

増 補
経 営 の H・R

——人間関係管理の研究——

早稲田大学名誉教授
東 海 大 学 教 授

名 取 順 一 著

早稲田大学出版部

著 者

早稲田、アールラム両大学卒業（2学士号を受く）、ハートフォード、ボストン両大学の大学院卒業（修士と博士の学位を受く）、後イギリス、ドイツ等に留学。早稲田国際学院副院長、早稲田大学理工学部及び商学部の学部と大学院教授、早大国際部部長、行動科学研究所所長をへて、現在早稲田大学名誉教授、東海大学教授。前日本I・E協会理事、日本工業経営学会会長及び早大工業経営学科主任。講演、研究、視察旅行はミシガン大学、オックスフォード大学、漢陽大学校等をはじめ、世界の5大州にまたがる。

主なる著書

経営のサイバネティックス、経営社会、経営心理学、安全管理と経営、労働心理、中小企業の賃金管理、販売と広告の心理、行動科学と労働心理等多数。

昭和35年5月15日初版発行
昭和39年4月20日4版発行

昭和40年5月10日増補初版発行
昭和55年4月1日増補7版発行

増補 経営のH・R——人間関係管理の研究——



早稲田大学出版部

著 者	名 取 順 一
発 行 者	城 下 幸 雄
印 刷 者	青 木 勇

発行所 東京都新宿区 早稲田大学出版部
戸塚町1-103

電話東京 (203) 1551 振替東京 3-1123

落丁・乱丁本はお取替いたします。 精興社印刷・東栄社製本

目 次

I. 序 論	1
1. 人間関係編	3
1. 1 人間関係の意義	5
1. 2 人間と社会	6
1. 3 人間関係の形態	8
1. 4 レスリスバーガーの経営論	10
1. 5 集団構造とリーダーシップ	12
1. 6 H・Rの協働と批判	15
II. 本 論	21
2. 諸科学と H・R 編	23
2. 1 経営社会学と H・R	25
2. 1. 1 経営社会学の使命	25
2. 1. 2 経営社会学の歩み	28
2. 1. 3 経営社会学の主題	31
2. 1. 4 経営社会学の課題	32
2. 1. 5 経営社会学に関する論争	36
2. 1. 6 経営と人間	38
2. 1. 7 わが国の産業社会学	40
2. 2 労働経済学と H・R	45
2. 2. 1 労働経済学の課題	45
2. 2. 2 アメリカの労働経済学	46
2. 2. 3 労働政策	48
2. 2. 4 賃金理論	50
2. 2. 5 日本労働の特質	52
2. 2. 6 労使関係と人間関係	55
2. 3 経営工学と H・R	59

目 次

2. 3. 1	I・Eの定義	59
2. 3. 2	工業経営とマーケティング	62
2. 3. 3	I・EとH・R	65
2. 3. 4	I・E発展の方向	69
2. 4	経営心理学とH・R	73
2. 4. 1	人間の科学	73
2. 4. 2	経営心理学の意味	75
2. 4. 3	経営心理学史	77
2. 4. 4	経営心理学の本質	81
2. 4. 5	経営心理学の方法	83
2. 4. 6	経営心理学の分野とH・R	85
2. 5	安全管理とH・R	89
2. 5. 1	総合的安全管理	89
2. 5. 2	安全と人間関係	94
2. 6	人事管理とH・R	98
2. 6. 1	経営社会学と人事管理	98
2. 6. 2	生産性とH・R	100
2. 6. 3	人事管理とチーム・ワーク	103
2. 6. 4	人間関係論的人事管理	107
2. 7	技術革新時代とH・R	110
2. 7. 1	新しい社会	110
2. 7. 2	変貌する時代と企業	113
2. 7. 3	経営革新とH・R	115
2. 7. 4	社会的責任	120
2. 7. 5	人間関係管理の発展	128
3.	原 理 編	137
3. 1	人間関係の基本問題	141
3. 1. 1	人間関係の範囲	141
3. 1. 2	人間関係の基本概念	151
3. 2	人間関係プログラム	159
3. 2. 1	基本的人間関係要因の図式	159

目 次

3. 2. 2 人間関係プログラム	165
4. 組 織 編	177
4. 1 労働者と作業環境	180
4. 1. 1 人間の欲求	181
4. 1. 2 社会的背景	189
4. 1. 3 従業員の欲求	194
4. 1. 4 適応の過程	198
4. 2 人間関係と成文組織	202
4. 2. 1 経営の目的	203
4. 2. 2 組 織	207
4. 2. 3 組織階層と人間関係	217
4. 3 ラインとスタッフの人間問題	226
4. 3. 1 職能化の人間問題	227
4. 3. 2 経営における専門家	232
4. 3. 3 スタッフ	237
4. 3. 4 事務所と工場現場	251
4. 4 インフォーマル・オーガニゼーション	253
4. 4. 1 インフォーマル・オーガニゼーションの性質	253
4. 4. 2 ステイタス	265
4. 4. 3 産業における社会的集団	275
4. 4. 4 自生的組織の統制と経営のパーソナリティ	277
4. 5 労働組合	280
4. 5. 1 労働組合の役割	281
4. 5. 2 労働組合の組織	282
4. 5. 3 組合員の態度と経営者	297
4. 5. 4 人間関係と組合の影響	300
4. 6 変化と保障要求	301
4. 6. 1 産業の変化	302
4. 6. 2 保障要求	316
5. 技 術 編	323
5. 1 人間関係研究技術と方法	325

目 次

5. 1. 1	人間関係研究技術	325
5. 1. 2	科学的管理と人間関係傾向	331
5. 1. 3	10の方法	335
5. 2	人間関係訓練	340
5. 2. 1	教育理念の変化	340
5. 2. 2	訓練プログラムと方式	341
5. 2. 3	フォアマンとケース・スタディ	343
5. 3	モチベーション	348
5. 3. 1	動機の研究	348
5. 3. 2	技術者のモチベーション	349
5. 3. 3	経営管理のモチベーション	353
5. 4	リーダーシップ	370
5. 4. 1	指導性の理論	370
5. 4. 2	指導性と集団	372
5. 4. 3	指導者の類型	373
5. 4. 4	指導者原理	374
5. 5	効果的な監督	377
5. 5. 1	職長の仕事	377
5. 5. 2	2つの事例	378
5. 5. 3	組織内の変化	379
5. 5. 4	監督方法	385
5. 6	役割	392
5. 6. 1	役割と地位	392
5. 6. 2	役割の訓練	394
5. 6. 3	役割の機能	395
5. 6. 4	役割の選択	399
5. 6. 5	役割の成長	401
5. 7	コミュニケーションと提案制度	404
5. 7. 1	コミュニケーションの意義	404
5. 7. 2	コミュニケーションの重要性	406
5. 7. 3	従業員とのコミュニケーション	407
5. 7. 4	人間関係管理方法としてのコミュニケーション	410

目 次

5. 7. 5 提案制度	412
5. 8 グループ・ダイナミックス	418
5. 8. 1 競争と協力	418
5. 8. 2 グルダイ	420
5. 8. 3 その意義と会合	421
5. 8. 4 その歴史	422
5. 9 経営参加	425
5. 9. 1 従業員の参画	425
5. 9. 2 参加の効果	426
5. 9. 3 経営参加の妙味	428
5. 9. 4 西ドイツの経営参加法	429
5.10 財務管理	432
5.10. 1 原価管理の技術	432
5.10. 2 利益計画の目的	435
5.10. 3 資金管理	437
5.11 組織と人間	441
5.11. 1 経営組織の新動向	441
5.11. 2 組織の近代化	444
5.11. 3 分権と組織図	445
5.11. 4 トップとミドル・マネジメント	448
5.11. 5 組織と仕事の流れ	451
5.11. 6 組織と人間の関係	452
5.12 カウンセリングとカウンセラー	455
5.12. 1 カウンセリング	455
5.12. 2 カウンセラー	457
5.12. 3 職場とカウンセリング	459
5.13 モラールとその評価	462
5.13. 1 モラールの本質	463
5.13. 2 従業員モラールの測定	467
5.14 労使関係	485
5.14. 1 日本の労使関係	485

目 次

5.14. 2	団体交渉と苦情処理	488
5.14. 3	インダストリアル・リレーションズ	493
5.15	人間関係の動向と問題点	499
5.15. 1	人間関係の重要性	500
5.15. 2	社会的観点	509
5.15. 3	アメリカのH・Rと日本のH・R	511
5.15. 4	H・Rの問題点	515
III.	結 論	521
6.	総 合 編	523
6. 1	H・Rの批判と対策	525
6. 1. 1	人間関係と人間関係管理	525
6. 1. 2	H・R論	526
6. 1. 3	H・Rの実態	528
6. 1. 4	H・Rの批判	530
6. 1. 5	H・Rの対策	534
6. 2	H・Rの動向	536
6. 2. 1	人間関係論学派の地位	536
6. 2. 2	行動科学と集団力学	538
6. 2. 3	経済的側面の研究	541
6. 2. 4	総合化と協調	543
6. 2. 5	科学的ドグマと人間関係	546
6. 2. 6	わが国とH・Rの進路	554
6. 3	研究内容の概要	559
I.	序 論	559
1.	人間関係編	559
II.	本 論	561
2.	諸科学とH・R編	561
3.	原理編	575
4.	組織編	577
5.	技術編	585
III.	結 論	605
6.	総合編	605

目 次

あとがき	609
文 献 日本	611, 619
外国	613, 622
翻訳	628
日本—雑誌	629
外国—雑誌	633
索 引	635

図 の 目 次

図 1	経営管理	100
図 2	基本的行動モデル	154
図 3	基本的人間関係要因図	160
図 4	組織の影響力とコントロール系の関係	163
図 5	導入三角形	200
図 6	作業の垂直的分割階層	208
図 7	組織化による作業分割階層	208
図 8	委譲における2つの欠点	211
図 9	異なった「ステイタス階層」をあらわす命令系統	218
図 10	専門家たちは異なった観点で同じ問題を見る	234
図 11	自生的集団の型	262
図 12	7人のメンバー間の関係	263
図 13	職位 27 と 234 における接触の型	264
図 14	労働組合の階層と経営管理階層	281
図 15	組合の政治的構造と経営の独裁主義的構造の相違	291
図 16	レスリスバーガーの「X」図表	304
図 17	変化に対する反応	304
図 18	研究目標の程度に応じた例証数と年齢の関係	353
図 19	同じグループにおいて制限参加の場合と全員参加の場合の効果の比較	357
図 20	参画	362
図 21	リーダーシップの原理	372
図 22	モラルと生産性との関係	377
図 23	フォア・マンの地位	378
図 24	従業員中心主義と生産中心主義の監督者	387
図 25	低生産と高生産の課長	387
図 26	生産促進のための上長の圧力に対する生産性と労働意欲との関係	389
図 27	コミュニケーションの通路	405
図 28	経営参加	425
図 29	原価の構成	434
図 30	組織単位	444
図 31	TALL ORGANIZATION	447

目 次

図 32	FLAT ORGANIZATION	447
図 33	水平図.....	448
図 34	箱を使う円図.....	448
図 35	線を使う半円図.....	448
図 36	線を使う楕円図.....	448
図 37	逆のピラミット図.....	448

表 の 目 次

表 1	性格と事故.....	96
表 2	ホーソーン実験.....	129
表 3	ニューカムの図式.....	349
表 4	コミュニケーションの2目的.....	408
表 5	マネジメントの概念.....	453
表 6	多種選択意見の質問書.....	470
表 7	監督者を面接するときの質問.....	475
表 8	争議の直接原価要素.....	490
表 9	アメリカの経営学派.....	537

I. 序 論

1. 人 間 関 係 編

1. 1 人間関係の意義

わかっていて、わからないものが人間であると同じように、人間関係もその意味はあいまいである。戦後アメリカから輸入されたヒューマン・リレーションズ (Human Relations) を、われわれは流行語にしてしまったが、この人間関係は人間の関係、すなわち人間相互間の関係のことであり、社会的存在である人と人の間、すなわち人間というのも興味があり、この人間が社会を構成しているのであって、社会の実体は人間関係とも考えられる。

このような広義の学問的立場にたつと、ヒューマン・リレーションズは、アダム、イヴの人間創造の時代からはじまったのであって人間対人間の相互作用、人間行動と社会現象、個人と社会、心理学と社会学、個人と集団との交叉点に人間関係の概念を求める広義の解釈も成立する。

しかし、われわれが現在問題視している人間関係論は以上の解釈とは同じであり、また異なるのである。人間行動とか、社会現象の基盤が人間関係であるという点では同じであるが、積極的に人間関係を動かし、新しい理想社会を実現しようとする考想においては異なるのである。たしかに、物質的に、近代の機械文明は飛躍的進歩をとげた。

しかし、人間の純潔性とか、協力精神等についてはどれだけの進歩発展をしたのかわからない。現社会の不安、対立、闘争は何を語っているか？ヒューマニズムは、いわゆる科学の重圧の下にうめき、人間の良心は埋没林のように地下に眠らんとしている。この危機を克服し、人類に明日の平和をもたらすために、人の心と社会に平安をもたらす人間関係を再建しようとしたのがメーヨー¹⁾ (E. Mayo) であり、レスリスバーガー²⁾ (F. J. Roethlisberger) 等であった。生産性の向上もここまですすまないと永続性のある実は結ばない。