

企業における人間関係の改善について

—— エンカウンター・グループの導入 ——

畠 瀬 稔

人間関係研究会資料 №. 8

企業における人間関係の改善について

——エンカウンター・グループの導入——

島 瀬 稔

1 企業における人間関係の問題

日本の企業の最大の弱点は、企業内の人間関係改善への対策ではなからうか。目下叫ばれているコンピューターやオートメーションといった機械を使っての合理化の嵐の中に、企業内の人間関係改善の問題はますます影が薄くなって行くように思われる。

しかし、コンピューターを操作するのも、プログラムを作るのも人間である。一見、超近代的な設備を誇る工場であっても、そこに働く人間同士の人間関係やそれを組織化している組織のあり方が旧態依然とした古いものであっては、職場の士気を抑え、結局は生産能率を低めるということが、案外気づかれていないのではなからうか。気づいている人たちも、よい対策のないまま看過してきたのではなからうか。

例えば、ある企業において同一部門に属するAさんとBさんはどうも性^{しょう}が合わない。お互いにも批判的な気持をもち合って仕事をしているとすると、協力すべきところも避け、連絡すべきことも必要最低限となる。その結果、AさんとBさんの間のコミュニケーションは歪められがちであるし、誤解や不信にもとづいた伝達では生産工程にも大きなマイナスが生ずることになる。これが課長級のCさんとDさんの間柄であるとすると、一層マイナスの度合は大きくなる。会議の度にCさんとDさんは反対のための反対をくり返し、プラン作成の時間は大幅に浪費されることになる。さらにそのCさんとDさんの葛藤が部下の人たちにも及んで、C課の人たちとB課の人たちの間のコミュニケーションが十分でき兼ねるといった事態が起こるとすると、その企業全体にとって由々しい問題ではないであろうか。ところが現実の企業の中にはこの種の対立や葛藤に至るところにあり、それによる時間とエネルギーのマイナスは恐るべきものであると思う。

以上は特定の個人の間葛藤や対立の例であるが、今ひとつ“職階制”という、組織のもつ人間関係の影響を考えることができる。昔、軍隊には二等兵を出発点して、一等兵、上等兵といった具合に順次が上がって行く階級というものがあつた。そこには上官の命令には絶対服従という厳しい権力支配の構造が確立していた。これほどはっきりと権力支配を公認した階級制は現在見られないと思うが、大学には助手、講師、助教授、教授という職階級が厳然と残っているし、企業にも平社員、係長、課長、部長、社長、その他次長や代理といったさまざまな名称をもった職階らしきものが存在している。これは職務内容上から、上に行くほどより大きな管理の責任や運営を任されるという重要な意味をもつ場合もあるが、この職階制自体が全員のエネルギー結集の妨げとなっている

場合のあることをしばしば観察する。それが端的に現われるのは、管理職にある人だけに責任を任し、部下は上司の命令に従っておればよいのだという無責任の雰囲気を感じ起す時である。また、課長の方でも、いつも「課長！」と呼ばれていると、課長らしき権力を手に入れたような錯覚を起こし、その権力者ぶりが知らず知らず行動の端々に出ることになる。部下の方も、課長に対する時は同僚に対するのとちがった態度をとるようになり、敬して遠ざけたり、内心反対意見をもっていても課長の言う通りにしておれば、例え失敗しても責任は自分にはない、という気持ちになっていく。

このようにして、組織が大きくなればなるほど、社長は社員たちがどのようなことを考え、現在のその企業の仕事に生き甲斐を感じているのかどうか、企業の方針をどのように受けとめているのか、内心気になりながらも、直接に一般従業員たちの声を聞けないというジレンマを経験する。そして、社長の耳に入る声は、一部のとり巻きのおべっかであったり、歪められた声でしなくなる。社長と一般従業員との、直接的で正確なコミュニケーションが行なわれることは稀であろう。

一方、一般従業員の方は、自分のような下積みは何を言ったって到底この多人数の企業では聞いて貰えまい、と思っているのが一般である。彼は日常の職務の経験から、ここの組織をこう改善すれば全体の流れがスムーズに行くのであるかと思いつきながら、大企業の中で自分一人の存在の小さいことを意識し、改善への発言をすることは、たかだか反感を買うぐらいのものだと考えて口をつぐんでしまう。そして、与えられた仕事を、文句を言わずにしておればよいのだという気持ちに支配される。その結果は、お互いは閉鎖的になり、一度決まった規則や慣習を楯にした形式主義が横行し、欠点を改善していこうとする意欲や、よいアイデアを生かす創造性などは枯れきってしまう。入社時には意欲100%だった新入社員が、1~2年たつうちに意欲50%に低下し、4~5年たつと意欲0%となって、毎日をマンネリズムで過ごすようになることは、よく見かける現象である。

今ひとつの企業における人間関係上の大きな問題は、労働組合と経営者側の対立である。組合側の言い分と経営者側の言い分が、平行線をたどって歩み寄れない現象はごく一般的になっているが、その大きな特徴はお互いに相手方の言い分を聞こうとせず、自己主張のし合いに終始する点である。しばしば、交渉の過程は、両者が自己の力を拡大する権力闘争の場と考えているような観を呈する。この背景に政治運動が絡み合って、ある労働組合が上部組織の命令によって動かされているとするならば、直接の当事者同士だけの交渉では決して解決できない複雑な様相を帯びることになる。

以上、企業の中で人間関係がいかなる影響をもっているかをいくつかの例を通してあげてみたが、いずれの場合も企業の成長を促進したり、妨害したりする重要な条件となっていることは明瞭であると思う。どの企業でも新製品を作る場合、原価がどのくらいかかるか、綿密にコストの計算をする筈である。ところが、この原価の中に、以上述べたような人間関係の葛藤、対立、意欲の喪失といった人間に関する経費が、人件費の中に占める割合を計算したことがあるであろうか。ある作業工程におけるチーム・ワークがうまく行か行かないか、ある企業の労使の会議がどのように運営されるか、などによって喪失する利益や獲得するエネルギーを金銭に計算した場合、莫大な損失または利益があるにちがいない。われわれは“人間関係”という眼に見えないものを無視することに慣れっこになってきているのである。

2 人間関係訓練について

企業内の人間関係改善については、既に 1930 年代から心理学者や社会学者によって手がけられてきていた。その最も有名な研究は、アメリカの Western Electric Company のホーソン工場で行なわれた実験であった。この実験は、最初どのようにすれば生産能率をあげることができるかを旨として、工場内のさまざまな物理的環境条件や労働条件を改善しながら、その効果を探ることであった。実験者たちは、実験群と統制群（比較対照するためのグループ）の両群を作り、実験群の方は照明を明るくしたり、勤務時間を短縮してみたり、賃金をあげてみるなどした。ところが不思議なことに、実験群も対称群もともに生産能率が上昇して行ったのである。そこで研究者たちは、実験群と対称群の勤労意欲や人間関係などを調べたのである。それから理解できたことは、この両群とも、会社から大幅に責任を任せられ、自主的に働くことが推奨され、1人1人が“人間”として受け入れられているという気持をもっていたことであった。さらに面白いことは、実はこのような実験の対象となるということで、余計に会社から尊重され、注目されているという意識をもっていたことである。研究者たちは、実験群も対称群もともに生産能率が上昇する秘密をここに見出したのである。ではどのようにして“人間”として尊重し、葛藤のない人間関係を職場に実現して行くかが問題となる。ここにあげたホーソン工場は、いち早くカウンセリング制度をとり入れて、従業員の不満や悩みを聞き、人間関係の問題を早期に解決する制度を充実させていった。そこでのカウンセラーは、経営者側にも労働組合側にも属さない中立的な立場で、個人の適応を援助して行ったのである。

しかし、最近にいたって、このようなカウンセリング制度だけでは十分でないという反省が起こってきた。すなわち、個人の問題としてだけでなくグループの問題として、組織の中の個人の適応の援助をその組織全体の変革と共にするような方法が発展してきた。これはセンシティブィティ・トレーニング（感受性訓練）とか、Tグループ（TはTrainingの略）、Encounter Group（出会いグループ）、集中的グループ経験、ラボラトリー・トレーニングなどといった、さまざまな名称で呼ばれている人間関係訓練の方法である。

具体的にこの方法を説明してみよう。10人から15人ぐらいのメンバーと1人乃至2人のリーダー（エンカウンター・グループでは好んでfacilitator（促進者）の名を使う）とから成るグループをつくる。そして、グループ内で感情を自由に表現できるように、できる限り許容的な雰囲気をつくる。そのためには、会社内の会議室よりも、できれば保養地や日常の勤務場所から離れた所を使用する方が、参加者を自由にするのであろう。期間も、できるだけ長くし、且つ集中的である方が、より早くグループを促進できよう。例えば、できれば1週間、短期間のもので週末の2日間といった具合である。私は最近、土曜日の午後3時から日曜日の午後4時に及ぶ会合を1週間隔で2回行なうことが効果的であることを経験してきた。そこでは睡眠と食事を除いて深夜までミーティングを続けることができる。種々の制約によって1週1回の会合を継続する方法しかとりえない場合でも、1回を4時間、5時間というように、できるだけ長時間を集中する方が効果的であらう。そして、このミーティングの中で、お互いに対してもっている印象や感情を率直に話し合

えるようファンリテーターは自由な雰囲気を維持することを心がけ、自己理解と他人理解を促進して行くのである。

このことを具体例をあげて説明してみたい。ある課長とその部下は5年間にわたって互いに反目し合っていた。課長は、その部下を有能ではあるが“我”の強い男と見ていた。そして、容易に妥協しない故に、つい他の従順な部下を腹心のように相談相手とし、自分の力と頼むようになった。その結果、その部下は自分の存在が無視されているように感じ、その職場から他へ移りたいと常に思うようになっていた。このようなことがグループの中で表現され、お互いへの見方、感じ方が徐々に話されていった。課長は、始めて自分の平常の態度故にその部下をこの5年間苦しめていたことに気づくし、その部下は課長が自分の鋭い論理を恐れる故に、知らず知らず自分を避けようとしていたことを知った。お互いへの怒りと誤解が、当初は緊張の渦をもって話されたが、他のメンバーを含めての幾時間かのフィードバックのうちに、5年間にわたって積みあげられてきた緊張と誤解がここで処理されて行ったのである。

ここにあげた例は、この種のグループでよく見られるものであるが、このようなグループ経験の結果、参加者たちはどのようなことを経験するであろうか。予想される成果を列挙してみたい。

管理職者の変化

- 自分自身の信念や考え方を防衛しなくてすむようになり、他の人の言うことに耳を傾けるようになる。
- 新しい改革案を恐れることなく受け入れることができる。制度や形式、習慣を楯^{たて}にとって従来のやり方を防衛する必要がなくなり、長所があればどしどし採用できるようになる。
- 同僚や部下や上司と自由なコミュニケーションにもとづいた協力ができ、自己防衛をする必要がなく、自分の目標を明からさまにして仕事に邁進できる。
- 民主的態度になり、相手に対して“人間”を主体とした扱い方になる。
- 今まで限られた人材しか利用していなかったことを気づき、もっと幅広く、有用な人材や能力をひきだすようになる。
- 対人関係の葛藤が起こっても、今までは規則で規制したり、上から抑えつけるような態度をとってきたが、その事態と直接に対決して解決するようになる。
- 他人からのフィードバックを歓迎するようになる。

従業員の変化

- 職場内で自分の感情を自由に表現できる。それが積極的肯定的なものであっても、否定的なものであっても同僚に対して、また上司に対して、自分の気持を恐れなく表現できる。
- そのようなネガティブな感情を爆発するまで抑えていないで、現実的に解決して行くことができる。
- 勤務評定や処罰の恐れから解放されて、本来の仕事に自分のエネルギーを向けて行くことができる。

きる。

- 職場の“決定”に主体的に参加するので、自分の仕事に責任をもつようになる。
- 自分の仕事に興味と情熱を感じ、自由に新しい方向を探索して行く“工夫”と“創造”の興奮を経験するようになる。このことを上司も理解してくれると思うから、ある限度内で自由に進み、よいアイデアを提供することができる。
- 上司への畏敬や距離感が消失し、管理者も誤りに陥りやすい“人間”であることを認め、部下との関係にも“不完全なあり方”があることを受け入れるようになる。
- 他人に対して、表面に表われた発言や態度に応ずるのでなく、その背後の感情を理解するようになる。
- 職場が自分の生活に大きな意義をもってくる。

このような変化がどのグループ経験にも必ず期待できるというわけではないが、成功したグループ経験はこのような方向に動くことが実証されつつある。

以上に紹介したようなセンシティビティ・トレーニング（感受性訓練）あるいはエンカウンター・グループは、今アメリカを中心としてイギリス、フランス、その他の世界各国でとり入れられつつあり、殊に産業界での流行は著しい。“Life”はこの動向を「自己の可能性を最大限に発揮させる^(注1)試み」としてルポルタージュしているし、“Look”は「オフィスの中で泣いても大丈夫^(注2)」という見出しで、企業のセンシティビティ・トレーニングとり入れの動向を紹介している。これらの流行は、単に企業だけにとどまらず、学校教育に、地域社会の改善に、非行少年や犯罪者の矯正に、神経症や精神障害者のアフター・ケアに、そして就中、家庭内の人間関係改善の有効な方法として、各地に拡がりつつある。日本でもいち早く産業界でとり入れられ、主に“管理者訓練の方法”として採用されているようであるが、私の知る限りその方法にはいささか行き過ぎもあるようであり、参加者は賛否半ばといった感想をもっているような印象を受ける。私の経験してきたものは、もっと暖かいものであり、ある婦人が「こんな素晴らしい経験をしたことはない。私の夫よりもあなたの方が私をよりよく理解してくれた」と感嘆するような深い相互理解と人間のもつ純粹さにあらためて深い感動を覚えるといったものであった。これはEncounter（出会い）と呼ぶにふさわしい感情である。もし日本のセンシティビティ・トレーニングが人間の極限状況を追求する猛烈なトレーニングのみであるとするならば、それは、極めて日本的な偏向であろうと思う。

3 人間関係訓練を導入して成功した例

このような訓練をとり入れ、企業組織を改善した例は多い。例えば、自動車工業界のトップにあるGeneral Motorsの今日の隆盛は、FordのようにFord二世の支配する企業と異なり、民主的運営にいち早く乗りだし、このような訓練を受け入れたところにその成功の秘訣があると言われている。また、前述したWestern Electric Companyのホーソン工場は、すでにカウンセリング制度を廃止し、企業組織の中にこのような人間関係訓練をとり入れている。このように大企業が数多く人間関係改善に着手しているのであるが、中でもTRW systems（ロケットなどの宇宙開発器具の製作会社）は特に有名である。

TRW systemsは、ロスアンゼルスにほど近い所にあり、設立されて余り年数を経ていない。彼らは、宇宙開発のロケット製作という緻密な仕事のためには、単にエンジニアを集めるだけでなく、最も近代的な人間協力方式を考えだす必要を感じた。まず、社長、副社長、重役陣がこの人間関係訓練を受けてみた。そして、この有効性を自ら経験した後に、外部からコンサルタントの形でセンシティブィティ・トレーニングのトレーナーを招いたのである。しかし、外部からのコンサルタントは、企業内の“個人”を変革することを可能にはしたが、日々の職務関係に必然に伴う現実の企業内人間関係を解決するまでには至らぬことが認識された。そこで、彼らは企業内部でこの種のトレーナーを育てることに努め、やがてTRW systemsをあげて、日常の雰囲気は円滑で、開放的であり、創造性と協力に富んだずばらしいチーム・ワークを作りあげること成功したのである。

今一例を、学校組織の変革に例をとろう。これは私が2年間滞在したカルフォルニア州ラ・ホイア(La Jolla)のCenter for Studies of the Person (以下CSPと略す)の人たちが行なったものであり、この研究進行中、私がつぶさに報告を聞き、観察したものである。従来から、教育というものは熱心で意欲に富んだ教師によって支えられてきているが、その組織は古いままのものが多く、今日の世界的な学園紛争ははからずもそれを発火点としていることは衆知の通りである。ここで紹介するのは、ロスアンゼルスにある小学校から大学院までもつカソリック系女子学園Immercute Heart Collegeを対象としたものである。この計画を始める前に、この研究の中心リーダーであるCarl Rogers博士は「教育組織の自主的変革の一案」(注3)という論文を書いて、これを適用してみようとする学校を公募した。応募した数校の中で、このImmercute Heart Collegeは最も熱心であり、且つ地域的に近かったので、この研究対象に選ばれた。ロジャース博士は、対象とする際の条件に、“学園長および理事者数名がエンカウンター・グループに出席して、自らこのグループ経験の体験をもつこと”を前提とした。それは、組織の部下の方だけに変革されても、首脳部が変化しなければ組織全体としての変化はむずかしい、という判断から出ていた。このようにして、管理者グループ、大学教官グループ、高校・中学教官グループ、小学校教官グループ、大学生グループ(主としてクラブ活動や自治会代表者)、高校生グループ(生徒会代表者と新聞部員)など、各グループ数組が週末のグループ経験をもった。最初の1回目だけはCSP側のイニシャティブによってもたれたのであるが、2回目からは学園側の招請がある時のみ向い

た。つまり、学園側の自主性を尊重し、学園側からこのようなワークショップをさらに開催して欲しいという要求が出たならば、或いはそのためにファンリテーターの援助が欲しいならば、できるだけ協力しようという態度で接したのである。このようにして、この学園の一大変革が始まった。グループへの出席はすべて任意であり、強制はひとつもなされなかった。小学校教員グループは、参加希望者も多く、僅かな期間に著しい発展が見られた。大学教員グループは参加希望者も少なく、またグループは遅々として進まなかった。また、学生や生徒が教員たちと同じグループになって話し合いたいと要求したが、教員側が断るといようなトラブルもあった。さまざまな迂余曲折を経たが、やがて学園全体としての変化がはっきり現われてきた。外部でのエンカウンター・グループの研修会へ自己の人的成長を求めて参加する教員が数多く出てきた。少数のカソリックの尼僧教員（nun または Sister と呼ぶ）は僧籍を脱し、その学校をやめたが、大学側がまた備い直す、という事件もあった。多くの尼僧教員がカソリックの象徴であったヴェールと黒衣を脱ぎ、一般人と変らぬ姿になった。これらの現象は、現在アメリカのカソリック界を動揺させている新しい胎動に基づいていいるが、このエンカウンター・グループがそれを急激に促進したということができよう。私があるワークショップで知り合ったこの学園の教師は（彼女は教育学の教授であった）、カソリックの生活に憧れて18才から女子修道院に入り、40才を越えてその生活に終止符をうった彼女の一大変化を話してくれた。彼女は一般社会へ出るには実に恐ろしく一大勇猛心を必要としたが、エンカウンター・グループに出席したことから始めて人的なものに触れる喜びを知ったと述懐していた。勿論、僧籍にとどまった人たちも数多くあるが、重要なことはその1人1人が本当に自分に問い直して真実の自己のあり方を自由に決定したことである。いずれにせよ、短期間に学園の雰囲気は急速に変化し、今までのけわしく厳かなそして、形式的に陥りがちなカソリックの雰囲気が、和気に溢れた意欲的なものに発展し、個々の教師の教授法が非常にヒューマナイズされてきた。

このような組織の変革は、特定の思想や主義を押しつけることで達成されるものではない。この方法は、新しい変化を受け入れたり、柔軟に変革しうる体質にするために、組織の基本である人間関係を開放することに焦点をおいているのである。変化の方向は、その組織の取捨選択に任されているのであって、今までいろいろな力によって、抑圧し、歪曲してきた人間のエネルギーを解放することが狙いとなっている。地球上の多くの組織が、企業であれ、学校であれ、官庁であるとを問わず、その設立当初の新鮮な理念を失ない、やがて古臭い組織の形態のみをとどめて、めまぐるしく発展して行く社会の動きに適応できなくなり、その結果、多くの問題をはらみつつある現象はいたるところに見られるのである。ここに紹介したセンシティビィティ・トレーニングやエンカウンター・グループが、このような現代の組織がもつ問題に、個人の人的解放と組織の近代化という理念をかかげて、新しく有力な技術として登場してきたのである。

4 今後の産業カウンセリング

以上のような人間関係訓練の発展により、今後の産業カウンセリングは大きく変貌を遂げるべきだと考える。いくつかの問題点を指摘しておきたい。

第1は、一般カウンセリングが不適応なクライアントが自発的に来談することから成り立っているのに対し、産業カウンセリングは企業の従業員全体の精神的健康の増進と創造性を開発して行く幅広い活動である必要がある。これは両者の根本的な差異である。今までの産業カウンセリングが、ともすれば一般のクリニックやカウンセリング・センターを模倣するような活動に終わっていたような傾向はないであろうか。

第2は、上述のことからして、自発的来談を持つ相談室も必要であろうが、主力は職場の人間関係に対するグループ・アプローチである必要があろう。具体的には、各部・課・係内の人間関係、部・課・係相互の関係、社長、部長・課長・係長・平社員の垂直的関係の改善である。このためにはさまざまなグループ経験の機会を提供することと、会議の運営を自由な雰囲気へと促進する技術を開発する必要がある。

第3は、このような認識はtop（社長、重役、部長クラスの人々）から高めて行かなければならない。上に立つ者の態度の変化なくして職場や組織の民主化は不可能である。もし一般従業員の人間の自由化ばかりにアプローチするならば、それは一時的慰さめの域を出なかったり、一般従業員の不満を一層つらせるような結果さえ出現する危険性がある。

第4は、このような人間関係への認識と技術は、書物の知識を通してえられるものには限界があり、実際の経験によらなければならぬものが大部分であるという点である。“相互信頼感のある”“開かれた人間関係”は、誰でも望ましいことを知っているが、それを実際にお互いの日常経験の中に実現して行かなければ何の意味も持たない。われわれは、われわれ自身のもつ人間関係を、社長であろうと、カウンセラーであろうと、一般従業員であろうと、一度問いつめてみる必要がありはしないか。エンカウンター・グループはこれに対する絶好の場を提供するものである。

<引用文献>

(注1) Howard, Jane. Inhibitions thrown to the gentle wind: A new movement to unlock the potential of what people could be—but aren't. Life, July 19, 1968, Vol. 65, №2, Pp. 48—65.

(注2) Poppy, John. New era in industry: It's ok to cry in the office. Look, July 9, 1968, Vol. 32, №14, Pp. 64—76.

(注3) Rogers, C. R. A plan for self-directed change in an educational systems. First appeared in Educational Leadership, May 1967, Vol. 24, Pp. 717—731. Revised version has been edited in Rogers, C. R. Freedom to Learn, Charles E. Merrill Publishing Co., 1969, Pp. 303—323. 人間関係研究会資料 №3

人間関係研究会について

人間関係研究会は、エンカウンター・グループを中心とした人間関係の改善と促進の方法についての研究と実践を目的として、1970年春に発足しました。この研究会は、人間関係の分野に関心をもつ研究者と実践家が閉鎖性をうち破り、新しい人間関係をもとに組織と集団や個人生活のあり方に、より真実で創造的・建設的なものを求めることを課題としています。人間関係こそは、私たち人間の生き続ける限り、世界・国家・社会を通じての大きな課題であり、障壁・闘争・破滅につながると同時に、成長・建設・福祉への道でもあります。この新しい分野に関心をもたれる方々が、この研究会を利用し、経験と知識を交換しあうことを希望しています。

この研究会は、年間二十数回のワークショップやセミナーを開催し、文献資料の配布を行っており、機関誌の発行も計画中です。希望者は、人間関係研究会の各地区事務局へお問い合わせ下さい。

人間関係研究会刊行資料

人間関係研究会では、グループ活動に関連する資料を刊行しています。自分のグループ体験を掘りさげて見つめるためにも、一読をお勧めします。また、“こんなことに関する資料がほしい”という様な御希望もお知らせいただくと幸いです。

- №1 島 瀬 稔 : 身体接触を伴う人間関係促進の一技法 (改訂増補), 1972
(価 200 円 〒120 円…40 g)
- №2 小 野 修 : 自分がよみがえった — エンカウンター・グループへの
参加経験 —, 1971 (価 200 円 〒120 円…40 g)
- №3 ロジャーズ, 1967(小野 修訳): 自己指示的教育組織の変革のための計画, 1971
(価 200 円 〒120 円…45 g)
- №4 島 瀬 稔 : エンカウンター・グループについて — 来談者中心療法の行動
科学的発展 — (「教育の医学」18巻1号より転載)
(価 200 円 〒120 円…30 g)
- №5 ジェンドリン&ビービー, 1968(小野 修訳): 体験グループ — グループのための
インストラクション — (増補改題), 1972 (価 200 円 〒120 円…40 g)
- №6 北 島 丕 : 高校生のためのグループ・カウンセリング, 1976
(価 800 円 〒240 円…180 g)
- №7 増田 実, 東山 紘久, 清水 信介: ラ・ホイヤ・プログラムへの参加経験, 1977
(価 200 円 〒120 円…40 g)
- №8 島 瀬 稔 : 企業における人間関係の改善について — エンカウンター・
グループの導入 —, 1979 (価 200 円 〒120 円…30 g)
- 清 水 信 介編: エンカウンター・グループ文献リスト, 1975 (価 200 円 〒120 円…40 g)

これらの文献資料の購入申し込み、またはお問い合わせは、各プログラムの「問い合わせ先」または下記までどうぞ。

一冊以上ほしい方は、重さを参考にして計算の上、郵送料をお送り下さい。250gまでは240円、500gまでは350円です。

人間関係研究会事務局
〒145 東京都大田区上池台1-34-26
渡辺協子方
ご送金は郵便振替 東京9-37428まで

著者略歴

1931年 岡山県生まれ。

1954年 京都大学教育学部卒。

1959年 京都大学教育学部大学院博士課程修了。

1967年から2年間、アメリカ、カリフォルニア州ラ・ホイアのWestern Behavioral Sciences Instituteと、Center for the Studies of the PersonのCarl Rogers博士のもとに留学。

現在 京都女子大学文学部教授。専攻は、臨床心理学、行動科学。

人間関係研究会資料 No 8

発行者 人間関係研究会

〒145 東京都大田区上池台1-34-26 渡辺協子方

TEL 03-729-3622

郵便振替 東京9-37428

印刷所 〒769-15 香川県三豊郡豊中町 大西プリント社

発行日 第1刷 1979年4月1日

第2刷 1982年2月1日

著者 〒607 京都市山科区西野山中鳥井町140-52 © 島瀬 稔

