということでいろいろごたごたしたようなことを4回目に來て話しておりました。この4回目と5回目の間の時に突然ふと押が存在するんだということをはっきり経験した

瞬間があるらしいんです。5回目にそんなことを話しておりました。今までは疑ったり、或いは洗礼受けるなどと強制されるんじゃないかというふうに思ったり、聖書なんてのはぜんぜんうっちゃやらかしていたのが、そうじゃなくてやっぱり神様ってのは実在するんだという、そういう経験があったらしいんです。そのことを5回目に来て話しておりました。聖書研究のグループがあるんだそうですがそこへ出席して、聖書研究をはじめたそうです。6回目はいろいろと聖書の講義をしてくれました。6回目と7回目の間に非常にいい勤め口が見つがって、最初は一応試験的にということでしたがとても気に入られて本採用になって、その勤めの関係から7回目ですぐ以後来られなくなってしまうわけです。勤めの方に出ているということ、何か非常に人気者でやっているということは婦人相談所の方から偶然お聞きしたことはあるんですけど。そんな経過です。」

質問19「連れて来た人は……？」

応答19「これはその療の副院長をやっていた人ですが、私の方にカウンセリングの勉強に来てる方なんです。」

質問20「先生だからできたんで、他の人にはできないんじゃないかと思うんですが……」

応答20「私の方で勉強してる方で今カウンセラーとして仕事してる方はいっぱいいらっしゃると思います。私以外にも現在ですとかかなり多勢いらっしゃると思います。別にこういうことをやってるのは私ひとりじゃないんです。」

質問21「この女性の場合、連れてくる時何が話してきかせたのですか。」

応答21「念のために申し上げますが私のことをKという方が本人にとにかくいったことは全然ないといっております。とにかく君に会わせたい人がいるからいっしょに乘いという、こと以外は何もいわなかったといっております。」

質問22「会社を退めたがっている人の場合はどうカウンセリングしたらいいでしょうか？」

応答22「私も毎週一回ずつ会社に行っておりますから今のよう方には時折お会いします。もう会社をやめたいなどというのがよくいます。でも私と話してると3分の1位はやめなくなり、3分の1位はやめていくんです。私が行っているところは夜学に通わせませんので、やはりどうしても勉強したいというのはやめていきます。夜学に通えると思っていたのにはいつてみたら通えないというような理由でやめていく方もあります。」

質問24「……賀茂川中学校では予習なんかもあるんでしょうか。」

応答24「ぜんぜん反対です、これは。勉強は学校へ来てやりなさい、学校は皆さんが勉強するためにあるところなんだから、と予習とか復習とかそういうことは一切いいません。非常に手っ取り早いと方をしてたら、考え方をみんな逆にしていただいたらいいと思う。その方が手っ取り早いかも知れません。」

私が現在カウンセラーをしている会社では最初、私のところへカウンセラーを世話してくれと行って来たわけですが、世話するからにはこちらにも責任があるから一応会社にお伺いして責任者と話合った上で、何ならご推薦しましょうということにしたのです。行ったら「私に來い」というわけで、「とってまじめだ」といったんです。時間的にとてもできない。「そうでしょうね。お忙いから。」とかいってましたが一向に動きやうにないです。「カウンセラーなんて会社の中においたって相談になんか来やしない。3年間は開店休業でしょうから。」といったら「結構ですからおいで願いたい。」というわけですが、「カウンセラーということ、どうお考えか知らんが1日3時間だけは精一杯なんで、私一人1時間ずつ3人以上お会いできないんだ」というような話してたら「あう、結構です。そうでしょう。」という。話してるとうちに結局私が行くことになっちゃったんです。別に会社のもうけだとかそんなことはひとことも出ませんし、

「よく切分せるようにしてくれ。」なんてこともひとことも出ません。

私の会った経営者の方々は非常によく人間のことで考えてるようです。企業家ってのは相手によって適当にうそをつくとは思えないのですが、私共の会合に中小企業関係の方もよくおいでになるんですが、経営者ってのは非常に苦労してます。

最近の私共の考え方が極めてしばしば「人」を抜いてしまう。つい先程も「会社の方針」なんてありましたが会社が別に方針持ってるわけじゃない。方針とかなんとかいうことは人間がいうわけです。「人」ということを忘れて、考えをめぐらすことが多いのです。

「客観的」というのは人間とは無関係ということ、「人間ぬき」ということです。これはなかなか学問的には面白い問題になりますが、いわゆる「客観的」ということを強調し出したのがニュートンです。ニュートンのいわゆる客観主義に対してこれに反駁して原子物理学をうち立てたのがハイゼンベルグの比較形成理論になるわけです。どんな自然現象でも人間ぬきには存在しない。普通自然現象を認識していくのは人間が認識するわけです。ところが人間がある状態で認識すると歪めてとってしまいます。人間がある状態にいたときに初めて現象を現象のままに受け取ることができる。そのままに受け取ることでできる人間の状態が出ないと実は周囲の現象をそのまま認識できない。このことがはっきりわかったところでハイゼンベルグの比較形成原理が打ち出されて来て原子核が破壊されるようになったわけです。私にいわせれば今日ニュートン物理学の思想がはびこっていて、とにかく客観的だとか原因だとかいうことを簡単にいうんですが、人間というものはもっともっと非合理的なものでそんなに確定的に動けるものじゃない。非常に変転きめまりなく動いている。それにも拘らず、ある状況に人間が置かれると、そこで非常に正確に認識することができるようになる。そういう人間の姿に人間がどうしたら近づけるかということが大問題になって来ます。私共が目指しているところもそのへんのところだと申し上げたいでしょう。今日お聞き頂いたテープでも、実はあの寮で収容者を世

話しているリスターというような人々があの人のことを認識として次々と何人も私のところへ勉強に見えてあのテーマもお聞きになったんですが、それらの人々がびっくりして、「彼女みんな自分のことってるじゃないか。それ、この熱はすぐ噂をふりまくとか、すぐ取真の耳にまで入れるとかいうようなこと、それを一番やってるのは彼女だった。」というようなことをいっていました。また彼女自身、実はあれやっていたのは自分だったのだというようなことを数回目になっていっております。人間のこの意識の仕方、認識の仕方というのは実に摩訶不思議なもので、へたに向うだと思ってるど実は向うだと思ってることが全部自分の方にある。「自分」とか「私」とかいうことはを簡単につかいますが「自分とは一体何だ」と向われるとこれは大問題になるんです。非常にわかりやすくいいますと向う側だと思ってることは全部こちら側だと思っただけいい、非常に乱暴ないい方かも知れませんが「どうもうちのおふくろはしょうがないな」と思ったら、一番しょうがないのは自分だと思っただけいい。「うちの社長は全くガリガリと君で」なんていったら、ガリガリと君はこっちだと思っただけいい。けちくさい人ほどひとのけちがよく目につくものです。あの場面をお聞き頂くクライアントが話すのがそのまま今度は逆にクライアントに反射する。そこで自分をみていく。何かしらそこにある。何があるかはまだまだ研究途上のことなんです。最近、身体医学に対していわゆる精神身体医学というようなものが始まっております。九州大学あたりで一所懸命やっていて「心療内科」というのが発足致しました。身体的な疾患現象などでも殆どが今日では精神現象を通して考えられて来るようになっていく。いずれ医学といったらば精神身体医学のことを意味するようになるだろうと思うんです。予言はできかねますが、私個人に内していけば自律神経系統の関係でしたらば相当な程良いおける「治せる」自信があります。結核とか消化器系統こういう付随神経肉係、自律神経系関係は相当でさめんな効果が出て来ます。それやこれやいろいろ申し上げれば明日までもお喋りすることになる

かも知れませんが時間も来ましたのでこゝらで失礼させて頂きます。
できまじらば「あゝ、ああいうのがカウンセリングか」というふう
にお考えになるんじゃないかと、
「あの中にある何かは一体何だろう
か？」という問を發して頂ければ幸いです。何が「あれがカウンセ
リングだ。」と固定させちゃうと又これがとんでもないことになる
かと思います。「何かああいうことをやっていたながら、何かを、こ
れというのを振っている人間もいるんだな」ということぐらいで一
応あゝは忘れといて頂ければ“その方が幸いです”と思います。

（了）

（質疑応答の一部は録音不良のため省略しました。）

- ④ この講義中に使用されたテキスト「一女性とのカウンセリング」
は人間開発総合センター（東京都新宿区柏木4-2-23）で販売し
ています。

産業カウンセリングの特殊性について

国鉄労働科学研究所 有馬紀公
社会心理研究室長

これからの三日間はできるだけ皆さんの勉強場を聞きながら、それに応じて進めたいと思っています。一応の計画としては、本日は石垣、石渡、山本、私の4人が交代で1時間半ずつ皆さんとお話し合いをする。明日は全体の仕上げとして、全員で、産業カウンセリングの具体的な問題についてお話し合いをするように考えています。

私の勤めます国鉄などでも10年ほど前から、事故防止という観点から、従業員一人一人にいろいろと悩みに応ずるカウンセリングが必要ではないかと考えまして、研究所の内閣でこのような問題を取りあげて研究をはじめ比較的早くからこの問題に手をつけました。その後日本の産業界の中でカウンセリングを導入する会社、あるいはカウンセリングを担当する方々と共に産業カウンセラー協会という団体を作って、産業界におけるカウンセリングの発達に努力してきた次第であります。日本産業カウンセラー協会は全国に支部を持ち、カウンセラーの経歴および情報交換の機関であります。これから登壇します4名もこの協会の関係者でございます。

国鉄ではまだカウンセリング制度は置いていません。研究の立場からカウンセリングを取りあげ、研究に必要な範囲において実験的なカウンセリングを行っている状況です。そのため、純粋な意味で制度として置かれた人事相談制度の中においてカウンセラーとしての仕事をしているという立場ではないわけです。この点を予めお断りしておきたいと思います。この一箇所のスケジュールを見ると、大学の先生方によって純粋な学問の立場からのカウンセリングを大々学んでいることだからそれと産業界とを結びつける仲介役として私が最初に出て、ノンディレクティブ・カウンセリングの原理や理論が果して産業界において実際にどのような形で行われうるのか、行われえないのか、純粋な学問としてのカウンセリングと産業界と

を結びつける仲立ちの役割をしたらどうかというわけです。一応デ
モストの各ページにあるように「産業カウンセリングの特殊性につい
て」という表題をお話したいと考えていますが、皆様の御要望次第で
是れもこの表題にとらわれることもないかと思ひます。

ただ今お配りしましたパンフレットは、産業界における
カウンセリングが どういう歴史的背景のもとに導入され
るに至つたかということ、その代表例としてのウェスタン
エレクトリック会社のいざさつ等を簡単にまとめて書いてあります
ので、御参考になるのではないかと推薦しておいたわけです。

前置きはそれ位にしまして、どのようなことを申上げるのが皆様に
ピッタリしているかよくわかりませんので、ごく大ざっぱに切り
刻んで一応のアウトラインをはじめの30分位をお話したいと思
ひます。そのあとで皆さんと御一緒にいろいろの問題を考えてみた
いと思ひます。

産業カウンセリングの歴史をいろいろな文献から見ますと、1914年
にかの有名なフォードが新しいシステムを導入したときに、工
場の中に相談室を置いたという記録があります。このへんが産業界
において人事相談制度が導入された最初のものではないかと思われ
ます。フォードが導入した相談室は評判が悪く、利用者もあまりな
くて立派文になつたようです。現在では別の考え方を別の所にそうい
う相談機関がやはり置かれておるようです。1924年に布められ
たフォードの人事相談制度は、温情主義的な思想から出発して、若
い労働者にいろいろと指導したりアドバイスする人が必要ではない
かと、そのような考え方で設けられたようです。この温情主義とい
うものはアメリカの労働者にはあまり魅力がなかつたとみえて、相
談室などへ行つてカウンセラーから忠告や訓戒を受けることを好ま
なかつたということです。この制度は当初与えられた形では失敗だつ
たようです。その後1920年頃にメーシー百貨店を精神科医や心
理学者、ケースワーカーを動員して、従業員の中に精神衛生的な角

度から見ると同輩になる従業員がどれだけいるかという調査と。精神
的な治療をしたという記録があります。これなど精神衛生的な
角度からとりあげられたカウンセリングの始まりではないかと考
えられます。それから創存じの方も多いと思いますがホーソン実験—
ホーソンにあるウエスタンエレクトリックの大工場で、非常に有名
な人事管理上の大きな転機をもたらした実験が行われたのでありま
す。この実験をきっかけに労働者は人間であるという認識が人事管
理の考え方の中に非常に明瞭に浮かび上がってまいりました。いわゆる
人間関係論 ヒューマンリレーションという労務管理の新しい考
え方がホーソン実験をきっかけとして産業界の中に芽生えてきたわけ
でございます。企業が繁栄するにはどうしても従業員を単に従業員
として管理するだけでなく、一個人格として、人間として処遇し
ていくことが必要であるという認識が生れてきたわけです。しかし、
ホーソン実験が実験の終了した後に工場に残した制度としては、人
事相談制度— カウンセリングシステムが唯一のものであったと転
えられています。ホーソン工場のカウンセリング制度が、その後産
業界におけるカウンセリング制度の原型となって、多くの会社から
見学に来て、それにならって人事相談制度を設けるということにな
ったようです。

我が国において一番古くから人事相談制度を導入している電々公
社でもホーソン工場のやり方、考え方を土台にして始めたようです。
1924年頃に設けられたホーソン工場的人事相談制度は従業員に
も非常に評判がよく、従業員300の人に一人位の割合でカウンセ
ラーがいたと記録にあります。しかし、2・3年前に同会社たところ
現在では2名とか3名に数を減らしているそうです。なぜカウンセ
ラーを減らしたかという質問に対しては、管理監督者にカウンセラー
として応対するというトレーニングがいきわたったので、大部介の
前職は専任のカウンセラーでなくとも監督者層で処理されているの
だという回答がきました。産業界における代表的な人事相談制度で
あるホーソン工場の制度の現状はこんな形になっているようです。

以上が産業カウンセリングの犬ざっはな厂更です。

それでは産業界におけるカウンセリングはどのような機能を果たすべきなのか。あるいは企業経営の上でどんな役割を介担するのがありますが、これについてはいろいろな考え方が存存していますのである。ここに代表的なものを拾ってみました。

まずオ一に戦争中にアメリカの戦時社会厚生局から出た「人事相談制度の設置及び運営に関する手引書」というのがあります。アメリカは戦争中に産業界に非常に大きな労務動員を行いました。そのため取場に慣れない人が多く彼らのためにカウンセリングが心要とされ、心理学者や社会学者が動員されました。その時に人事相談制度をどのように運営するかの手引書が作られたわけです。ここでカウンセリングの機能はどう考えられているかを見ますと、労務者に關する機能、管理者に關する機能、一般に關する機能と三つに分けられています。このようにカウンセラーの活動範囲は非常に広く考えられており、労務者個人に直接してその相談相手になるだけでなく、管理者と話し多くの問題を改善していく。また一般社会と連絡をもつて労務者の福祉を増進させるというように広く考えられています。

オ二にペロウズという人の調査ですが、これにはアメリカの産業界に実際に行われている人事相談制度というものの機能が大体書かれています。それによると、情報を提供するもの、従業員個人の適応を援助するものと、二つの機能がはっきり出ています。

オ三にギャンダーですが、彼はかなり早い時期にインダストリアル・カウンセリング、エンプロイー・カウンセリングについて本を書いています。その中でも産業界におけるカウンセリングの機能としては、情報機能と適応機能の二つを認めています。

以上のことから、人事のことから、人事相談制度固有の機能、企業経営上持っている機能は何かというと、個々の従業員を援助する適応機能であると考えてよいようです。

大体30分たちましたので、はなはだ簡単ですがこのへんで終わります。

産業カウンセリングの導入例と実際

日本ビクター・カウンセラー 山 本 雄 治

時間の許すかぎり、産業人事相談制度の導入例とその実際という課題を述べて見たいと思います。テキストにあげた項目の全部については到底与えられた時間で、逐一申上げる余裕はないと思います。そこで、概略を述べ足りない点はあるものの質問の時間で答えたいと思います。はじめの5分位話をさせていただき、あとの時間で質問を受けさせていただきます。

最初にいつも弁解と逃げを打っておきますが、実は、私の前歴は銀行屋でございまして、ビクターが約5年前、この制度を始めました10カ月ほど前のある企業におきまして相談役を受けたまわりましたようなわけでありまして、キャリア5年と申ししましても、もともと氣人の私で、この道ではまだまだ駆出しであります。従いまして、私には学問的、理論的なものはありませんので、あまり深遠なところをおたずね下さいませても、私はノーコメントがあるかもしれません。あらかじめ御了承したいと思います。

産業人事相談のある一つの型の例と致しまして、当社ではこのようなことをやっているということをお知らせして、その特長の中から一般といったものをつかんていただき、何がしかの簡参考になるところがあれば幸甚です。まず、この制度の呼称ですが、ビクターでは人事相談とは言っておりません。^{シジヤウ}身上相談といっています。その理由は、人事相談と申しますと、例えば昇給とか、転勤とか、そういう狭い意味の相談ではないかと受取られやすいということがあります。またこれを「^{シジヤウ}身上相談」といいますと、ちょっと聞きますと、どこかの銜角をローソクでもたててお手の内拝見と、あるいは黙って座ればビタリとあたる式のものではないかと考えられ、この制度が考へ、期待しているものと違ったものにうけとられては困るのです。そこで身上相談と呼ぶことにしました。

ビクターにおけるこの制度の実際と考え方についての概子は大体

次のようなものであります。制度設定の動機、制度の内容及び運営、その中には基本的な考え方として、目的、役割、機能等に関するものを含みます。次は運営機関についてですが、運営上三つの条件が必要かと思ひます。相談室の中立性から秘密保持の問題、トップ層の理解、施設と利用方法といったものであります。次は、相談の対象を限る範囲、相談は従業員に限るか、家族からの相談を受けるのか、あるいは相談形式の問題で、カウンセリングかケースワークかという向題もあります。次には制度の効果と問題点というものにまで及ぶのであります。

まず第一に当社におけるこの制度設定の動機、経緯につきまして申し上げます。ここ数年の急速な経営近代化に伴ひまして、企業内における現代っ子といわれる若い層を含みまして、人間関係の重要性が改めて重視されていることは申上げるまでもないのであります。ビクターにおきましても、社長のサゼッションもありまして、取場の人間関係の改善、発展につきましては早く着目致しまして経営管理との懇談会を致しまして、各種監督省庁の訓練や計画的に実施されているようなわけでありまして、このような情勢の中で人事課では、

33年から人事管理の一環と致しまして、インダストリアル・カウンセリングの導入につき、外部講師を招くなどして、啓蒙に努めると共に制度への具体的な立案が進められていました。一方厚生課では、その前哨として、33年8月から「明るい生活運動」を展開、実施してしました。この運動は厚生活動の業務として取場に止まらず、取場と家庭を結ぶ生活の合理化、将来の生活設計を通じて、家庭生活の安定、向上による従業員の福祉、増進と産業安全、生産性の向上をはかろうとするものであります。実施面ではまず家族計画の指導から始めまして、生活設計の指導、新しい道徳の樹立というようなことを狙う一連の新生活運動であります。この「明るい生活運動」の推進過程でしばしば当面する向題は、取場環境に対する不適応とか、家庭内のトラブルをはじめ、経済的、社会的な悩みなど曰常生活にまつわる諸々の向題の処置に對しまして、適切な助言

や援助などのようにやっけていくか」ということでありました。これに対して、厚生課では生活相談所というような構想を立案を進めていたわけです。この提案が人事課からの人事相談制度の提案と同じ期に出され、一本化して身に相談制度、身上相談室の設定となって発足したのが35年4月1日のことでした。つまり、人事課では理論的にこの制度をとりあげ、厚生課では 明ろい生活運動の推進過程で当面した経験から実感的に諸々の必要を認めた結果としてそういう構想が出てきたのです。単に理論的にこの種の制度が取りあげられたのではないということに当社の身上相談制度発足の特色があったかと思えます。続いて、制度の内容や運営についてですが、まず基本的な考え方としまして、何をもらい、何を期待するかということが問題になります。従来、会社は従業員の身体の問題については診療所や病院を設けて非常に積極的であります。また健康保険制度もあります。しかし、他の問題になりますと、関心が足りなかったのではないのでしょうか。最近、精神身体医学によりますと病気の半分は心の病が原因であるともいわれています。そうだとすれば、心の悩みを解決することが身体の病気を減らす原因でもあり、モラルや生産性の向上は心の問題に大いに関係があるのだといえるかと思えます。こう考えてみますと、企業体の中に、診療所と同じ意味で心の治療のための相談室が設けられてもよいはずです。最近ではインフレーション、あるいは生産のオートメ化、事業の機械化に基づく心理的不適応や葛藤があります。また、現代社会の特質からくる不安や焦燥とか、これに伴う諸々の問題もますます増えております。組織化され、機械化された空気の中ではとにかくドライな愛憎飢餓の状態と申しますか、あるいは創造の喜びがない、完成の喜びがない、ほんの歯車の一つのような仕事しかやっけていないというような心理状態になりがちであって、自己疎外と価値観の低下などがそれであります。また、できるだけ自由になりたいという欲求もありましょうし、そのような従業員の悩みは直接職場につながる問題だけではないのであります。悩みを職場から家庭へ、家庭か

ら職場へと感情的に持ちこさざるを辞ないのが我々であります。こうした諸々の緊張や欲求に基づく悩みは、その抑圧阻止に基づく精神の障害はある意味では個々の生活上必然不可避のものであって、これらの悩みを一体だれに、どこに相談したらよいのかこのような要請に応えるために設けられたのが、相談制度であります。今日ではこの制度を実施している会社も相当あると思います。各社の相談制度のあり方について考えてみますと、大体三つの流れがあります。オ一は、もっぱら、パーソナリティに関連した精神、感情、心の悩みの相談に応ずる治療的なものです。オ二には、心の悩みといっても結局具体的な生活環境から発するものが多いので、生活上の悩みや具体的な問題について助言し、解決していこうという生活相談的なもの、あるいは福祉的機能、問題解決的な機能といったものがあります。オ三には、前述の二つの機能を両方含んだよるす相談型のものであります。当社では、この第三の考え方に立って動いています。次にこれを機能的にみした場合、広狭二つの考え方があろうかと思ひます。もちろん企業内の相談室であるかぎり、終極的には生産性や能率の向上に役立つことが目的となることはいうまでもありません。これを狭義に考えました場合、結局サービスの一手段といわれるものであります。従業員、及びその家族の一身上、その他の相談に応じて、職場、家庭環境から生ずる不安や悩み、あるいは社会環境に関連する精神的、物質的諸問題を解決するために諸々の助言を行います。そして不幸の芽を早期に摘み取り、明るい楽しい安定した日々を強めていけるようにしようとするものであります。これは一対一の面接で問題の解決をはかろうとするものであり、この制度の機能の大義名分をなすものであろうかと思ひます。また、広義に考えますと、そのような基盤的な活動を行うかたわら企業内において経営者、特に上層部と一般従業員との間のある種のオリエンテーションをやり、カウンセリング理念を経営、管理、監督者層から中堅層、ひいてはトップ層も含めて、企業全体へ導入していこうというものであります。これらの問題は職場内各層間の意志疎通の同

道でもありますし、職場の役職者あるいは従業員、男女グループの
教員の同意でもあります。

続いて、相談室の組織及び運営について簡単に述べます。相談室
は会社や監督者と従業員が打ちあがる中立な立場をとるものであり
たいわけですが、ホーソン実験の中でも、管理・監督者は従業員の不
満や欲求については容易に真実をつかみにくいものであるということ
が実証されています。従業員はフォーマルな問題でも都合の悪い
ことは容易に監督者に打ちあけて相談することは好まぬのでありま
しょうし、ましてやインフォーマルな個人の何事であればなおさら
であります。このような場合、秘密が守られ、いずれにもかたよら
ない中立的な立場にある相談室はたのもしき存在として従業員に認
識されることであるかと思ひます。人はだれでも自己の秘密はな
るべく他人に打ちあけたくない、きかれないものであります。相
談室の場合も来談者の持つ抵抗感の最大のものは相談内容がすぐ
上司や仲間に知られはすまいかということでありましょう。クライ
エントの秘密が守られねばならないことは当然ではあります。面
接の過程において副次的に向いた第三者の秘密も守らねばならない。
これも当然であります。秘密を守るということそれ自体の倫理性の
他に誰の秘密であるにせよ、これが仮にも相談室から洩れたという
ことになりますると噂が噂をよんで相談所がうきあがってしまいます。
つまり致命的な結果を招来するということになりましょう。それに
ついても、この制度に対するトップ層の深い理解と支援の必要が痛
感されるのであります。元来、この制度はてきめん有效果を表わす
ものでもありません。来談者から喜ばれて感謝状をもらうようなこ
とはしばしばありますが、これによってモラルや能率の向上にど
れだけ寄与したのか、数値的に測定することは不可能です。従って
相談室を目的とする企業では評価が消極的なものになりやすいの
であります。また、相談役や相談員は専門職として本務以外には注
文をつけずにその点に専念せしめるような状態が望ましいのでありま
す。さういふ当社のトップにはカウンセリングに深い認識がありま

して、私がこの仕事を始める際にも、社長いわく「まあすぐに効果が出るというものでもないから、ひとつ君のもっともよいと思う方法で、しかし方針だけはしっかりと立てて、あせらずにやってみてほしい。」ということでした。前述のごとく「明るい生活運動」の一環として相談制度がとりあげられた簡策もありまして、相談室は厚生課の所屬になっています。しかし前段の機能発露上、相談事務の運営については厳制から何の制約もうけない独自存在として了解されています。相談役と相談員と2名をやっています。相談員は日本社会事業大学卒業の女性で、30才をちょっと越しております。どちらに相談するかは来談者の選択にまかされています。相談の受付時間は毎日7時から19時まで。工場の勤務時間と1時間のずれがあります。なるべく昼休みや終業後に利用してもらうことになっていますが、場合によっては上長の許可をとって就業時間中にも利用できます。また上長の許可をうけて相談に使った時間は、残業時間とみなされます。相談件数の取り扱いですが、月初めに前月分をとりまとめ、項目別の件数報告だけを、社長と「明るい生活運動」の運営委員長に直接提出しています。この報告では相談の内容には一切ふれません。ただし、報告用紙の余白に相談役所長簡筆あり。相談役が把握した従業員の声の声を、一般化、抽象化して述べ、下意上達を推進させる手段としています。実際には、カウンセリングの本質である精神感情面の相談の他に、社会的、具体的な事項の相談が非常に多いわけです。結果的には、相談役、相談員はカウンセリングもケースワークもやることになっています。これが一般に企業内相談の特徴になるのではないのでしょうか。特定のもののしかやらないというのでは、浮きあがってしまうでしょう。しかしカウンセラーは万能ではありませんので、直ちにカウンセラー自身の能力の眼界に行き着くというわけです。

尚且項目別に見ると、法律相談・経済問題・住宅問題などに對しては、指示や教示が当然なされるわけです。パーソナリティや精神感情に關係する問題ですが、企業の中では正常な人の心理的状態に

による一時的な悩み、または軽いノイローゼ程度のものである対象と考え
ております。対人関係、結婚問題、異性問題、家族の問題、現在の中
心地、人生観についての問題などはだれにもあります。入社の際
に各種のテストを受けているのを、企業内にはいわれている狭義の精神
病は一応存在しないわけですが、軽度の域を越えた神経症を含む結
核障害者、神経病質者、異常性格者がありますので、これを治療的
問題としてとり扱っています。この種の多分に専門的な知識や治療
を要するものにつきましても、クライアントに対して仮にも私のよ
うな素人の堅牢な判断や行動があつてはなりません。それこそ細心
の注意をもちまして、クライアントの生の事実を、私の解釈を加え
ずに専門家に提供すべきだと考えます。相談の当初または途中でケ
ースの性格を考慮しながら、これはケースワークだとか、カウンセ
リングだとか、専門家をお願いするとか判断いたします。カウンセ
リングの場面におきましては、ときには指示的方法、ときには非指
示的方法、あるいは折衷法というように併用してはいますが、いずれ
の場合にも基本的理念としては、人間尊重、人間理解と申しますか
求道者中心のカウンセリングをもっと面接にあたることを心がけて
います。

カウンセラー倫理について一言申し上げます。カウンセリングも
次第に専門化していくに従いまして、その社会的な目的と義務につ
いて明確な理解を必要とすることになります。専門知識を欠いて仕
事をしたり、知らないからといってはすまされない倫理基準が発生
するわけがあります。また、カウンセラーはクライアントの心理や
行動の秘密を保護しなければならないことは前述した通りです。医
師や法律家は業務上知り得た他人の秘密に対して一応証言を拒
否するという権利を認められておりますが、カウンセラーにはまだ
そのような法律規定はないので、個人の秘密につきましても自ずか
ら厳しくあらねばならないと思います。その他にPRの問題もあり
ますが昨今の都合もありますので省略させて置きます。

ときほど、トップ層の理解ということを申しましたが、加えて後

監督の理解が非常に必要だと思います。役取者としては、相談室のなにか懸念の悪口を言われるのではないかと不安を持ちやすいのです。自分の权限がどうかこれはしないか。担当部署の経済や重点が暴露しはしないか。という不安。あるいは部下が自分をとりこめて相談にいくことへの不満。従って部下が就業中に相談室を訪れることにいやな顔をして許可を与えないというような事態も予想されます。秘密は確実に守られること。それらを役取者が相談にきてみて良かったという実感を持ってもらう必要があるわけです。役取者が自分の部下の問題について相談にきたり、部下をつれてくるということが次第に増えていきますので、私としてはありがたく思っています。

最後に、企業内における相談室と管理監督者の協力の仕方の問題ですが、权限の問題も考えられるわけです。仮に企業内にも立法、司法、行政というような区別があるとすると、相談室はそのどれにも入らないということで、諮問機関あるいは役取との間のコミュニケーションの機能をうけたまわるようなものと考えています。カウンセラーは相談に対してはあくまで助言や助力に止め、主体的な動きはとらない。これは私の理解ですが、こういう理解が必要ではないかと思います。相談に来た役取者の中には私の指示を求める人もありますが、私は、こういう考えもあるが主体はおなたなんだということを言うだけです。管理、監督者は部下の労働意欲の向上と能力の増進をはかり、相談後も従業員の悩みの解消や適応に努力して生産性の向上に助力する。こういう同一の目的に奉仕するものであろうと思います。また、相談後は管理、監督者の協力がなければ従業員の適応に助力するのは不十分であるし、一方管理、監督者は従業員一人一人の適応に処せる専門的な知識が少なくないかもしれない。そこで両者の緊密な協力が必要とされると思います。

これで一応説明を終えさせていただきます。

(了)

事例研究

国際電気カウンセラー 石 渡 裕 朗

私は各社の人事相談の仕事を十年ばかり続けているものであります。この仕事は実は私から希望してやらせてもらったのです。それから既にカウンセリングの勉強を始めたもので、数多くの講習会や研究会にも参加し、特に前に出られた及田先生についてはクライアントセンタード・カウンセリングについての指導を受けてきたのであります。そしてこの指導を受けた中から私なりに学習し、至極、また実際カウンセリング場面は多くのクライアントが、「変れる」というか「成長する」というか、とにかく問題に直面しても困らない、混乱することなく適応の仕方ができるようになり、自分の意を働ける人間になってくれる事実に向き合っていました。まだ適応場面の録音を曲を直してみると、クライアントの表現している大切な感情を私がリアルに、即ち共感的に感じとれずにいる未熟さと鈍感さにもどかしさを感じるのですが、そんな中でもクライアントは、悩み苦しみを考えることを繰り返しながら、何か前と異った実感を発し、或は自分の思い寄せていた予言に気付いて力強く回復し成長してゆく過程を見せてくれるのであります。だから私なりにカウンセリングの場の性格機能といったものがある程度判ったように思えるのであります。

そこで今日は実際場面での二・三の録音を聞いていただいて、その中からカウンセリングの場の性質とクライアントが変ってゆく過程を感じとって参照にして頂きたいと思っております。

〔うつ状態と診断されたクライアントのケース〕

「以前は元気のよい極めて積極性のある方になる役付の男子である。家庭の都合で戦後母と妻子を近縣におき、単身東京をアパート生活をしている。」

約十年前に良薬を二ちらせ、3週間ばかり郷里に帰ってい

た。近所の医者は「何でもない」といふが寝睡できず熱っぽい。もし自分が死んだら 家族に申し訳がないと思ひこむようになった。近所の人達が毎日ごろごろしている自分のことを変な目でみてるさくて鬱鬱にならないのを東京に帰った。幾つか病院にも行ったが「何でもない」と突き離される。

ますます焦燥感が高まり体連はノドキ口も癢けてしまった。約二ヶ月前行った病院で「内科には全然異常はない。明後日神経科の先生が来るからその日に来い」と言われたのは大へんなショックで。落着いていられず、その日に郷里に帰ってしまった。その後大学病院の神経科に行ったが病名を教へてくれず薬をもらっている。会社も休むことが多くなり同僚とも会いたくない。そして遂に最悪の状態になり毎日間邪匿に困ちこもって毎夜自我を阻ったが果たされなかった。

「面接の過程」

おノ画面

この時は、次の面接の約束があつたので、約二ヶ余しか時間がとれなかった。

今職場にいて悪いこと(悪いこと)というのは 自殺のことだといふことが二回目のときに判つたのを考えていた。苦しくて苦しくてたまらない。何とかならないだろうか」と詠文ながら上記のような、約1年間の話をしていた。(このときは自殺のことはまだ口にしなかったが)この場でのクライアントの問題の出し方は大体、次のようなことであつた。

○今の仕事は自分の専門でないからめくら判を押すだけだ。その仕事も今は手につかず、休んでばかりいるから、いづれくびになるだろう。」

○父親がくびになったり精神病になったり。或は死んだら子供達の就職・就婚はだめになり、母と妻は義理の間柄から家庭はめちやめちやになってしまう。家族に申訳なくてたまらない。

○どこの病院でも「何でもない」と片付けられてしまう。しかし

眠られない、食欲がない等々。熱っぽい。その上喉道は足先がしびれるようになってしまった。医者が見つけれない大変な病気なんだろう。次の月曜（夕日後に当る）にある大学病院に行くことになっているがそれまでどうかどうか分からない。もしもどこも「何も出来ない」と言われたら自分はもう救いがない。

丁（彼の親友）は「君は自分と病気だと思いこんでいるだけだ。病気ノイロ一ぱだ。一人でいるからつまらない心配ばかりしているのだから僕の家に就いてこい」と言われてこの日曜に誰す約束をしたが、丁の奥さんや子供達にこんな惨めな自分を見せたくない。しかし今更断れるのは悪くて可憐ない。

私は、彼のこの苦しい気持を理解してあげること懸命に努力していたのであります。僅かですが今の面接をしたが、非常に落着きを取りもどし、最後には「われわれの年になると高血圧や癌など恐ろしい病気があるが、そんな病気だと判つても誰も自分のようならたえ方はしないだろう」と言っているのがあります。これは自分の状態を客観的に見ることを促したといえるのではないのでしょうか。そしてそんな自分の状態にあざれている姿もあり、即ち彼が既に新しい墓甕の上で生きているらしい力強さを感じさせられたのであります。明日の面接を約して帰りました。

やる回目

席につくなり、「僕は余程疲れていたんですね。昨夜はぐっすり睡つてしまい、今日は大変遅刻してしまつた」と話しだした彼の声は昨日とは一変していました。

時折「家族に申訳なくたまらない」と悲痛な表情になりながら、またかも昨日と同じような話し方とはあるが、それは既に新しい人間として過去の苦しかった気持を話しているらしいものを感じさせられました。何度か言いかけてはためらいながらも、「こんなことは丁にも医者にも話せないことだが」と前おさして、

「ここの日ばかり会社を休んでもだえにもだえ。いろいろ考えつめていると、「こんな状態にいるよりも早く自殺した方が家族のためにはまだ」という結論になって、毎夜遺書を書いては自殺を回った。しかしやりかぎでは気が小さいせいかな。急に恐ろしくなってやめてしまった」と。自殺場面を苦しそうな声で長々と具体的に話していたのです。しかしその後「あんな馬鹿なまねは二度とやれるものではありませんよ」と言っている。即ち生きる人間としての当然の姿に立ち帰っており、「死んだほうが家族のためによい」というような愚い決め方は全然してこない人間になっているとしか思われぬのです。

ノ時間の終で「月曜日の病院の結果が判ったら報告にきます」と言っただけなのですが、彼の中には最早苦しいとか助けてもらいたいといった気持ちがなくなっていたことを窺わしているように思えたのです。だから病院の結果が判って来ヨ回目として来たのはこれからノノ日過ぎてからでありましたが、その間私は彼がまだ苦しんでいるかもしれないといった心配は全然ありませんでした。また取壊と元気そうに働いている姿を聞かしていました。

来ヨ回目

「病院の結果が今日判りました。体はどこも何でもなし」と話し始めたが、その声ははずんでいました。そしてこの面場では困るとか心配とかいう言葉は全然聞かれなかったのだでありまして、その大要は次のようなこととなりました。

体が熱っぽいと思っていたがこれは子供の頃から体質だ。足先のしびれもその後感じない。安眠できなかったのはあんなに心配ばかりしていたのだから当然だ。つまりノ年間育分をいかにめ抜いていたのだ。死ぬべきだと考えつめてしまっただから恐ろしいものです。」といったことで、果に「この前に相談室にきた時から食事はうまいし、実によく睡れる。病院に行く前から結果がどうなるかなんて全然心配していませんでした。それだから前に病院に行っても、医者が何もしないと言ったのは当りまえですよ。」

とも述べていました。最後に「もう二度とあんな状態にはならないと思います。」と言って帰った。多分彼が来たのは、前に病院の結果が判ったら知らせると言ったので来ただけだろうと思えました。

やがて毎日

このケースは事実上3回を終っているように思えたのですが、約3週間過ぎでからまた来ました。「丁君が相談室へ挨拶に行け」と言うのを来たのですが」と言いながら、彼の話の中に次のようなことがあった。

- 苦しかった頃には手で自分の肌（胸の辺りをなでながら）をさわり、肌が強烈に腫れられることを恐れている。あんな時には全身がおびえているんですね。
- 友人と話すことや会うことを避けていたが、その時には自分では立派な理由が成り立っているんです。こんな状態で他人に接するのは失礼に当るから会うべきではないとね。失礼なんでものではないですよ。逃げてばかりいたくせに変なものですね。
- 自殺を望む時は、こんな状態で家族の手足まといになるより、死んだ方が家族のためだ。だから死ななければならぬという判断が成り立ってしまったんですが、不思議なものですとね。過去を思いだして「おかしくてたまらない」といった表情でときどきふきだすように笑っていた。
- 前にはバンドの穴ささも脛せしてしまったが、もう2穴だけ肥ってきた。すぐに元の体になりますよ。

【自己嫌悪の烈しいクライエントのケース】

22才の男子で、彼が記憶できる限りでは中学時代から対人意識が強く緊張の連続を。しかもその緊張していることをはつきり自分を判っているので、その自分がいやでたまらない。高校時代も先生や同僚の一挙手一投足が気になり、親のすすめる大学進学など思いもよらずこの会社に来てから約3年間も苦しみの連続だった。入社後数日をやめると言いだし、その後も何歳となくやめ

ると言ってきた。その間心臓症を3度入院したが良くならない。前から胃が悪く手術したら精神的にも直れるかも知れないという淡い希望もあったが、胃かいようの手術をしたが精神的には全く同じで絶望的になった。最早どうにもならないから会社をやめることにした。勿論どこの会社でも勤まるはずがないし、一生親の世話にはなれないのだから、会社をやめることは死ぬことと等しいということになります。

実はこのクライアントは約4ヶ月前、丁度私がこの仕事について1ヶ月目頃課長に連れられてきたことがあったのです。その時は余りにも悲観的に見えたのでノ時間懸命に励ましたり、考え方の誤りをさとしてあげたりしたのですがそれより半年余り過ぎてしまい、その間ある病院で心臓と心理療法を受けたのですがよくならず、「またここを思いだしたので」といつと来室したのであります。この頃は友田先生についてカウンセリングを勉強し始めて4ヶ月程たっていたので、彼の考え方を改めさせようとするよりも彼の苦しい気持ちを理解しようとするようになりまして。

このケースは私がまだ効能だったせいもあるでしょうが、大体週1回ノ時間で58回も続きましたが、結果としては立派に成長してくれたのであります。だからこのクライアントこそは私にカウンセリングを通じて人間が成長する事実を示してくれた人であり、私にカウンセラーとしての役割を遂行することを勇気づけてくれた人だと感謝しているのであります。

「面接過程」

5回目までは録音しなかったのですが、毎回のよう前記のような苦しい気持ちの訴えを繰返し、特に手術後腹がゆ着していて痛む。患者は再手術してもゆ着が完全によくなるかどうか保証できない。我慢していれば次第によくなるはずだと言うが、どうしてよいか判らない。こんな自主性のない性格になったのは指宿子供の頃母が余り自外に指図をし過ぎたからだ。それを母親にいくら言っても僕の現在を非難するばかりだ。友達も愉快そうに話し合

ったり笑ったりするが、彼等のような自由さの味は自分には全然想像しできない。映画を見ても全然気持が何かず。ラジオも聞けず新聞を無理して何度も読もうとするが、全く順にはいかない。人の話に全然ういてゆけず日本語が判らないのと同じだ。だから進歩などあり得るはずがないと言う状態を訴え続けたのであります。

ここでお聞かせする録音は才8回目と才14回目のものであります。才8回目のものから以上のような本人の苦しみ方が感じと取れるかと存じます。しかし14回目の中では「もう怒すことも無くなってしまったんですが。」という笑いながらの話から始まり初めて他人を意識しない自分のやりたいことがやれ、考へようとすることを考えられているようになった。今まだ電車の中にも全く、知らない他人の視線まで気になって譲をあげられなかったが、この頃はすぐ気持を転換して新聞でも読んでいられるようになった。これが普通の人間の気持でしようね。地獄からはい出して明るみを見たようで嬉しくて嬉しくて。

雨ちこの頃数日はこのような自由さを実感として至福でいたのであります。ところが17回目では「矢張り自分は駄目だ」という苦しい状態を訴えているのです。その後どん底にある時でもいつかは前のような自由な状態になれると信じられるようになり。比較的にあせらずに、この起伏を繰返しながら次第にどん底での生活する期間が短縮され、胃の痛みの話もしなくなり、初めは全く断絶していた結婚の希望も持てるようになって、58回のカウンセリングを終わって何もなく目出度く結婚し、私もその席に招かれたのであります。今では昔の状態を想像もできないような元氣な生活を送っております。

〔人間が変わるということ〕

人間の人格構造については、その捉え方の異なることによりさまざまな見方があろうかと思ひます。しかし人間は生れてからその生活を通じて何等かの至福の仕方をする事により、より自由で

安定した精神状態を生活させる方向へと成長するものと。不安定な状態へと歪曲されてゆくものもあることは事実でありましょう。後者の場合その人間はとかく敵意・嫉妬・絶望というようなネガティブな感情を起し勝ちなと言われております。この状態はその人にとって適応が困難な状態にあるわけでありまして、そして「相手に敵意がない」「態度が悪い」「仕事が不向だ」或は「誤解されると困る」「大変な問題で心配だ」というような気持ちを訴えて相談室を訪ねてくるのであります。

一般に他人の相談に乗るということは、その人に知恵や力を借すことだと考えられているかと思ひます。しかしこの援助の仕方ではたとえ訴える問題の解決に役にたつことができたとしても、その人自身の意志で解決できるようにになったのではなければ、性格的な問題への援助は無意味だとも言えるのではないのでしょうか。そこで人間が自己の目的を明らかに自覚でき、意志の力で解決することが可能な人間へと成長することに役立とうとすることに最も重点をおいた援助の仕方がカウンセリングなのであります。

人間が変わる、即ちパーソナリティの成長にはその人にとってさまざまな動機があるかと思われまゝ。成功・失敗・叱られる・悩めぬいて、死に直面してその他。そして人間が変わるためには、単に道理や分別を知覚に知るのでしたら余り価値が無いのではないかと思われます。例へば怒り・敵意・嫉妬・悲観といったことは好ましくないことは誰でも知っています。人間誰でも場合に依じて多少はこのような反応を起し勝ちなのでありますが、それが価値判断の上では好ましくない、みにくいものであるがために、自分が今そのような状態にあることを自覚できずに合理化して他に責任を負わせた形のことを意識しているのだと考えられるのであります。またこの合理化の極端なものほど不安定で感情的だとも言われております。従つて人間が変わり成長するということは人間が合理化しない自己、つまり今まで隠蔽化できなかった深層にある自分の気持ちを自覚すること。これは深い反省とも言える

かと思いますが、このような努力を通じて新しい気持をすることで、
によってなされるものと考えられるのであります。この自己の
探究をカウンセリングとは自己洞察と申しております。このよう
に真の自己に気付いたときには、不思議なほど今までの合理化し
た物の受け取り方・考え方が変わってくるのであります。前の録
音にもありましたように、第1ケースで「自分は只おびえていた
んです」と気付いた頃には「患者が病気を見付けてくれない」
は「病気がなかった」に変わり、友人を避けていたことや自殺を
図ったときの考え方が不思議なまらなくなってしまうている。
第2ケースでも「僕はつくづく徳が深いんですね。だから同僚が
自分より進歩してしまうように思えておせうずにはいられなかつ
たと気付いてしまったからは、あの強い自己嫌悪も急速に消え去
り、上役や同僚の語が言葉通りに受け取れるようになり、また路
上や電車の中の他人は彼には何の邪魔にもならなくなってしまう
たのであります。

このような人間の成長は同時にその人が将来に向って環境の受
け取り方が変わることであって、このことはより理性的に判断決
断ができる人間になるということ。人間関係の上でも勤労意欲
の上でも大きな意義があるのであります。

先程も一寸申し上げたように、他人の相談に乗る場合に、多く
の人は知恵や力を借してやろうと思うのはむしろ当然でしょう。
しかしこのような援助はとにかく相手のある種の批判
的な目で見ている姿であり、どうしても相手の矛盾
や弱点を問題にせざるを得ないはずであります。従ってこのよう
に見ていると見られているという人間関係の場合は心理的には相
手に何等かの警戒や拒否的構を必要とさせ、相手が自己洞察を
展開することを不可能にしてしまう危険を伴い勝ちなようであり
ます。第1ケースでも親切に力付け忠告してくれる下を極力避け
ようとしており「これは」にも患者にも話してないのですが」と
言っているとこや、「田舎では近所の人があるさくて静養でき

ない」と言う言葉が明らかにこれを教えるつもりであります。お父サースも、もっと上の仕事に移るように勧められる上役の言葉は本人の大変な負担になってしまい、また話のささる相手は母親だけになってしまい、その母親が「そんな心配ばかりせず、ノ人で休暇をとって温泉にでも行ってきたら」或は、「趣味を持ちなさい」と言ってくれても「そんなことが出来るくらいならこんな苦しみはしないのは判っているくせに」と言っている。また不平不満や反抗的態度をとる人に対して忠告した場合、多くは却って嫌われてしまうのではないのでしょうか。私も特に初期の頃にはこのような働きかけを懸命にやったつもりでしたが、その結果は空しく終わった例が沢山ありました。そして一般には極めて消極的だと思われ勝ちなこのクライアントセンタード、カウンセリングが、今では極めて積極的な援助の仕方であると考えられるようになってきているのがあります。ただ受容とか共感的理解と言っても、相手の表現するものからどのような感じ取り方ができるかが重要なことであり、それはカウンセラーの感受性の向題であって、私どもカウンセラーが全般的に成長させてゆかねばならない大きな課題だと考えております。

〔むすび〕

今ではカウンセリングの講習会も頻繁に開かれ、理解や技術解説の書物も沢山のております。しかしこれらによって意識して自信がついたら始めようとしても、それでは永久に不可能ではないかと思うのであります。それは丁度クライアントが心理学や哲学の本を読んで救われようとする困難さに似ているのではないのでしょうか。

この会に参加された皆さんは、帰られたらまず家庭や職場で或は相談を受けた場合に、誠意をもって相手の話を聞き、そこに表明された気持ちを無条件に理解すること、即ち共感的に理解するように努められることをお勧めしたいのであります。このような努力を続ける中からいろいろな新しいことに気付かれるものと思いま

す。それは多分他人の気持ちを無条件に理解するということは実に大変なことだとの気付き。相手が変わるところから強さへの驚き或は何分の誤りや未熟さの気付きや反省等といったことではないかと思われまふ。カッセルはこのような経験を通じて気付きながらはじめて何と云ふものだと考えられるのであります。

(了)

