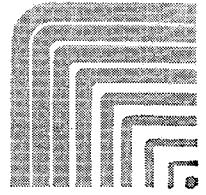


経営人事心理学

松浦健児 編
山田雄一

朝倉書店



経営人事心理学

松浦健児 編
山田雄一

朝倉書店

経営人事心理学

定価 2400 円

1981 年 4 月 10 日 初版第 1 刷

編集者	まつ 松	うら 浦	けん 健	じ 児
	やま 山	だ 田	ゆう 雄	いち 一
発行者	朝	倉	邦	造
発行所	株式 会社	朝	倉	書 店
	東京都新宿区新小川町 2-10			
	郵便番号 1 6 2			
	電話 03 (2 6 0) 0 1 4 1			
	振替口座 東京 6-8673 番			

〈検印省略〉

© 1981 〈無断複写・転載を禁ず〉

中央印刷・渡辺製本

3011-740011-0032

執筆者紹介 (執筆順, * は編者)

*山 田 雄 一 (やまだ ゆういち)

1930 年生まれ, 現在 明治大学経営学部教授

執筆分担: 1, 2 章

関 口 四 郎 (せきぐち しろう)

1929 年生まれ, 現在 新日本製鐵(株)労働部専門部長

執筆分担: 3 章

*松 浦 健 児 (まつうら けんじ)

1925 年生まれ, 現在 日本大学商学部教授

執筆分担: 4 章

小 佐 治 朝 生 (こさじ ともお)

1923 年生まれ, 現在 日本経営者団体連盟教育部長

執筆分担: 5 章

横 館 久 宣 (よこだて ひさのり)

1940 年生まれ, 現在 日本経営者団体連盟教育課長

執筆分担: 5 章

生 田 目 常 光 (なまため つねみつ)

1936 年生まれ, 現在 旭硝子(株)研究開発部主席研究員

執筆分担: 6 章

白 樫 三四郎 (しらかし さんしろう)

1936 年生まれ, 現在 西南学院大学商学部教授

執筆分担: 7 章

村 井 健 祐 (むらい けんすけ)

1936 年生まれ, 現在 日本大学文理学部助教授

執筆分担: 8 章

はじめに

編者らが朝倉書店から「産業人事心理学」を発行して以来、早くも15年が経過した。当時は人事心理学についての書物は他にあまり見当たらなかった。最近では経営や人事の心理学書が数多く出版され、いまさら屋上屋を架する感がないでもないが、新しい構想のもとに「経営人事心理学」として刊行することになった。

今日のわが国は、高齢化、高学歴化社会を迎え、多くの経営体では人事管理制度の改革を進めており、このような改革過程においてこそ「経営組織」と「人事管理」との調和成立をはかることが、とりわけ重要であると考えたからである。

これから社会に巣立とうとする学生にとっても、現に経営において実務にたずさわる人々にとっても、直接間接の別はあれ、人事管理はマネジメントの中核機能として深いかかわりあいをもっているばかりか、人的資源以外ほとんど何らの天然資源をもたないわが国では、これからますますその重要度を強めていくにちがいない。今日の人事管理は、人的資源の活用と働く人たちに対する公正な処遇とを同時に達成することをその任務としているが、そうした任務を十分に果たすためには、広く経営にかかわる人々が、人間の心と行動に関する系統的な知識の上に立って日々の実行活動を展開することが求められている。

本書の編集にあたっては、こうした考えに立って人事管理の現実面と経営人事心理学の基礎とを有機的に結びつけることを旨としたが、しかし、編者らの意図が実現していない部分も少なくないものと思われるので、大方のご叱正とご指導を切にお願い申しあげる次第である。

1981年3月

編 者

目 次

1. 経営人事心理学の意義	1
1. 産業心理学の成立と経営人事心理学.....	1
2. 経営心理学の四つの領域.....	4
3. 経営人事心理学の意義と役割.....	15
2. 人事管理の職能と組織	19
1. 人事管理の諸領域と相互の関連.....	19
(1) 人事管理の理念.....	19
(2) 人事管理の諸領域.....	20
2. 人事管理部門の組織.....	21
(1) 人事管理領域内の分化 (1).....	21
(2) 人事管理領域内の分化 (2).....	25
3. 人事管理はライン機能かスタッフ機能か.....	27
4. 人事管理における規制的機能と適応的機能.....	31
(1) 人事管理における適応的機能.....	31
(2) 人事管理における規制的機能.....	34
(3) 適応的機能と規制的機能のバランス.....	38
5. 人事管理と人間関係管理.....	41
6. 人事管理における意思決定の過程.....	43
7. 人事管理機能の特質.....	46
3. 職務分析・評価・賃金	49
1. 職務分析・評価の考え方と手法の展開.....	49
(1) アメリカにおける職務分析・評価手法の開発.....	49

(2) 職務分析のフレーム・ワーク	50
(3) 各種職務評価方式とその応用	52
2. アメリカ鉄鋼業の職務体系	56
(1) 職務体系の組み立て	56
(2) 職務編成・職務昇進と先任権制度	60
(3) 職務昇進的職務編成	61
(4) レイバープール制度とレイ・オフ	62
3. 日本における職務評価と職務給体系の展開	64
(1) 職務評価・職務給の導入	64
(2) 職務給の日本的適応	67
(3) 低成長、高齢化時代における職務分析，評価の新しい役割	71
4. 人事試験と適性配置	78
1. 人事試験の計画	78
(1) 試験計画の概要	78
(2) 試験過程の OR	80
(3) 心理学的検査の活用	81
2. 試験の各種検査法	84
(1) 知能・知識の検査法	84
(2) 技能・技術の検査法	86
(3) 語学能力の検査法	87
(4) 適性・機能の検査法	87
(5) 人物・性格の検査法	88
(6) 身体・体力の検査法	90
(7) 検査理論の概観	90
3. 職員の適性と配置	92
(1) 職業適性の考え方	92
(2) 職務の要求する能力水準	93

(3) 職務に適合する性格特性	95
(4) 職員の評価と配置後の管理	97
5. 人材開発と組織開発	99
1. 企業における人材開発	99
(1) はじめに	99
(2) 教育訓練, 能力開発, 人材開発の意味	99
2. 企業内教育の歴史	100
(1) 定型訓練の導入	101
(2) 各社独自の教育訓練の展開	101
(3) 教育訓練から人材開発, 能力開発へ	102
(4) 経済低成長期の企業内教育	102
3. 企業内教育の進め方	103
(1) 企業内教育に対する企業の動機づけ	103
(2) 企業内教育の実施に関する問題	104
4. 教育訓練の技法	106
(1) 事実や概念の教育に適した技法	106
(2) 問題解決能力の開発に適した技法	107
(3) 創造性開発に適した技法	108
(4) 態度, 価値, 人格統合の教育に適した技法	109
5. 人材開発の戦略	110
(1) 経歴管理	110
(2) 組織開発	111
(3) 自己啓発の促進	113
6. 人材開発の当面する諸問題	115
(1) 労働力の高齢化対策	115
(2) 生涯教育	117
(3) 技術開発教育	120

6. 人事考課と態度調査	123
1. 人事考課の目的.....	123
2. 人事考課の内容.....	125
(1) 制度としての目的の明確化.....	125
(2) 考課の項目.....	126
(3) 人事考課の様式.....	129
(4) 人事考課の評価者.....	131
3. 人事考課の方法.....	132
(1) 様式を主体とした方法.....	134
(2) 成果を主体とした方法.....	136
(3) 予測を主体とした方法.....	137
4. 人事考課の結果の本人へのフィードバック.....	138
5. 人事考課上での誤差と対策について.....	139
(1) 人事考課上での誤差について.....	139
(2) 誤差の対策について.....	140
6. 態度調査の目的.....	141
7. 態度調査の内容.....	142
8. 調査の進め方.....	142
(1) 調査実施の流れ.....	143
(2) 調査の方法.....	144
9. データの数量化と解析.....	145
(1) 調査データの数量化.....	145
(2) データの解析.....	146
 7. リーダーシップ	 149
1. リーダーシップとは.....	149
2. リーダーシップ行動.....	150
(1) 配慮行動と構造づくり行動.....	150

(2) 課題遂行機能と集団維持機能	152
3. リーダーの心理的特性と集団業績	154
(1) LPC 得点	154
(2) フィードラーのリーダーシップ効果性モデル	155
(3) フィードラーのリーダーシップ訓練	157
(4) LPC 得点と行動	161
4. リーダーの知能と経験	165
 8. 企業内福祉とカウンセリング	169
1. 企業内福祉の意義と方法	169
(1) 企業内福祉とは何か	169
(2) 企業内福祉の内容	171
(3) 企業内福祉の問題点と今後の方向	172
2. 企業内福祉と従業員心理	174
(1) 人間行動と人事管理	174
(2) 欲求階層性と企業内福祉	175
(3) 欲求満足の相対的性質と企業内福祉	178
(4) 「衛生要因」としての企業内福祉	180
3. 企業内福祉としてのカウンセリング	181
(1) 産業カウンセリングの必要性	181
(2) 産業カウンセリングの目的と対象	182
(3) 産業カウンセリングの理論と技術	183
(4) 産業カウンセリング制度の運営上の問題点	186
 付 録	189
索 引	191

1. 経営人事心理学の意義

1. 産業心理学の成立と経営人事心理学

19世紀の末葉，科学として成立した心理学は，20世紀に入ると急速にその応用領域を拡大しつつ今日にいたっている。産業社会の人間行動を心理学的に研究しようとする産業心理学は，もっとも早い時期に応用心理学としての体系を成立させたのであるが，一般にその発足の時期は1912年とされている。この年に，産業心理学の祖といわれるミュンスターベルク（Münsterberg, H.）が「経済生活における心理学」（Psychologie in Wirtschaftsleben）を上梓したからである。

ミュンスターベルクは，ドイツ人としてフライブルク大学で哲学と心理学を講じていたが，1892年アメリカに帰化してハーバード大学の教授になり，ボストンの市電運転手や電話交換手など職場の第一線で働く労働者についての差異心理学的研究を精力的に行ったのであった。ドイツでの彼はどちらかというと思弁的な研究を主とする学究であったが，アメリカに渡ってから彼は急速な産業化の路線を進む当時のアメリカ社会を背景として経済生活にかかわる心理学の開拓に積極的に取り組んでいった。1910年から翌年にかけてベルリン大学の客員教授として招かれた彼は1年間応用心理学の講座を開設したのだが，その講義をとりまとめたものが前記の書物であり，翌1913年には多少の改訂を加え Psychology and Industrial Efficiency としてアメリカでも出版された。

ミュンスターベルクのいわゆる経済心理学（economic psychology）においては，その研究領域は次のように大きく3分されている。

第Ⅰ部「最適の人」——職業と適性，職業指導と科学的管理法，必要な実験心理学の方法，個人と集団，適性研究の応用事例，などに関する論述。

第Ⅱ部「最良の仕事」——学習と訓練，心的条件への物的条件の適合化，動作の経済，単調・注意・疲労の現象，労働力に及ぼす物的・社会的影響の問題，などに関する論述。

第Ⅲ部「最高の効果」——経済的要求の充足，広告・陳列の効果，購売と販売の活動，宣伝・広告の不法な模倣行為の事例，などに関する論述。

この3分法は，第一次世界大戦をはさんで9年後の1921年に，ドイツの労働科学者リップマン（Lipmann, O.）により，その大著「経済心理学」（Wirtschaftspsychologie）において国民経済的視野のもとに拡大，踏襲され，第二次大戦後アメリカによる占領の影響を受けたのちにも，経済心理学という用語が好まれることとともに，ひきつがれて今日にいたっている。

ただし，1923年に刊行されたリジンスキー（Lysinski, E.）の著書は「経営心理学」（Psychologie des Betriebes）という用語を用いるとともに，研究領域を国民経済的広がりから事業体内の人間行動へと限定する立場に立って，労働心理学と広告心理学の2分野に限定しており，また1927年刊行のギーゼ（Giese, F.）の「経済心理学の方法」（Methoden der Wirtschaftspsychologie）では主客2元論の立場からする領域区分が行われている。すなわち一つは主体的精神技術学（人間を経済的諸条件に適合させる領域），もう一つは客体的精神技術学（経済的諸条件を人間に適合させる領域）である。

一方，イギリスにおいてはマイヤース（Myers, C.S.）が1918年に「現代における心理学の応用」（Present-Day Application of Psychology）を，1921年に「心と仕事」（Mind and Work）を，1925年に「イギリスの産業心理学」（Industrial Psychology in Great Britain）を，1929年に「産業心理学」（Industrial Psychology）をといたった具合にあいついで刊行し，英語圏の産業心理学の形成発展に大きな影響を及ぼした。彼の立場は人道主義的で，産業心理学の目的は，生産の増大を第一義とすべきものではなくて，産業に従事する人びとすべての心身の不快を除去軽減することにあった。このような立場に立て

ば、産業心理学の体系は理論的かつ閉鎖的に確立されるべきものではなくなり、必然的に、その時々¹の社会的背景のもとに発生する労働者の問題を人道主義の視点からとりあげて、心理学的に研究するという方向を志向することとなる。

このような観点からすれば、産業心理学がこれまでにとりあげてきた課題は、伊吹山太郎氏の整理しているように、職業心理学の分野、労働心理学の分野、消費心理学、組織心理学、生活心理学といった広範な領域にわたっていることがわかる。

しかしながら、これらのなかでも、経営活動、とりわけ人事管理との関連はいずれの時代にも深く、産業心理学のなかでもっとも精緻に研究されてきた分野である。

このようにして、今日の産業心理学は、その源流をどこに発しているかにかかわらず、経営の枠においてとらえられる労働者の福祉と生産能率との双方を達成する人事労務管理を中心として体系化がなされるのが一般的となっている。本書が経営人事心理学という名称を用いるのもそうした意味あいからである。

人事管理の過程において発生する諸問題が産業心理学の発達を刺激する反面、産業心理学における研究が人事管理の進歩を促す。たとえば今日、アメリカにおいてもっとも広く用いられている人事管理のテキストブックの一つであるピゴーズ (Pigors, P.) とマイヤーズ (Myers, C. A.) の「人事労務」(Personnel Administration) は、「経営と人事管理」、「人事管理のシステム」といった人事管理固有の問題をとりあげつつも、「組織と個人」、「組織の健全度」といった人事心理学ないし組織心理学の成果を多分におりこんだ部門を設け、対人コミュニケーション、モチベーション・個人目標・チームワーク、状況的思考、面接のあり方など心理学的接近を中軸とする章をたてていることからその間の事情がうかがわれよう。

2. 経営心理学の四つの領域

このように、経営心理学ないし産業心理学の中心領域が人事心理学にあるとはいえ、そのほかにも経営をめぐる人間行動につき心理学的方法を適用して研究すべき問題は少なくない。経営とは組織体を適切に運営しようとする活動であるから、まずもって組織の実質的構成要素である人材を調達し、これを活用し、さらには内部的にその能力や意欲を開発しなければならない。またそのようにして調達、活用、開発される人材は、所定の職務に就き所定の機械設備を用いて所定の作業を遂行することが期待される。しかもこれらの人材は個別に切り離された状態で労働に服するというのではなく、それぞれ単位チームを組み、さらにチーム間の連繫をとりつつ経営目標を達成すべく協働する。こうした労働に対して適正な反対給付が行われることによって動機づけが再生産される。反対給付のための源資は市場から組織体への貢献によって得られる。市場の貢献は組織体が商品というかたちで産出する財貨なりサービスなりに見合っている。市場の構成要素である購買者は、ある組織体の産出する財貨なりサービスを誘因と認めれば、これに対価を支払うというかたちで組織に貢献する。したがって市場へ向けての商品の産出は購買者に対して誘意性（valence）をもつものでなければならない。以上に略述した経営活動の全過程が適切に機能してはじめて人事管理そのものも支障なく機能しうることになるので、これら全領域が経営心理学にどのようなかたちで体系化されているかという全体像を見ておく必要がある。

すなわち、人材を組織体にとりこみ活用する局面を扱う「人事心理学」、人びとの能率を規定する作業条件を研究する「作業心理学」、チームの組み方やリーダーのあり方をとりあつかう「組織心理学」、そして購買行動にかかわる諸条件を研究する「市場心理学」である。これらのうち本書がとりあげるのは人事心理学と組織心理学の分野であるが、これら4分野は相互に関連性を有するので、各分野についての典型的研究例をとりあげて、産業心理学の意義を通観しておくこととしよう。

人事心理学の分野でもっとも早く研究されるようになったのが適性配置の問題である。

アメリカにおいては第二次大戦中、軍の募集活動に関連して適性についてのデータが組織的に収集されたが、その結果明らかにされた職業と知能との関連を示すと表1のとおりである。

表1 職業と知能との関係

職 業 群	第1四分位	平均	第3四分位	職 業 群	第1四分位	平均	第3四分位
会 計 士	121	129	136	治 工 具 工	101	112	123
医 師	120	127	135	歯 科 衛 生 工	94	110	121
著 述 業	123	126	133	商 店 員	95	109	119
教 師	117	124	132	倉 庫 係	99	109	119
弁 護 士	118	124	132	航空機エンジン整備工	94	108	120
会計監査人	112	124	132	フ ラ イ ス 工	90	104	118
速 記 者	115	122	130	大 工	86	101	113
事務機械操作手	111	120	127	ホイスト操作手	83	98	109
出 納 係	107	111	127	軽トラック運転手	80	95	109
工 場 主 任	111	171	124	単 純 労 働 者	76	93	108
販 売 員	107	151	125	炭 坑 夫	75	87	103
売 場 主 任	104	115	124	農 場 労 働 者	70	86	103
航空機整備工	102	114	123	材木伐出し人	70	85	100
複写機操作手	100	113	125				

第1四分位とは下位25%のものはその値以下であるという数字。

第3四分位とは上位25%のものはその値以上であるという数字。

それぞれの職業について、平均値に差異が認められると同時に、それぞれの職業に対応する知能にはかなりの幅があることがわかる。逆にいえば、知能に対応してどの職務に配置するのがよいかには相当の選択の幅があるけれども、ある限度を超えると無理が生じることが想定されるのである。

無理をおして高い能力を要する職務についた場合どうなるかの一例を示すと表2のようになる。この表はタイピストにグループ作業をさせた前と後で反応時間を測定した値を示すものである。この表に明らかなように作業量の多いもの（つまり能力の高いもの）は反応時間が短縮しているのに、作業量の少ないものは明らかに反応時間が延びている（いいかえれば疲労度が大きい）ことがわかるのである。

表 2 能力と疲労

作業者	作業前	作業後	変動	作業量
1	239 ¹ / ₁₀₀₀ 秒	281 ¹ / ₁₀₀₀ 秒	+	1040
2	252	274	+	1045
3	296	324	+	1230
4	250	272	+	1270
5	281	330	+	1360
6	256	229	-	1694
7	248	207	-	1820
8	262	230	-	1900
9	247	229	-	1920
10	265	230	-	1940
11	248	201	-	2020
.....				

注) 作業量は 10 分間の英字打字数。

語学力にはあまり差がない。

(坂本弘, 佐藤政両氏による, 1958 年)

では一般に能力が高くなればよいかというと必ずしもそうはいえないというデータがある。

図 1 は鶴田正一氏がある私鉄バスの運転手 156 名の知能と責任事故との関係を調べたものであるが、知能の高すぎるものは、低いものと同様に事故を起こす度合いが大ききことを示している。

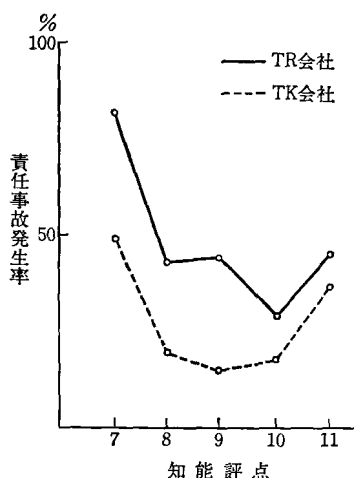


図 1 知能と事故 (バス運転手)

以上は能力という側面から適性配置をみたのであるが、のちに 4 章で詳述するように性格や職業興味の側面についても適性配置の問題が考察されるべきことはいうまでもない。

第 2 に作業心理学の分野であるが、この分野は作業心理学という呼称が一般化しているわけではないが、作業者を一応純粹の個人において研究対象とし、その作業能率を規定する作業条件を研究する分野であって、多くの職場が、機械装置により構成さ

れていることにかんがみ、工学的心理学（engineering psychology）あるいは人間工学（human engineering）と呼ばれている。

シャパニス（Chapanis, A.）とリンデンバウム（Lindenbaum, L. E.）の実験から例をとって示せば次のようなものである。彼らは、オペレーターの行動を確立するうえで、制御-表示機器の配置がきわめて重要であることに着目して、図2のような実験装置を考案した。これらは、実際に市販されている調理用レンジから代表的

なものをアレンジし I

て用いられた。実験の目的は単純で、被験者が、レンジの前面にある制御機器をレンジの上面にあるバーナーと、どれほど正確、迅速に結びつけて反応するかをテストしたのである。各レンジ15名計

60名を対象に各被

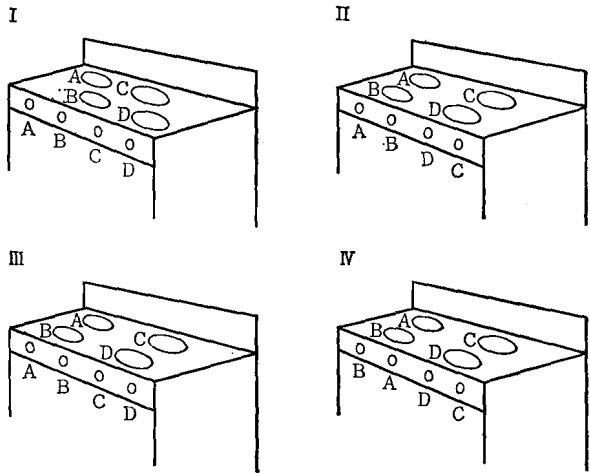


図 2

験者 80 試行続けてテストした。すなわち、バーナーのどれか一つのほぼ中央にライトが点灯されると、被験者はそれを見たらできるだけ迅速に正しい制御機器を押すように求められたわけである。

1,200 の全試行について結果をみると、I のタイプでは誤りは全くなく、II については 76 回、III については 116 回、IV については 129 回の誤りが発生したのである。また反応時間についても、誤りの回数に一致する傾向が見られた。つまり、レンジ I について平均反応時間はもっとも短く、誤りのもっとも多かったレンジ IV では平均反応時間はもっとも長かったのである。

これは一見ささやかな実験のように見えるが、その実生活における含蓄はき