

アメリカの産業における心理学者

柴 山 茂 夫

The Psychologist in Industry of the United States.

Shigeo SHIBAYAMA

Modern industry in the United States is heading for a period of change, growth, adjustment—all at a speed heretofore unknown. The introduction of even the simplest change into an organization may set in motion a pattern of reactions that will reverberate through the whole organization structure.

The industrial psychologist is one of many outside sources to whom industry is turning for help. He can serve an important role by helping management spot individuals who are the potential executives of tomorrow, by improving the training and supervision of employees, by reducing much of the risk in market forecasting, by helping to adapt work, men and machines to each other, and by assessing public attitude toward companies, their products and their services.

The psychologist cannot guarantee absolute success in all these areas. However, through better understanding between management and the psychologist, a good deal of risk and guesswork can be replaced by insight and knowledge gleaned from patient research. (This paper depends on a translation from an introduction to Readings in Industrial and Business Psychology.)

アメリカの心理学の歴史は約 100 年になるが、その産業部門が真に初まったのは第一次大戦以降のことである。1917年に戦時動員の必要から陸軍検査 (army test) が Yerkes, R. を首班とする委員会によって作成され、広く適用されて大成功をうたわれた。1918年には士気 (morale) を向上し、それを測定するための最初の科学的に統制された努力が Greenleaf の兵営で行なわれている。

商業面は従業員を選抜の分野を除くと、概して産業心理学の貢献を受け入れるのが遅かった。心理学的方法の産業面への応用は個々の工場で行なわれていたが、不況により大規模な活動は終止符をうたれた。これらの初期の実験の中で最もよく知られているのは、1927年に Western Electric 会社の Hawthorne 工場で Mayo, E. の指導のもとに行なわれた研究である。今日殆んど全ての管理者は実験参加者が作業環境における物理的変化よりも自分たちが受けている精神的配慮により強い反応を示して、作業環境にどんな変化が生じても生産性があがったという当時としては驚くべきことであったこの発見を知っている。

初期の Hawthorne 実験以来、モラルと動機づけ

との複雑な問題に関して多くのことが研究されてきた。しかし、産業心理学が真の躍進をとげたのは第二次大戦以降のことであった。1940年の初めに合衆国政府は軍隊内の人事問題を改善する種々の仕事のために心理学者を何百人と新採用した。第一次大戦はテストの面ですばらしい進歩をもたらしたが、第二次大戦は軍隊内でなされる仕事の範囲を更に拡大した。士官候補生の選抜テスト、航空のような特殊能力のテスト、アチーブメント・テストの開発から人間の高度に対する適応の測定、無学者の訓練能力の診断、訓練計画の開発とその評価、心理戦争の効果の測定、行動観察のための客観的測定法の開発などがその例である。

戦争が終るまでに合衆国では商業や産業組織の複雑な問題に彼等の知識を応用することの出来る有能な科学者が多数生まれていた。その時点以後の産業心理学の発達は急速であった。20年前にはアメリカ心理学会の商業・産業部門の会員として登録されていた心理学者の数は僅かに200余名にすぎなかった。それが今日では800名以上がその部門に所属し、アメリカ心理学会のその他の部門に所属している数百名の心理学者が産業界で働いている。産業心理学の論文の数は1年間に1ダースそこらであ

ったのが、1000以上にもふくれあがっている。商業・産業分野で数十冊のテキストがここ25年間に出版されている。20年前には産業界に雇われていた産業心理学者はせいぜい50名ぐらいだったのが、今日では個々の会社で同じぐらいの心理学者を雇っている。

今日アメリカの産業心理学者が活躍している主要分野は、選抜と検査、経営者の養成、カウンセリング、従業員の動機づけ、人間工学、マーケティング・リサーチ、パブリック・リレーションズ研究の7方面である。これらのそれぞれの分野の貢献は注目に値するものであったけれども、その仕事についてはまだ十分には知られていない。世間の人知らないのにはいくつかの理由がある。その一つは大学の仲間とは違って、産業界の心理学者は書く圧力がより少ない。教職の原則は「出版しなければ減びる、であるが、産業界で働らく心理学者は仕事が忙がしくて、出版する時間が殆んどない。また、他の企業と競争するため、彼の仕事は秘密にされ公開することが出来ない場合が多い。仮に、出版されるようなことがあっても研究の結果は専門誌にしか普通は掲載されない。一般大衆の眼にふれるような形で研究結果が公表されるのは今のところ殆んどない。その結果、産業心理学者がその専攻分野のそれぞれで、産業界や商業界に貢献出来ることと出来ないことについて世間にはさまざまな誤解があり、その知識は不十分である。

産業心理学者の仕事で一番よく知られているのは従業員の選抜と検査の分野である。訓練・人事それに組織やマーケティングの問題に関して心理学者の専門的な助言を求めることが殆んどない会社でも、管理者グループの客観的な評価をする際には、テストその他によって心理学者に依存する場合が多い。心理学者により検査は長足に進歩し、著しく洗練された。今日合衆国の産業界では知能、適性、業績、人格それに興味や想像力など多くの属性を測定するのにいろいろな用具が使用されている。

市販されている標準テストが多くの会社で比較的低い段階の職務の雇用の際に使用されてきたが、いろいろな目的のために適切であることが実証されている。しかしながら、心理学者はその会社の特別な要求のためのバッテリーを作成することをより好む。これはより費用がかかる念入りな手続きであるが、多くの組織でその価値が認められている。会社の人事の大部分に標準化された手続きを採用し、管理者の地位の選抜には全力を尽して、独特のバッテリーを作成して使用するのは異例のことではない。

管理者の地位の所要条件は一般的に極めて複雑であるので、検査が管理者レベルの評価の過程で重要な役割を演ずることは少ない。管理者の評価に対する心理学者の貢献の中で最も重要なのは、その職務行動の評価をする

ためのより客観的で、より正確な方法を発達させたことにあった。しかしこのレベルにおいてさえ、将来の可能性を示す能力と人格特性とを正確に指摘する際に役だつ検査があることを研究は示している。これらの検査の使用は局外者の採用に限定されない。選抜と検査の分野における心理学者の最も重要な役割は、現在の職務行動において容易に観察されない特性を明るみに出すために、現在のスタッフを評定することである。その際、管理者の職務を補充する必要が生じた時が検査計画に着手する適切な時機であるとはいえない。そのような必要性が生じる前に、前もって計画して、管理者としての潜在能力を評定しておくことが大切だとされている。

心理学の専門家は、検査があらゆる選抜問題の万能薬であるとは主張しないし、経営者がそれをあまり買い被らないように忠告している。彼はまた選抜が検査の結果だけを頼りになされるべきでないことを強調する。検査は選抜過程において、経営者が判断を下す補助であって決してそれに代わるものではない。

管理者の階段を昇れば昇るほど、行動の成功を予測するのがより困難になるのは事実である。監督や比較的低いレベルの管理職のためには効果的な検査を作成しうるが、より高い段階では心理学者は高度の技能のいる、綿密な面接か Rorschach Test や T・A・T のような人格尺度により依存しなければならなくなる。この分野で良い検査がないのは一つには管理職についての分析研究が十分でない理由に因っている。

現在のところ、現有の用具では、十分な妥当性をもって、情報を構成する能力、ある事態に内在する問題を発見する能力、非常に多くの因子に基づいて結果を予測したり、決定したりする能力のような複雑な能力を測定することが出来ない。しかしながら、現在、殆んど心理学者によって使用されている管理者テストのバッテリーは、完全なものとはとても言えないが、全然価値がないわけではない。それは正しい選択を保証するとは主張しないが、問題になっている人の能力と欠点を示すことによってその重責を果たすことが出来る。そうすればその人をして他の責任を果たすのに役立たせることが出来るし、テスト結果に照らして、より成功しやすい任務にその人を割り当てることが可能となる。

合衆国の経営者たちは、管理者選抜のためのテクニックが人的資源の効果的活用の最初のワン・ステップに過ぎないことを認識するようになった。人は、たとえどんなに注意深く選抜されても、なお訓練が必要である。特に他人の監督に対する責任が課せられている際にはなおさらである。第二次大戦直後は、急速に昇進させるために強化訓練をする少数の優れた潜在能力をもった者を鑑別することに重点が置かれていた。しかし最近では、将

来の責任に対しての用意をさせるだけでなく、経営チームの全員が当面の割当任務において最も効果的であるように援助することへと、経営者養成の目的と方法が発展的に変化してきている。この変化と共に、なすことによって学ぶという原理に基づいた職場訓練による個人の育成の面により大きな努力の集中がなされるようになってきた。

現在、多くの組織の心理学者は、経営者の育成を促進する会社の方策、経営能力を最もうまく発揮させるための組織の立案、個人の資質と職務所要条件とをマッチさせるために相談する専門家の配置、個人的発達に対する監督指導、経営者の仕事と指導性を向上させる集団訓練法などの問題に関して、最高経営者からその指揮下にある監督者たちに助言をしている。

心理学者が会社のコンサルタントとして仕事をしていても、スタッフ組織の一員として雇われていても、彼は経営者育成の目的を達成するのに直接的な責任をもっていない。それは会社の運営と利益目標を達成する責任をもつその会社の経営者の責任であって、心理学者は助言者であり、協力者として奉仕する。彼が貢献できるのは要求分析の面であり、必要な自己改善法のガイダンスと客観的な自己評価の面で、経営者に役立つような新しい評定法と訓練法を考案し、それらの結果の評価法を開発する面においてである。

個人的なカウンセリングの用意をすることに対する経営者の責任の範囲については今日でも非常に大きな意見の不一致がみられる。しかしながら、経営者育成の関心が高まるにつれて、心理相談への動向が生じてきたのは当然のことであった。産業におけるカウンセラーの目標は個人がその職務の責任を一層効果的に取扱うようになる手助けをすることである。

個人の行動に純粋な個人的問題が容易に影響を与えるので、相談場面から個人的問題を排除することは困難である。産業界に雇われている心理学者は深刻な情緒的問題に関しては多くのことをなす時間がない。現在のところ、産業内の殆どどの相談は職務変更への適応とか引退の準備とかの特殊な事態の際に限ぎられている。

しかし、やや非公式ではあるが、相談心理学者はその会社の最高経営者の一般的なカウンセリングにしばしば係わりをもつ。彼は思いやりのある共鳴板として役立ったり、経営者が特殊な個人的な危機を乗り越えるのに手助けをしたりする。カウンセラーは経営者が信頼し、その人といると寛ぎを感じる客観的な、訓練された観察者の役割を演ずることが多い。

産業心理学者は治療関係には主として関係しない。しかし、臨床相談心理学者の中には産業上の問題に関して専門に従事している者もいる。彼等は個人の全ての生活

経験に影響を与える人格問題を取扱うために特別に訓練されている。彼等はより健康で、より健全な適応状態に個人をもどすために如何なる人格上の変容が必要であっても、その手助けをすることが可能で、産業内において職務行動を防たげる個人的な問題を克服するのに必要な最初の精神的な援助を与える。

しかしながら、産業内で働いている臨床心理学者でさえ、より深層の問題には普通は関係しない。その際には、会社の後援とは関係のない、その人とより生々しい治療関係を発展できる個人開業医に委ねるのが最も良いとされている。

Western Electric 会社の Hawthorne 研究以来、作業行動に及ぼす集団態度と雰囲気の重大な影響について企業はますます敏感になってきている。この約40年前に行なわれた研究以来、心理学者はモラルと動機づけに関して多くのことを学んできた。

モラルと生産性との関係は単純なものではない。高いモラルが必ずしも高い生産性を意味しない。それは誘因の種類、地位の高さ、監督のタイプ、個人の達成要求のような他の要因にも多く依存している。作業行動を改善するために心的飽和と疲労が研究されてきたし、休息時間の周期の問題が検討されてきた。従業員の動機についての他の研究では、自分たちの生産水準を決める際に、従業員自身が参加することが生産に如何なる影響を及ぼすかが測定されてきた。

職務満足度の測定に関しても多くの情報が蓄積されてきている。例えば、ある会社で一方のグループの監督者はあらゆる領域の作業決定の際に、従業員を含めるよう訓練を受け、他のグループの監督者は専制的であるように訓練を受けた。そして従業員の感情や仕事の満足などの差異について注意深い測定がなされた。両グループの生産性は実験期間中、増加したけれど、専制的な監督下のグループは職務満足度の犠牲において、その生産水準に到達していることがわかった。このグループの従業員は職務満足度が低いのみならず、自分たちの監督者や仲間に対する友好度がより少ないことが判明した。これは明らかに当面の生産増加に支払われるにはあまりにも長期の高い代償である。

専制的対民主的監督の効果に関する今一つの研究では、作業集団のモラルはいずれの極でも達成されることが実証された。しかしながら、従業員によって最低とランクされたのは両極端の中間の首尾一貫性のない監督グループであった。無定見で首尾一貫性のないことはいずれの極端な行動よりも不満足より大きな原因であることがわかった。これらの研究の結果から監督者の訓練に対する新しい暗示が得られている。

その他、仕事の生産性と職務満足に及ぼす組織構造の

影響とか、技術革新の結果として新たに産業に入ってくる科学者や技術者などの専門家に対する効果的な監督のタイプなどの問題が研究されている。これらの研究の多くは長期に亘る実験に基づくものである。したがって、その財政的負担上、大きな予算をもった比較的大きな会社によってしか行なわれていない。

しなしながら、非常に小さい会社ですら、従業員の態度についてよりよく知ることが望ましいことを認識するようになってきた。いろいろなレベルの態度調査が現在、会社で働く心理学者とコンサルタントの両者によって、ごく少ない費用で行なわれている。多くの会社は、通常の情報伝達路が十分に正確な情報を提供できない時や安全記録や離職者もしくは休職者の実数が飛躍する時、拡張期の後で、新旧の従業員を比較する時などに態度調査を実施することが特に有用であることを知っている。

産業心理学者はその結果について何かをする用意がなければ、態度調査を実施すべきでないと経営者に警告している。人々はたとえ匿名であっても、経営者に自分の気持ちを打ち明けて、その結果、望ましくないやり方を変えるのにどんな手も打たれないのを知ると憤慨する。彼はまた、あまりにも多くの突然で思いきった変更や劇的な危機がある時には、態度調査を実施することに反対である。

人間工学は「人間—機械系における最大の効果を得るために、操作者である人間の能力と限界を心にとめて、装置をデザインしレイアウトすることである。」と定義される。人間と機械とを調和させる困難は産業革命と共に始まり、だんだん複雑さを増して、現在の原子力時代まで続いてきている。基本的には、人間工学は人間の限られた能力によりよく適合させるように機械を設計し直そうとする。電話の受話器から飛行機の操縦装置まで、工学心理学者は機械を人間に一致させるのに大きな役割を演じてきた。

現今の人間工学の実験的研究は環境研究、道具の設計、装置の制御、作業場のレイアウトの4主要領域に分類できる。環境研究は温度、換気、照明、気温、騒音、振動などの効果及びそれらの従業員の健康、快適さ及び生産性に及ぼす影響の研究である。その目的は労働者を保護し、個人の安全や能率に対するこれらの障害を最少にすることである。

道具の設計の分野では、人間工学者は目盛盤、目盛り、計量器や図表の再設計に専念している。その目的は機械を操作する者が出来るだけ正確に、情報の正しい種類と量とを受容できるようにすることである。一般的に心理学者の取る手続きは、まず最初に、操作者がどのような情報を必要とするのかを調べ、その情報が提示され

る速さと必要とされる正確度を決定する。次に、この情報に基づいて、心理学者はそれがどのような感覚に提示されるべきかを考え、最後に正確な設計を検討する。

装置の制御の面では、機械制御の物理的な設計に注意が集中している。心理学者は混乱をさけ、行動を改善するために、いろいろな型の制御装置の実際の大きさ、形状、連動及び運動方向に関して決定的な推奨が出来るよう仕事をしている。作業場のレイアウトの分野では、心理学者は人間の肉体的な寸法に適合させ、あらゆる表示が見えるようにし、あらゆる制御装置の操作を効果的にするよう作業の位置を決定することに係わりをもつ。

人間工学研究の目的は、デザイン改善の決定の基礎となる事実を提供すること、高価な根拠のない推測や費用のかかる土壇場でのデザイン変更を最少にすること、効果的で快適な使用を保証して製品の販売アップを増加すること、複雑な装置に関連する操作者の訓練時間と費用を減少すること、人間の過失に基づく代償の高い事故を除くのに役立つこと、装置使用者の職務満足を増大することなどにあるとされている。

しかし、この分野で働いているアメリカの心理学者が近代的な機械の再デザインの全領域に関係するのみならず、絶えず変化している複雑なシステムを制御する人間の能力とか課せられた仕事を監視する能力や決断力のような人間行動の更に複雑な面にも関係をもっているということは極めて興味深いことである。

長い間、マーケティングの研究は会社の流通経路を調べたり、消費者の態度を測定したり、競争関係にある製品の力を分析したり、新しいマーケットに入り込む可能性を予測したりする伝統的な問題に関係してきた。心理学者や経済学者や他の社会学者は皆、依頼主である会社の製品の現在及び潜在的な購買に関する行動について、適当なサンプルの意見や報告を集めることによって産業のために市場調査をすることに掛かり合ってきた。

モチベーション・リサーチで心理学者は伝統的なマーケティング・リサーチ計画に新しい次元を加わえた。これは単純な質問紙法の項目に対する反応によって普通に得られたものより、もっと深層のレベルで消費者の態度をとらえようとする企てである。隠れた説得者という誇張された概念にもかかわらず、無意識については通常、浚渫機はない。その代り、心理学的マーケティングの研究者は購買行動に重要な影響を及ぼすより微妙な態度を聞きだそうとする。そのため、深層面接法、言語連想法、文章完成法のような技法が消費者の態度を調べるのに利用されている。

商業単位のサイズが増大するにつれて、パブリック・リレーションズの問題がクローズアップされてきた。産業心理学者は好ましい会社のイメージを作る仕方、好意

を消費者の購買に転換させる方法のような問題を研究している。戦略上重要ないろいろな下位公衆や多くの人々の中に、明瞭で有効な会社のイメージを保ち続ける仕事は継続的なものである。それは会社についての印象や信用の多くの源泉を追跡し続ける以外に達成することは出来ない。経験が集積するにつれて、会社が望ましい評判を得て、それを維持しようと努力する際に、産業心理学者の心理学的な計画と識見がますます有用であることを経営者は認識するようになってきた。

産業界への心理学の導入は現在でも順調に運んでいるとは断言できない。最大の成果をあげるには心理学者と経営者が折り合わねばならない点が多々ある。双方が誤解を生んできた。誤解の中には克服されたものもあるが、残念なことにまだそのままのものもある。その理由の一つには、他の科学と同様に心理学も独特の難解な術語をもっていることである。不幸なことに心理学の言葉は、往々にしてあやふやな定義しかもたずに、非専門家である素人の人によって使用されてきた。その結果、心理学者の言うことは理解されるよりは彼の言葉がそのまま繰り返されてきた。人間行動の神秘さについての一般大衆の魅惑が心理学者の役割についての誤解を多くうんでいる。アメリカでも産業心理学者が実際に働いている会社以外では、心理学者が何をするかについては多くの人が漠然とした観念しかもっていない。心理学者が産業現場で十分な貢献をするにはまず誤解が訂正されねばならない。

心理学者は読心術者でもないし、神秘的な力をもっているわけでもない。彼は時には知識をもたらし、時には無効とわかる限ぎられた用具をもった科学者である。心理学者は如何なる問題でも全て解決する手品の靴か速効薬をもっているわけではない。彼は人間行動についての観察資料に基づく修養と尚も検証中の重要な仮説と人間の環境に対する反応の仕方についての科学的研究法を身につけている。

産業心理学者の仕事に関する全ゆる誤解の中で、一番明確化を必要とするのは動機づけの分野であろうと言われている。経営者は従業員の生産性の向上という当然の関心とごまかしだと非難される恐怖との間で悩む。産業心理学者の個人についての関心に習熟すればするほど「洗脳、についての不必要な恐怖心はなくなってきた。彼が動機づけの分野でなそうとしていることは、彼自身の仕事を含めて、作業場面の全ゆる要因を従業員が理解しうようになる手助けをすることである。それには従業員の利益と経営者のそれをどうしたら一致させ得るかの認知も含まれる。個人の要求と企業の要求を調和させることが従業員の関心を損うことはないであろう。心理学者はまやかしと動機づけとの間に明確な一線を引い

ている。前者は従業員自身の利益に逆らって従業員を働かせるよう騙す過程であり、後者はその会社と共有する利益のために従業員が働く手助けをすることである。

問題がその日のうちに解決することは稀である。それなのに産業内の心理学者は経営者から速急に効果のあがる即座の解決策を求められることが多い。心理学者が即座の効果を保証し、企業に出来合いの解答を与えるならば、彼はきっと喜んで支持されるだろう。しかし、責任ある産業心理学者は彼の職業の規準に従って行動する、彼の修養が時間のかかる手続き、仮説の検討、資料の吟味やその事態に含まれる多くの要因の十分な研究を強制する。合衆国の多くの管理者は、この方法が始めは回り道のようにみえるけれど、最終的にはうまくいくことを学ばねばならなかった。

専門家に話しをする際、多くの人には徴候と診断とを混同する誤りをおかす傾向がある。かくて、医者は何が悪いのかと聞くと、患者は疲れたとか心臓が悪いと思うとかいう。老練な医者は頷くだけで組織立った方法で彼の検査を進める。産業心理学者もしばしば同じような立場に立たされる。経営者は前もって何が悪いかを決め、それから専門家を呼んで、その会社の情報伝達の問題を解決させたり、より良い従業員訓練計画を作成させたり、モラルを向上させたりしようとする。心理学者は、医者と同様、患者の診断に基づいて治療策を処方したりしない。彼は事実について彼自身の検査をし、問題の原因について彼自身の結論を出すに違いない。

人間工学の仕事をしている心理学者は、しばしば経営者が青写真をもって彼の所へ来て、彼にオーケーを求める場面にしばしば遭遇する。その際、その問題がもっと早く、つまり青写真が作られるよりも前に、持ってこられたならば、心理学者は非常に役に立つことが出来たであろう。企業が徴候について話し、心理学者が自由に診断するならば、適切な解決策を立案するのに心理学者が一番望ましい立場にある。根本の病気が正確に規定されねばどのような治療も役に立たないからである。

産業心理学者の方も産業現場に実験的・臨床的手法を導入したい誘惑に駆られたり、経営者との話し合いに専門的な用語を多く使う傾向がみられた。しかし、両者の接触が増し、話し合いが進むにつれて、このような傾向は減少した。

産業心理学者は経営者の期待が現実的な会社で最も多くの業績をあげてきた。お互いに受容した目標に向かって仕事をする際の経営者の協力と支援のお陰で、心理学者は幾多の価値ある貢献をなしてきた。その結果、企業は有能な心理学者は効果についての約束に対しては慎重であるが、それにもかかわらず、企業の緊急な要求を承知していることを認識するようになった。

産業内の心理学的研究は人間の職務への適応を改善してきたし、モラル、動機づけ、事故の要因、生産性などに対する経営者の洞察力を高めてきた。産業心理学者は世論、消費者心理学、地域社会との関係の領域で、企業の外部関係に影響を与えてきた。産業心理学の全ゆる専門領域で、次々に新しい業績が達成され、産業心理学は急速に進歩発展してきている。しかし、それらの成果の多くはそれに値するのにまだあまりよく知られていない。

心理学者の主要な関心は人間の行動であるが、彼は経営者の最も基本的な目的である利潤追求の面で手助けすることが出来る。しかし、産業心理学者のアプローチと事業経営者のそれとの間には大きな相違がある。心理学者は利潤向上の問題を再教育と認識の再構成の一つだと見るかもしれない。経営者はそれを経費の問題だと考えるかもしれない。一方、ラインとスタッフの従業員は費用削減についての陳述は何でもけちん坊ないしは時には懲罰と受けとり易い。経営者の狙いが広く受け入れられるためには、各グループが物事を正しい見通しに立って眺め、広い背景のもとでその役割を理解することが出来るよう教育されることが必要である。

もしも経営者グループ自体が産業心理学者の役割に関して誤解するならば、その下の従業員が同じ誤解をしがちであることを経営者グループは知らねばならない。心理学者の仕事に従業員に認識させることが出来なければ、彼の努力は損なわれる。経験豊富な心理学者はどんな大規模な計画でも着手する前に注意深くその下準備をする。心理学者が集団の会合の際に従業員に挨拶をするようにするのは誤解を防ぐだけでなく、会社の計画目標を十分に周知させるのにも役立つ。

経営者が心理学者の発見を履行したり、追跡したりしないと、心理学者の努力は水泡に帰してしまう。コンサルタントが一時的にいるだけでも、即座の改善の刺激になる。経営者養成計画の実施は関係集団の活気と熱意を即座に目にみえるほど高める。しかし、このような利得は追跡なしでは保持できない。不幸なことだが、アメリカでも経営者が心理学者の推奨を長期間に亘って履行しない場合が多い。

計画の価値は、とどのつまりは、その会社に採用された特定の心理学者の資質に依存する。心理学者の訓練と学識がその会社の問題を理解させることを可能にし、その人格と経験はその組織の要求にふさわしいものであるべきである。企業と心理学者との接触はまず口頭の推奨で始まるのが普通であるので、個人的な資格については所属専門学会、下付証明書と大学の3つの領域に亘って尋ねるのが無難であるとされている。

ごく稀な例外を除くと、全ての有資格の産業心理学者

は適当な専門学会、合衆国であればアメリカ心理学会の会員である。アメリカ心理学会は年に一度住所氏名録を発行しており、それには全ゆる会員の出身大学と経歴が記載されている。これは各地方の図書館に備えつけてある。心理学者だと主張して、この専門家の住所氏名録に記載されていない者は再調査の必要がある。心理学者、の肩書きを使用する者は証明書ないしは免許状を必要としている州もある。教育局その他の機関がこの証明書の下付を扱っている。アメリカ心理学会かアメリカ専門心理学試験委員会に連絡すればその地域の有資格の心理学者の一覧表を送ってくれる。また心理学者の団体や相談会社を調べる機関としてはアメリカ心理学奉仕委員会がある。

有能で信頼できる心理学者は結果について簡単に受け合うことなく、過少評価しやすいことを前もって理解しておく必要がある。彼は決して俄な奇跡や手取り早い対策について無茶な約束はしない。最初から彼はその問題について自分自身で時間をかけて査定しない場合には、どのようなことに対しても言質を与えることを嫌うだろう。

彼は一般的に次のような基本的なステップをふんで研究手続きを進める。まず最初に彼は自分の眼で、通常はその会社の構内で、その問題を調査することを希望する。次に、彼はその問題を解決するのに自分とその会社の職員がどのぐらい時間を必要とするかを前もって調べる。そして費用の概算を会社に提出する。その際、彼は自分がとろうとしている手段、使用しなければならない会社の資源、研究方法及び手続きの概要をごく普通の言葉で提案する。この摘要により経営者は彼の研究計画の範囲について大要を知ることが出来る。心理学者は結果の検討を重視するので、追跡の手続きも同時に計画するだろう。

仕事の協定については、会社の規模や問題の性質などによりいろいろな取り決めが可能である。しかし最初に、心理学者のフルタイムの奉仕を必要とするのか、パートタイムの協定でいいのかを決めなければならない。いずれの方法にも利点がある。信頼できる心理学者はどの方法が一番有利と思うか自分の意見を述べる。例えば職員の一人に永久的に人事考課をさせるのは賢明でないと心理学者の多くは考えている。何故なら会社の職員になった心理学者は内部の事情にあまりにも係わることになるからである。外部にいれば客観性と意見の正邪の照合の両面で有利である。人事考課を担当している相談会社は殆んどが高度に専門化した人たちのチームで構成されており、力を合せてエラーが起るのを最少にするよう努力している。

他方、長期間の訓練計画や従業員の職務満足の研究は

その機構の一員である心理学者によって行なわれるのが望ましい。会社の中には心理学者に輪郭を描かせ、計画を設定し、それから会社にその計画を履行するに必要な資料を提供させることを望む所もある。

現代のアメリカ産業はかつてないほどのスピードで変革、発展、調整の時期にさしかかっている。会社の機構にごく僅かの変化が起っても、機構全体に反響を及ぼすようなリアクションを引き起こす。

産業心理学者は経営者が会社外に助力を求める人材の一人である。彼は経営者が将来管理者になる素質のある人を見出だす際に役立つことが出来るし、従業員の訓練及び監督を改善するのに貢献できる。また、市場を予測する際の危険の多くを低減したり、仕事、人及び機械を互いに調和させる面で役立つことが出来る。更に、会社やその製品及び事業に対する公衆の態度を測定する面でも重要な役割りを果たすことが出来る。心理学者はこれらの全ての領域で完全なる成功を保証することは出来ない。けれども、経営者と心理学者間のよりよき相互理解により、多くの危険と当て推量を忍耐強い研究から得られた洞察と知識によって置き換えることが可能である。

文 献

1. Bellows, R. *Psychology of Personnel in Business and Industry*. Prentice-Hall, 1961.
2. Blum, M. L. *Industrial Psychology and Its Social Foundations*. Harper, 1956.
3. Ghiselli, E. E. and Brown, C. W. *Personnel and Industrial Psychology*. McGraw-Hill, 1955.
4. Gilmer, H. *Industrial Psychology*. McGraw-Hill, 1961.
5. Gray, J. S. *Psychology in Industry*. McGraw-Hill, 1952.
6. Karn, H. W. and Gilmer, H. *Readings in Industrial and Business Psychology*. McGraw-Hill, 1962.
7. Maier, N. R. F. *Psychology in Industry*. Houghton Mifflin, 1965.
8. Siegel, L. *Industrial Psychology*. Irwin, 1962.
9. Smith, H. C. *Psychology of Industrial Behavior*. McGraw-Hill, 1955.
10. Tiffin, J. and McCormick, E. J. *Industrial Psychology*. Prentice-Hall, 1965.