

## Y理論とリーダーシップ

— マグレガーの所論の批判的検討 —

山口 博 幸

## I はじめに

マグレガー (Douglas McGregor, 1906-1964) の主張は、そのなかに X理論 (Theory X)・Y理論 (Theory Y) という新奇な用語を含むこともあってか、内外の多くのひとびとから注目され、とりあげられている。とくに、マグレガーをうんだアメリカの実際界でのマグレガーの知名度は同種の学者のなかで群を抜いている。<sup>(3)</sup> だがそれにもかかわらず、マグレガーの主張、とくにその中核を

(1) われわれは、つぎの著書・編書によってマグレガーの主張をみることができる。

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hill Book Company, 1960 (高橋達男訳『企業的人間的側面』東京: 産業能率短期大学, 1966年)。

Warren G. Bennis & Edgar H. Schein, eds., *Leadership and Motivation; Essays of Douglas McGregor*, Mass.: The M. I. T. Press, 1966 (高橋達男訳『リーダーシップ』東京: 産業能率短期大学出版部, 1967年)。

Warren G. Bennis & Caroline M. Gregor, eds., Douglas McGregor, *The Professional Manager*, NY: McGraw-Hill Book Company, 1967.

ただし、第3番めの書はマグレガーの死後、遺こされた草稿をもとにして、編者が若干の補足・修正をし、配置し、書名をつけて出版したものである。したがって、拙稿ではできるだけ参考にとどめることにした。それにたいして、第1番めの書はマグレガーによる唯一の著書であり、第2番めのは、その書名のとおり、マグレガーの論稿集である。そこで、われわれは、できるだけこの2書を中心として検討し、これをもってマグレガーの所論の検討と称することにした。

(2) ここでは、その例として、つぎの2稿を記すにとどめる。

John J. Morse & Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 3, May-June 1970.

雲嶋良雄「人間指導と企業管理——D・マグレガーの所論を中心として——」『一橋論叢』第69巻, 第2号, 1973年2月。

(3) たとえば、行動科学の影響に関する NICB の調査によると、調査に回答をよせた北米の302社のうち205社のひとが特定の行動科学者の研究から影響を受けたと報告している。特定の行動科学者とは、おもなところで、D. McGregor (134), F. Herzberg (96), R. Likert (88), C. Argyris (85) である。ただし、( ) 内の数は回答者の人数である (Harold M. F. Rush, *Behavioral Science; Concepts and Management Application*, NY: National Industrial Conference Board, Inc., 1969, p. 10)。

なすとみなされるY理論がなにを意味するか、どのような意義をもつかについての見解はかならずしも一様ではないし、明確でもないように思われる。

マグレガーは管理者にたいしてY理論へその思考を変革することを提唱するものである。Y理論の意義は、それが人間性尊重主義的思考を強調するところにある。あるいは、マグレガーは要するところ、従来と異なる新しい管理技術を提唱するものである。管理者は労働者にも経営に参加させること、部下は外部から統制手段をこうじられなくても自主的に組織目的に貢献するものであるから管理者はじゅうぶんに部下を信頼することなどが、その管理技術の内容である。Y理論への変革も要するに、その種の管理技術の適用のことを意味する。以上はマグレガーの主張にたいする見解の代表的なものといえるであろう<sup>(4)</sup>。だがしかし、われわれはマグレガーの主張が以上のような類のものとして理解し、評価されることを放置できないものである。それはたんなる管理者の思考変革や管理技術の提唱として理解されるべきものではない。

それでは、マグレガーの所論、とくにY理論の本質的意義はどこにあるのであろうか。これを明らかにするのが本稿の目的である。マグレガーの名とともに語られる新しい管理技術の性格を明確にするためにも、まずY理論の本質が究明されなければならない。また、マグレガーの所論が組織論、および人事管理ないし労務管理にたいしてどのような意義をもつものであるかを明らかにするためにも、Y理論の本質は究明される必要がある。

## II 古典的組織原則とX理論

マグレガーの主張について検討するばあい、まず第1に注目すべきことは、マグレガーが古典的組織論 (classical organization theory)<sup>(5)</sup> にたいする批判をその主張の出発点にしていることである。

(4) 一部のひとによる以上のような見解にたいして、マグレガーが失望の意をもらしていたことは、生前のマグレガーと親交のあったシェインとベックハードがのべている (Edgar H. Schein, "Introduction" and Richard Beckhard, "Introduction", in Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, pp. xi-xvi)。

(5) マグレガーの古典的組織論およびその批判についての以下の叙述は、主として McGregor, *op. cit.*, pp. 15-32による。

マグレガーによれば、古典的組織論とは、つぎのような組織原則を提唱し、過去半世紀において現実の経営管理に多大の影響を与えてきたものをさしている。階層の原則・権限の原則・命令統一の原則・スタッフとラインとの分離の原則・管理の幅の原則などがマグレガーの指摘する古典的組織原則である。なかでも「権限の原則」(principle of authority) が基本原則として指摘され、他の諸原則はこの基本原則から演繹的に導きだされるものと理解されている。

ところが、これらの古典的組織原則にたいしては、今日に至って多くのひとびとによって、非現実性あるいは非有効性の批判がよせられている。マグレガーはこのような古典的組織原則にたいする批判を理由あるものとみなし、つぎのようなことをその理由としてあげている。第1に、古典的組織原則のおもなものは、今日の企業組織とは重要な点で異なる軍隊とカソリック教会をモデルにして得られたものである。第2に、古典的組織論は政治的、社会的、経済的環境が企業組織を変え、経営管理に影響を与えるものであることを無視している。第3に、古典的組織論は部分的に真理であるとしかいかええないような人間行動に関する仮説 (assumptions about human behavior) のうえにたっている。

マグレガーによれば、たとえば、権限が有効に作用するか否かは懲罰の強力度に依存している。軍隊は軍法会議での最高は死刑宣告という強力な懲罰に支えられている。教会での破門宣告も心理的に死刑に等しく強力である。企業においても半世紀も以前のことであれば、解雇は上2者と同じく強力な懲罰であった。ところが、アメリカのばあいでは、1930年代以後における社会立法の制定・失業手当の制度化・団体交渉権による解雇権の制限・労働移動の可能性の増加によって、現代では解雇はかつてのような懲罰としての意味を失いつつあると、マグレガーは主張する。

以上のように古典的組織原則にたいする批判の生じる理由を把握するマグレガーは、批判克服の方向に関しては、つぎのとおりにのべている。すなわち、「古典的組織原則——それは不適切なモデルから導きだされ、政治的、社会的、経済的環境との関連を無視し、行動に関する不適切な仮説のうえにたっている——は、いまだに経営管理についてのわれわれの思考に影響を与えつつしてい

る。仮説が不適切であることから生じる問題であるのに、管理者の解決策は多くのばあい新方式・新技術・新手段の探求を試みることであった。これらの試みは一般的にいて期待した成果をうむことに失敗した。なぜなら、それらの試みは原因を調節するというより外見的徴候をとり除こうとするものだからである。真に必要なのは革新的な理論 (theory) であり、仮説の革新であり、組織における人間行動の本質についての理解を深めることである。<sup>(6)</sup>。いいかえれば、マグレガーは3つの批判理由をひとつひとつ克服していくというよりも、「理論」ないし「仮説」の革新にこそ、その方向をみいだしているといえるであろう。だが正確には、その方向は「現代の政治的、経済的、社会的環境」のもとにある「企業組織」における「人間行動に関する仮説」の革新にみいだされるべきであろう。

ところで、そのような「理論」ないし「人間行動に関する仮説」の革新の過程をみるためには、まず伝統的な「理論」ないし「仮説」を明らかにし、そのうえで革新的な「理論」ないし「仮説」を対比させるのが順序であろう。マグレガーは古典的組織論や伝統的な経営管理の根底には、多くのばあい暗黙的 (implicit) にではあるが、つぎのような「人間行動に関する仮説」ないし「人間性の仮説」(assumptions about human nature) が含まれているという。<sup>(7)</sup>

1. 平均的な人間は本来、労働を好まず、できることならそのことを回避しようとする。
2. 労働を嫌うというこの人間性のゆえに、ほとんどのひとびとは強制され、統制され、指揮され、懲罰による威嚇がなければ、組織目的の達成に向けてじゅうぶんな努力を投入することをしない。
3. 平均的な人間は、むしろ指揮されることを好み、責任を回避したが、野心をほとんどもたず、なによりもまず身の安全を望むものである。

マグレガーは、このような人間性の仮説ないし人間行動に関する仮説を便宜上、X理論とよぶのである。そして、マグレガーは、このようなX理論のもと

(6) *Ibid.*, p. 18.

(7) *Ibid.*, pp. 33—34.

づく経営管理を「指揮と統制の管理」(management by direction and control)とよんでいる。<sup>(8)</sup>なぜなら、X理論にしたがえば、その第2項にもみられるとおり、管理者の職能としては、指揮と統制——部下にたいする計画の命令・指揮、および計画どおりに執行されているかどうかの審査、さらには指揮と統制のための報酬と懲罰の管理——の技術と手段が強調されるからである。古典的組織原則は、このような技術・手段をさすものと考えられる。こうして、X理論にもとづくかぎり、管理技術の修正・改良ないし改革はあっても、革新はなく、それは指揮と統制の管理の域をでないものとなる。<sup>(9)</sup>

さて、これまでわれわれは、マグレガーのいう「理論」ないし「人間行動に関する仮説」ないし「人間性の仮説」の意味を明確にすることなしに論議を進めてきた。ここでわれわれは、「理論」ないし「人間行動に関する仮説」ないし「人間性の仮説」の意味するところを検討しておかなければならない。マグレガーはこのことに関して、つぎのとおりにのべている。「わたしがここで理論といっているのは、科学的な意味での体系的で総合的な調査研究にもとづいた仮説のこととはかぎらない。むしろ、ひとがある行動をとればなにが起るかということについての——推定・一般命題・信念——仮説のことである。」<sup>(10)</sup>と。そうしてマグレガーは、こうした「仮説」の源泉として3種のものをあげている。特定の文化圏内で通用している俗言ないし格言、個人的経験・観察にもとづいた個人的信念、一定のルールにもとづいた経験・観察によって妥当性の検証が

(8) *Ibid.*, p. 42, p. 132.

(9) だが、このことは管理方式が一樣であることを意味しない。マグレガーによれば、「指揮と統制の管理」にも多様性があり、それはつぎの3つの管理方式 (management styles) に分類が可能である。第1は「強硬策」の管理 (“hard” management) であり、第2は「壊柔策」の管理 (“soft” management) であり、第3は「堅実策」の管理 (“firm but fair” management) である。マグレガーによれば、3者に共通しているのは指揮と統制のための報酬と懲罰を強調することであり、差異は第1の管理方式が懲罰の威嚇作用をもっぱら利用し、第2の管理方式が種々の報酬を重視し、第3の管理方式が両者の均衡の必要性を認識するところにある。そして、マグレガーはいわゆる「人間関係」管理も指揮と統制のための壊柔策であるとみなしている (*ibid.*, p. 34, pp. 46—47, p. 56; Bennis & Schein, eds, *op. cit.*, pp. 6—7; Bennis & C. McGregor, eds., *op. cit.*, p. 60, p. 70)。

なされている科学的知識の3種である。<sup>(11)</sup>

ところで、上述のマグレガーの主張をみるかぎり、俗言・個人的信念・科学的知識の差異はあっても、いずれも人間行動に関する因果関係の総体をさしているように思われるかもしれない。このような理解は、はたして正しいであろうか。他方で、マグレガーはつぎのとおりにのべている。すなわち「人間行動は予見が可能である。しかし、正確に予見ができるかどうかは、その基礎となる理論的仮説 (theoretical assumptions) の正確さにかかっている。理論なき予見は事実上ありえない。<sup>(12)</sup>」「こうした仮説があればこそ、aを行なえばbが生じるという予見が可能となるのである。<sup>(13)</sup>」と。したがって、ここにいう理論的仮説とは、正確には、aを行なえばbが起るといふ意味の因果関係とは別個にあって、したがってaともbとも別個にあって、しかもaを行なえばbが生じるという予見を可能ならしめる「人間性の仮説」である。また、このような予見にもとづいて、現実にかaを行なわしめるための経営管理が実施されるのである。

つづいて、われわれは、マグレガーが「経営管理はすべて理論を含む<sup>(14)</sup>」というばあい、その「理論」はつねに明示的(explicit)なものとはかぎらないということを目指しておかなければならない。マグレガーはいつている。「経営管理はすべて、仮説・一般命題・仮定——つまり理論——に依拠している。ここでいう仮説は暗黙的なものも多く、ぜんぜん意識されないこともあり、またときには仮説間に矛盾があることもある。<sup>(15)</sup>」と。さきにみたX理論とは、古典的組織原則に暗黙のうちに含まれている仮説のことである。したがって、古典的組織論は特定の目的の達成に有効な手段・技術の体系を展開する技術論であって、現象がなぜ生じるかを説明する理論を欠いているという古典的組織論への批判と矛盾するものではない。後者の批判は明示的な理論を欠き、したがって明示的

(10)(11) Bennis & Schein, eds., *op. cit.*, pp. 241—242.

(12) McGregor, *op. cit.*, p. 11.

(13)(14)(15) *Ibid.*, p. 6.

(16) たとえば、つぎを参照のこと。

占部都美『経営管理論』東京：白桃書房，1968年，154—155ページ。

な説明と予見を欠いていることを指摘しているのである。

最後に、技術と理論との関連についてのマグレガーの主張をとりあげなければならぬ。マグレガーはこのことに関して、つぎのように主張している。「画期的な工学技術の進歩はすべて関係理論の構築に伴っている。同様に経営管理の革新も、その時点の人間性の仮説つまり理論によって規定されるものである。理論的仮説によってある種の基礎工事をしておかなければ、革新の可能性は認識されないし、そのための努力もできない。」<sup>(17)</sup>と。X理論を維持するかぎり、指揮と統制の管理のための管理技術の改革は可能であるし、なされてきた。しかし、それ以上の革新は不可能であるというのである。

以上においてわれわれは、マグレガーのいう「理論」ないし「理論的仮説」ないし「人間性の仮説」の意味するところを理解しようと努めてきた。ここでわれわれは、このような意味でのX理論にかわる革新的な理論についてのべる段階に到達したものと思われる。

### III Y理論の本質的意義

では、X理論にかわるものとして、どのような革新的な理論が考えられるのであろうか。マグレガーは暫定的なものであることを強調しながらも、それを<sup>(18)</sup>つぎのように提示している。

1. 労働に肉体的精神的な努力を投入するのは、遊楽や休息と同じく、人間にとって本質的なことである。平均的な人間は本来、労働を嫌うのではない。操作可能な条件 (controllable conditions) のいかんで、労働は満足の源泉ともなり (したがって自発的に遂行され)、懲罰の源泉にもなる (したがって可能なかぎり回避される)。

(17) McGregor, *op. cit.*, p. 54.

(18) *Ibid.*, pp. 47—48.

なお、「外的統制」「報酬」に関しては、つぎのようなマグレガーの叙述がある。「報酬……には、外的有形のもの (俸給増加・表彰・昇任) と内的無形のもの (難問題の解決による満足、新知識や新技能の習得による満足……) がある。」(*ibid.*, p. 194)。したがって、「外的統制」とは「外的有形の」報酬や懲罰の操作を意味するものと思われる。なお、「自己指揮」や「自己統制」に関しては、本稿で後述する。

2. 外的統制 (external control) や懲罰の威嚇だけが組織目的達成に向けて努力させる手段ではない。人間はみずから受容した目的のためであれば、自己指揮 (self-direction) や自己統制 (self-control) も行使する。
3. 目的を受容するか否かは、その遂行にともなって得られる報酬 (rewards) によってきまる。最も重要な報酬 (たとえば、自我の欲求や自己発現の欲求の充足のような報酬) は、組織目的に向けられた努力の直接的成果として得られる可能性がある。
4. 平均的な人間は、適切な条件のもとであれば、責任を取るだけでなく、みずからすすんで引受けようとする。責任回避・野心の欠如・安全第一のことなかれ主義は経験の結果であって、人間の本来の属性ではない。
5. 組織の問題の解決のために必要な比較的高度の想像力・くふう力・創造性は多くのひとびとに備わっているもので、一部のひとだけのものではない。
6. 現代の企業体制の条件のもとでは、平均的な人間の知的潜在能力はほんの一部しか活用されていない。

以上のものが、マグレガーによって、X理論に対比してY理論とよばれているものである。<sup>(19)</sup>ただ、さきにマグレガーのいう「理論」の意味を明確にしたわ

(19) 「X理論とY理論とはたがいに対極をなすものではないし、直線上の両端に位置するものでもない。両者は単純に別個の世界観である。」(Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, p. 80. 引用文中の力点は原文では斜字体。以下も同じ。)と、マグレガーがのべていることは注意されなければならない。いいかえれば、Y理論はX理論の論理的な延長線上にあるのではない。したがって、Y理論はX理論の内容の検討から論理的に導かれ明らかになるものではない。一見すると、X理論の第2項および第3項は、Y理論の第2、3項および第3、4項とそれぞれ対称をなしているようにみえるが、そのことは本質的なことではない。革新的理論は本質的には知的直観の産物なのである。われわれが、X理論とY理論とをそれらの内容にわたって比較検討することをしないで、いきなりY理論を提示したのも、上述のことを理由としている。

だがしかし、マグレガーのY理論は、まったくの思いつきであるわけではない。マグレガーは、X理論の不適切なこと、およびそれにかかわってY理論が出現する必然性のあることを傍証するため、マズロー (A. H. Maslow) の「欲求階層説」を援用している (McGregor, *op. cit.*, pp. 35-43; Bennis & Schein, eds, *op. cit.*, pp. 8-12)。

「欲求階層説」はつぎのように要約できるであろう。

れわれは、ここにいうY理論には「理論」以上のものが含まれていることを、まず指摘しておかなければならない。ここにいうY理論にはつぎのような3つのものが混在しているように思われる。第1は「条件」とよばれている原因であり、第2はその原因によって引き起こされる結果としての現象である。これら因果関係とは別個にあるものが、第3のものであり、それが固有の意味の「理論」ないし「理論的仮説」ないし「人間性の仮説」である。それは条件のいかんにかかわらず一定で普遍性をもつという意味で一般法則といえるであろう。この3つのものの関係はつぎのように図示できるであろう。<sup>(20)</sup>

- (i) 人間の諸欲求は、(1)生理的欲求(2)安全の欲求(3)社会的欲求(4)自我の欲求(5)自己発現の欲求の順に低次から高次へと階層をなす。
- (ii) 適度に充足させられた欲求は人間行動を起こす要因とはならない。
- (iii) 低次の欲求が適度に充足させられると、順次に高次の欲求が行動を起こす要因となる。

ところで、マクレガーによると、現代のアメリカでは、生活水準はかなり高くなり、また1930年代以来の社会立法によって解雇の不安におびえることも少なくなっている。いいかえれば、「今日では、生理的欲求や安全の欲求は適度に充足させられている」(McGregor, *op. cit.*, p. 40)。したがって、現代では、ひとびとの行動を起こす要因となっているのはむしろ高次の欲求である。

このようにしてマクレガーは、現代の人間の行動の説明要因として低次の欲求を仮定することの不適切さと高次の欲求を仮定すべきことを明らかにすることによって、X理論の不適切さとY理論が出現すべき必然性を傍証しようとしている。

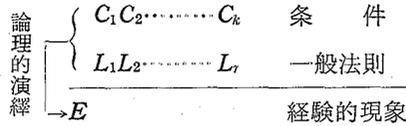
- (20) 図および「説明」[「予見」]についての叙述は、マクレガーによるものではなく、つぎのものから若干の省略をして、借用したものである。

R. M. Cyert & E. Grunberg, "Assumption, Prediction, and Explanation in Economics", in R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1963, p. 304 fn. 12 borrowed from C. G. Hempel & P. Oppenheim, "Studies in the Logic of Explanation", *Philosophy of Science*, 15, 1948, pp. 135-178.

なおマクレガーは、人間行動の記述に必要な3種の変数とその関係をつぎのような式であらわしている。

$$B=f(I_{a,b,c,d,\dots}, E_{m,n,o,p,\dots})$$

ただし、 $B$ は人間行動の現象たとえば個人の業績、 $I$ は個々の人間の属性、 $E$ は環境条件たとえばその個人にたいするリーダーシップをあらわしている (Bennis & Schein, eds., *op. cit.*, p. 201; Bennis & C. McGregor, eds., *op. cit.*, p. 5, p. 46)。



ここで、 $E$ が与えられた（すなわち観察された）後に、 $C$ 'sと $L$ 'sとを提示していくことが説明（explanation）である。逆に、 $E$ が観察される前に $C$ 'sと $L$ 'sとから $E$ が推論されるばあいに、 $E$ は予見（prediction）されるのである。さらに、 $E$ が望ましい現象であるばあいに、 $E$ を生ぜしめるための $C$ 'sを設定することをコントロール（control）というのである。このように、説明・予見・コントロールのためには「条件」「一般法則」「現象」の3つが不可欠である。

それでは、マグレガーのいうY理論には、どのような「条件」および「現象」および「一般法則」が含まれているのであろうか。後2者については、マグレガーのいうY理論から容易に明らかであろう。すなわち、「現象」とは「条件」のいかんによって生じる結果のことであり、自発的に労働を遂行し、企業や組織の目的のために自己指揮や自己統制を行使し、責任を積極的に引きうけるなどの行動がそれである。以下われわれは、このような行動を簡単に組織目的への積極的貢献行動とよぶことにする。つぎに「一般法則」とは、第5項などに示されるような一定の普遍性をもつ「人間性の仮説」のことをさしている。

では、Y理論という「条件」とはなにをさすのであろうか。これにたいするマグレガーの見解はかならずしも明快ではない。だがわれわれは、「条件」とはこのばあいには端的にいう「経営管理」ないし「管理戦略」ないし「管理技術」をさしているものと考えざるをえないことを指摘しておかなければならない。<sup>(21)</sup>そして、マグレガーがY理論のなかでのべている「適切な条件」こそ、マグレガーのいわゆる「統合と自己統制の管理」(management by integration

(21) マグレガーは企業組織における人間行動を左右する原因をさして、「管理戦略(man-agerial strategy)」(Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, p. 15)「経営管理(management philosophy, policy, and practice)」(Bennis & Schein, eds, *op. cit.*, p. 7)「管理技術(management's methods of organization and control)」(McGregor, *op. cit.*, p. 48)などの表現をとっている。

and self-control)<sup>(22)</sup>をさすものにはかならない。これは「指揮と統制の管理」と対比されているものである。また、後者の基本原則としての「権限の原則」に対比しては「統合の原則」(principle of integration)<sup>(23)</sup>が提示されていることもついでに指摘しておこう。さらに、ここにいう「条件」は「操作可能な条件」であることが注意されなければならない。「条件」は管理者や組織メンバーによる改革や革新の対象なのである。ところで、われわれは「条件」に関連して、革新的な理論が現代の政治的、経済的、社会的環境のもとにある企業組織における人間行動に関するものであることを想起しなければならない。このような、いわば「操作不可能な条件」のもとでのみ成立するのがY理論であるといえよう。したがって逆に、「特定の環境のもとではX理論がかなり妥当する」<sup>(24)</sup>こともあることになる。だがしかし、マグレガーがY理論にいう「条件」は、あくまで前者であることは明記しておかなければならない。Y理論という「人間性の仮説」は、前者の「条件」のいかににかかわらず、後者の「環境」条件のもとでのみ、普遍性をもつ一般法則なのである。

以上を要するに、マグレガーのいわゆるY理論には、かれがみずから規定する固有の意味の「理論」以外に、「条件」や「現象」が混在している。こうして、われわれはY理論の本質をそれが人間性に関する一般法則的仮説であることに求めるのである。以下において、われわれはY理論をこの意味において用いることになる。

では、そのような本質を有するY理論をX理論にかえて提唱することの意義はどこにあるのであろうか。マグレガーもY理論の内容が暫定的であることをしばしば強調し、人間性の仮説の精緻化に努力することをせず、むしろその機能やその意義を理解することの重要性を強調している。<sup>(25)</sup>

(22)(23) McGregor, *op. cit.*, pp. 49—53, p. 98.

(24) *Ibid.*, p. 41.

(25) このことに関するマグレガーの主張はつぎのようなものである。「この革新的な仮説は、もとより暫定的なものであり」(McGregor, *op. cit.*, p. 35), 「完全に検証済みのものであるというわけではない。……今後の調査研究の積みかさねによって精緻化され修正されていくだろう。」(*ibid.*, p. 49)。したがって、「Y理論の仮説を受容することが重要なのではない」(*ibid.*, p. 245)し、仮説を「内容にしたがって類別した

マグレガーがX理論にかえてY理論を提唱するのは、前者が誤っているからではない。Y理論によって、X理論によるよりも説明対象が拡大し、知識の整合性を高めるからである。このことをマグレガーによれば、つぎのとおりである。「X理論によっても企業におけるある種の間行動は説明される。もし、支持するかなりの量の証拠がなかったならば、これらの仮説は今日まで持続することはなかったであろう。しかしながら、いまやこの人間性の仮説とは整合性<sup>(26)</sup>を維持しえない現象が企業その他において数多く観察されるのである。」Y理論は、企業従業員が企業ないし組織目的への積極的貢献行動をとるのは「統合と自己統制の管理」という条件のときであることを説明する。だがそればかりではない。「もしも従業員が怠慢で、無関心で、責任回避の傾向があり、かたくなで、非創造的で、非協力であるとすれば、Y理論はその原因が……経営管理<sup>(27)</sup>にあることを示唆する。」この経営管理が「指揮と統制の管理」にほかならない。Y理論は、要するに、組織目的への積極的貢献行動ばかりでなく、組織目的からの消極的回避行動（労働を回避したがりが、組織目的に無関心で、非創造的で、責任回避の傾向があり、安全第一のことなかれ主義的な行動）をもその説明対象としている。これにたいしてX理論は、組織目的からの消極的回避行動のみを問題とし、しかもそれが人間性であり原因であり、その結果として「指揮と統制の管理」がとられるべきものと理解するものである。このようにして、マグレガーがX理論にかえてY理論を提唱することのもつ第1の意義は、説明対象の拡大したがって知識の整合性の拡大にあるといえるであろう。

マグレガーがY理論を提唱することによってもたらされる第2の意義は、それによって管理技術の革新の可能性と方向が明確にされることにある。Y理論によれば、「統合と自己統制の管理」の条件のもとでは従業員の組織目的への積

り (categorize), 内容表示する (label) ことは、それほど重要でなく」(Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, p. 80), それよりも、それが「企業における人間行動を予見したり、コントロールするための基礎の改善に役立つものである」(McGregor, *op. cit.*, p. 35) ことや「管理戦略との関連……を理解することが重要である。」(Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, p. 80)。

(26) McGregor, *op. cit.*, p. 35.

(27) *Ibid.*, p. 48.

極め貢献行動が予見され、「指揮と統制の管理」の条件のもとでは従業員の組織目的からの消極的回避行動が予見される。そこで、前者の行動を生ぜしめるようコントロールするためには、「統合と自己統制の管理」の条件を設定する管理技術の発見・くふうにひとびとの注意を向けさせることになる。このことはY理論が提唱されることによってはじめでもたらされる意義である。なぜなら、X理論によるかぎり、指揮と統制の管理技術の改革に終始せざるをえないからである。だが、そのことをもって、ただちにマグレガーによって新しい管理技術が提唱されていると理解するのは早計であろう。マグレガーはつぎのとおり主張している。「Y理論の仮説のような理論的仮説は、ときとして現実に実現不可能な条件を示唆することがある。だが、このことはハンディキャップではない。このことこそ発見や発明の刺激となるのである。」<sup>(28)</sup>また、「統合と自己統制の管理に関して最も重要なことは、それが戦略であることである。」<sup>(29)</sup>「Y理論という基本的仮説に共鳴する管理者は、そこに含まれている戦略の意味さえ理解するならば、戦術は自分で発明できるだろう。」<sup>(30)</sup>と。このようにして、Y理論のもつ第2の意義としては、それが「指揮と統制の管理」のための管理技術の改革ではなく、「統合と自己統制の管理」のための管理技術への革新の可能性と方向を示唆することにあるといえるであろう。

これまで述べてきたところからも明らかなように、Y理論と「統合と自己統制の管理」とのあいだには、かならずしも一義的な関係があるわけではない。このことは注意されなければならない。「統合と自己統制の管理」はひとつの戦略なのである。したがって、Y理論への革新はかならずしも「統合と自己統制の管理」の適用を意味するものではない。

#### IV リーダーシップと人事管理

これまでにおいてわれわれは、マグレガーのいう「統合と自己統制の管理」

(28) *Ibid.*, pp. 245—246.

(29)(30) *Ibid.*, p. 75. さらに、「戦術は環境にてらして考案されるものであり、方式とか手続はそれほど重要ではない。……管理者にたいして、……標準的な方式とか手続とかを提案することは統合と自己統制の管理の発展を妨げる最も確実な方法である。」(*ibid.*)とさえいう。

やその基本原則である「統合の原則」についてふれながら、それらがなにを意味するかについて考察することをしていない。それらがそれぞれ「指揮と統制の管理」と「権限の原則」とに対比されているものであること、および後2者の意味についてはさきにふれたとおりである。そこで、ここでは「統合と自己統制の管理」および「統合の原則」の意味について考察しておかなければならない。

まず「統合」についてみよう。マグレガーによれば、「統合」とは「部下が企業の目的にたいして自分の努力を投入することにより自分自身も最大に自己の目標を達成できる」<sup>(31)</sup>ことを意味している。いいかえれば、それは部下による部下の個人的目標と企業ないし組織のニーズとの統合である<sup>(32)</sup>。ここで、統合の主体は部下であることは注意されなければならない。したがって、「統合」は基本原則の名称としては問題にしないにしても、「指揮と統制」に対比される管理職能をさすものとしては不適正といわざるをえない。

「自己統制」の「自己」も部下自身のことであることはいうまでもない。ところで、「コントロール」(control)についてマグレガーは、それが本来「自然法則(natural law)への適応——予見される結果を生ぜしめるような行動をとること」<sup>(33)</sup>を意味するものであることを主張する。さきにのべたY理論の機能としてのコントロールはまさにかうした意味で用いられている<sup>(34)</sup>。ところが、マグレガーによると、かうした意味でのコントロールは通常の意味での「統制」(“con-

(31) *Ibid.*, p. 61.

(32) Bennis & Schein, eds, *op. cit.*, p. 195.

(33) *Ibid.*, p. 261.

ここでいう「自然法則」とは自然界の法則という狭義のものではなく、規範法則と対立する存在法則を意味するもので、社会法則や心理学の法則なども含む広義のものであると思われる。つぎのようなマグレガーの叙述もみられる。「人間行動は法則に支配されている(したがって、コントロールが可能である)。……コントロールとは常に自然法則への適応であって、われわれの意思にあわせてそれを曲げることではない。」(*ibid.*, p. 264)。

(34) 「物理現象に関して、コントロールとは、関心対象たる現象の本質に適した手段を選ぶことを意味している。人間現象においても事情は同じである。」(McGregor, *op. cit.*, p. 8)。そこでも「コントロールとはわれわれの願望にあわせて人間性を変えるのではなくて、人間性にあわせて選択的に適応していくことである。」(*ibid.*, p. 11)。

trol" in the usual sense) とは異なるという。<sup>(35)</sup>「統制」とは通常、他人を審判し拘束し操縦することを意味するからである。ところが、ここで「自己統制」によって主張されているのは、管理者がむしろひとを拘束から解放し、ひとがみずからの潜在能力を発揮できる条件を創造することである。このような条件のもとでは、ひとはみずから自然法則への適応つまり「自己統制」が可能となるからである。<sup>(36)</sup>このようにして、「自己統制」も管理職能をあらわす名称としてはふさわしいものではない。

それでは、「統合と自己統制の管理」によってマグレガーは、「指揮と統制」に対比されるような管理職能が不要になったことを主張しようとしているのであろうか。そうではない。マグレガーは「統合と自己統制の管理」のもとでは、かえって「これまで以上に高度の管理技能が要求され、時間というコストもかなり必要になる」<sup>(37)</sup>ことを主張する。

では、「指揮と統制」に対比される新しい管理職能とはどのようなものであろうか。このことに関して、われわれはマグレガーが「指揮と統制」の対立概念として狭義固有の意味の「リーダーシップ」(leadership) の概念をしばしば用いていることに注目しなければならない。ここで、リーダーシップとは「部下が自らの目的と企業の目的とを同時に達成できるように、管理者が部下にたいして援助(help)<sup>(38)</sup>の努力をする」ことを意味している。ここでのリーダーシップ

(35) McGregor, *op. cit.*, p. 41.

(36) このような条件のもとでは、ひとが目標設定や計画立案を自分でする (Bennis & Schein, eds., *op. cit.*, p. 192) 「自己指揮」(脚注18を参照) の可能性も同様に生じるといえよう。

(37) Bennis & Schein, eds., *op. cit.*, p. 197. 「しかし、部下のモチベーションの改善と自己啓発の向上によって、上述の追加コストは相殺されてあまりある。」と、マグレガーはつづけている。

(38) *Ibid.*, pp. 187-188(ただし、力点か所は原文では斜字体)。さらに、つぎのようなマグレガーの叙述もみられる。「2, 3の会社————では、従業員個人が……自分で目標を設定し、その成果を年1, 2回自己評価をするというアプローチが実験されている。もちろんその過程で、上司はリーダーシップという重要な職能(an important leadership role)をはたしている。そのためには、伝統的アプローチによるばあいよりも、実質的に有能であることが必要とされる。」(*ibid.*, p. 19)。統合と自己統制の管理の1具体例である「スキャンロン・プランを採用している会社での管理

は一般に用いられる広義のものとは区別される。マグレガーによれば、それはレビン (Kurt Lewin) らのいわゆる「民主的」(“democratic”) リーダーシップに近く、リッカート (R. Likert) のいわゆる「従業員中心的」(“employee-centered”)<sup>(39)</sup> 監督にはほぼ等しいものをさす。それは狭義固有のものであることが注意されなければならない。

以上において、われわれは「統合と自己統制の管理」および「統合の原則」によって、マグレガーが主張しようとしたものを明確にしようと努めてきた。その考察の過程において、われわれは「統合と自己統制の管理」の用語が管理職能としても、また「指揮と統制の管理」の対立概念としても適正なものでないことを指摘し、それにかえて「リーダーシップの管理」であるべきことを指摘したのである。

では、以上のような意味での「リーダーシップの管理」やこれまでのマグレガーの所論は、経営管理や組織論にたいして、どのような意義をもつのであろうか。

まず、「リーダーシップの管理」はどのような種類の管理者が担当する職能なのであろうか。これにたいするマグレガーの主張は明快である。すなわち、「部下＝上司関係のもつ基本的な諸性質は、作業者と監督者・中級管理者と上級管理者・副社長と社長のいずれを論じるばあいであろうと同じである。たしかに、経営組織の階層が異なるにつれて、関係の具体的内容やいくつかの性質のあいだに相対的な重要度の差異はあるであろう。しかしながら、基本的な側面はあらゆる階層に共通である。」<sup>(40)</sup> また、「ライン職能とスタッフ職能とのいずれも、それが効果的であるためには、B (被管理者——Aがライン管理者のときは部下、Aがスタッフ管理者のときはライン部門——) が、かれ自身の欲求充

---

者の職能は、固有の意味のリーダーシップ (genuine leadership) である。」(ibid., p. 132)。そこでの管理者の「固有の職能は、……部下が自分自身の……計画を組織のニーズや現実に関連づけるのを援助すること (helping) である。討論をかさねることによって、管理者は組織に関する知識を利用して、部下の目標設定やその達成手段の立案を援助 (help) できるのである。」(ibid., p. 192)。

(39) Ibid., p. 132.

(40) Ibid., p. 50.

足を促進すると同時に、組織目的への貢献を効果的たらしめるような関係を創造することが、必要である。<sup>(41)</sup>と、マグレガーは主張する。要するに、「リーダーシップの管理」は組織階層の上下のいかんにかかわらずすべての管理者が、またライン管理者とスタッフ管理者のいずれにかかわらずすべての管理者が、適用すべきものであるといえるのである。<sup>(42)</sup>

しかしながら、つづいてつぎのような疑問が生じるであろう。マグレガーの所論は、その主著の題名が示すとおりもっぱら「企業の人間的側面」のみをとりあげている。したがって、すべての管理者の職能であることはよしとしても、それはすべての管理者の人事管理ないし労務管理を、マグレガーは論じているのではないかという疑問である。

われわれは、このような疑問にたいして、ただちに明快な解答をみいだすことはできない。そこでしばらく、組織論におけるマグレガーの所論の位置づけという別の問題を考えることにしたい。別の問題ではあるが、上述の疑問にたいする解答へのてがかりを、そこにみいだすことができるからである。さきにわれわれは、マグレガーが古典的組織論への批判を、その主張の出发点としていることをみた。では、マグレガーの主張は古典的組織論に対比して近代的組織論とよばれるべきであろうか。だが、「近代組織論」ないし「近代管理学」の名称は、わが国ではすでに、バーナード (C. Barnard)、サイモン (H. A. Simon)、マーチ=サイモン (J. G. March & H. A. Simon) の主張

(41) *Ibid.*, p. 171. ただし、BはA(管理者)に対置されており、引用文中の( )内は山口が補足。

(42) 「スタッフとしての人事部門の担当する業務とは別に要請されるところのライン管理者に固有な労務管理業務として人間指導を位置づけ」(雲嶋前掲稿, 30ページ)の見解があるが、この見解がマグレガーのいわゆる人間指導ないしリーダーシップについてもとられるのであれば疑問である。われわれの知るかぎり、ラインとスタッフとの区別は権限の有無ないし権限の種類の違いによるものである。ところが、マグレガーは本文中の引用部分の主張に加えて、「権限によってラインとスタッフとを区別する伝統論は幻想である」(McGregor, *op. cit.*, p. 146)と主張するものである。さらに、固有の意味のリーダーシップが、伝統的にライン管理者に固有の権限とされてきた「命令・指揮」権限とはむしろ対立的な「援助」職能を意味するものであることも想起されるべきである。なお、リーダーシップと人事管理ないし労務管理との関連についての私見は、以下の拙論を脚注46を含めて参照のこと。

にたいして与えられていることは知られるとおりでである。そこで、われわれは<sup>(43)</sup> マグレガーの主張がどのような問題ないし現象を研究するものであるかを、この近代組織論と対比することによって、考察することにした。

ところで、近代組織論においては、<sup>(44)</sup> 統一概念として意思決定の概念を用いることによって、その研究対象としての組織行動 (organizational behavior) —— 組織における人間行動 —— の現象が2種類に分類可能となっている。ここでの意思決定は、バーナードによって、組織的決定と個人的決定との2つに区分されている。いずれも組織行動を生ぜしめるものである。組織的決定は、組織目的のために、組織的な分業や専門化によっておこなわれるものである。企業の投資計画、価格・生産量・在庫量の設定などがどのようになされているかが、組織的決定によって説明される現象である。つぎに、個人的決定は、人間が個人的な目標や動機の点から、組織へ参加するか否か、組織目的に貢献するか否かを決定することである。ひとが特定の企業に求職するか、あるいは離職するか、生産に協力するか否かは個人的決定によって説明される現象である。マーチ=サイモンは、個人的決定には人間の個人的な目標や動機が働くことを特色とすることから、これをモチベーション決定 (motivational decision) とよんでいる。われわれは以下において、モチベーション決定によって生じる現象をモチベーション現象、また、それによって解明される問題をモチベーションの問題とよぶことによって、組織的決定によって生じる現象や問題と区別することができるであろう。

さて、このような近代組織論にてらしてマグレガーの所論をみると、マグレガーは「組織における人間行動の本質についての理解」を<sup>(45)</sup> めざしているにもかかわらず、その研究対象はそのうちのモチベーションの問題に限定されていることが明らかであろう。なぜなら、Y理論によって説明される現象は組織

(43) 占部都美『近代管理学の展開』東京：有斐閣，1966年；占部都美『近代組織論（1）——バーナードとサイモン——』東京：白桃書房，1974年などを参照のこと。

(44) 以下の近代組織論についての叙述は、主としてつぎによっている。

占部都美『現代企業の人間関係』東京：白桃書房，1967年，209—211ページ。

(45) McGregor, *op. cit.*, p. 18.

目的への積極的貢献行動あるいは組織からの消極的回避行動であり、そこでは人間の個人的な目標や動機が働くものであるからである。また、「統合の原則」の「統合」とは人間の個人的な目標や動機と組織のニーズとの統合であり、「リーダーシップの管理」とは組織目的からの消極的回避行動を解消し、組織目的への積極的貢献行動を生ぜしめる条件であることから明らかであろう。こうして、Y理論を中核とするマグレガーの所論はその対象をモチベーションの問題に限定しているといえるのである。同時にまた、リーダーシップとはモチベーションの問題を解決するための管理戦略であるといえる。

ところで、モチベーション現象は、企業においては、求職行動・離職行動、および生産への貢献行動ないし回避行動としてあらわれるものである。これにたいして、企業は求人対策・定着対策、および能率的生産のための種々の労働条件の管理を実施している。企業が実施しているこのような従業員・労働者対策は、一般に人事管理ないし労務管理といわれているものに包摂されるといえるであろう。いいかえれば、企業におけるモチベーションの問題の解決策を、われわれは人事管理ないし労務管理とよんで大過ないであろう。だがしかし、このことをもって、ただちにマグレガーの所論を人事管理論ないし労務管理論であるというのは早計である<sup>(46)</sup>。

マグレガーは人事管理ないし労務管理そのものを論しているのではない。そ

(46) なお、マグレガーは、その主著の序文において、つぎのとおりにのべている。「われわれは、企業が新規に調達した人的資源のもつ潜在能力を發揮させてやれないでいる。採用の合理化を重視する前に、(現有人材の) 利用に関してなすべき課題を多くかかえている。」(McGregor, *op. cit.*, p. vi) と。このことから、マグレガーがモチベーションの問題の解決策のうち人的資源の調達管理よりも利用管理を志向するものであることはいえるであろう。

(47) マグレガーは、たとえば人事管理の重要な部分内容である人事考課に関して、つぎのとおりにのべている (Bennis & Schein, eds., *op. cit.*, pp. 195-196)。「わたしは、昇進管理や賃金管理に必要な人事考課に関する多くの問題を故意に軽視してきた。その問題はけっしてとるにたらない問題ではないし、この(新しい)アプローチをとれば自動的に解決されるものでもないであろう。しかし、伝統的アプローチに固有の基本的問題点を認識する用意がわれわれにありさえすれば、現存の管理技術を考案することはやがて可能となるであろう。」したがって、ここにいう「基本的問題点」の認識と展開こそ、マグレガーの所論をなすものといえるだろう。

うではなくて、現実の人事管理ないし労務管理を批判し、人事管理ないし労務管理の管理技術の革新の可能性と方向をみいだすための「理論的フレームワーク」(a theoretical framework)<sup>(48)</sup>についての議論がマグレガーの所論の内容をなしているのである。また、リーダーシップもさききのべたように革新的な管理戦略であって、それ自体が人事管理ないし労務管理をなすものではない。

## V むすび

以上において、われわれはマグレガーの所論を検討し、その本質的意義を究明することに努めてきた。マグレガーは、早急に実践に役だつかたちでの提言をすることを主題としているのではなく、むしろそれをさけ、問題にたいする認識の展開をその主題としている。マグレガーの主たる意図は、一種の「認識論上の立場」(epistemological position)<sup>(49)</sup>の表明にある。このように理解することによって、われわれはマグレガーの所論の本質的意義を明確に把握することができると思うものである。

本稿の結論として、マグレガーの所論の本質と意義は、つぎのように要約できるであろう。

(48) Warren G. Bennis, "Introduction", in Bennis & Schein, eds, *op. cit.*, p. viii.

あわせて、つぎのようなマグレガーの叙述も参照のこと。「本書の目的は、管理者にたいして、X理論の側につくのかY理論につくのかの選択をせまることではない。それよりも、理論の重要性を認識してもらうことや管理者がみずからの仮説を検討すること、それを明示的なものにするのを推唱することを目的としているものである。」(McGregor, *op. cit.*, p. 246)。

また、マグレガーはつぎのとおりにのべている。「管理者はつぎのような疑問をよく口にする。『なぜ従業員はもっと生産性をあげようとししないのだろうか。賃金はいいし、労働環境もよくしてあるし、諸手当もすばらしい、また雇用も安定している。だが、それにもかかわらず、従業員は最低限の努力以上のことをする意欲を示さないようにみえる。』その理由を探求するのにそれほど苦労は必要ない。」(*ibid.*, p. 39)。なぜなら、Y理論あるいは「欲求階層説」はその理由を説明することを、1つの任務としているからである。いいかえれば、マグレガーの所論は現実の管理施策の批判を可能とするのである。

(49) Edgar H. Schein, "Introduction", in Bennis & C. McGregor, eds, *op. cit.*, p. xii.

われわれは、まず、Y理論の本質をそれが一般法則的仮説であることを明確にした。それは説明と予見に不可欠のものである。したがって、それは明示的な説明や予見のためには、Y理論も明示的であることが必要である。また、それはコントロールの論拠となり、管理戦略や管理技術の批判基準ともなる。

Y理論によってもたらされる特筆すべき第1の意義は、それがX理論に比較して説明対象を拡大することである。Y理論は組織目的への積極的貢献行動を説明対象とするばかりでなく、X理論で「原因」とみなされる組織目的からの消極的回避行動も「指揮と統制の管理」の「結果」として説明する。

Y理論の第2の意義は、それが管理技術の革新の可能性をもたらすことである。X理論によっても、「指揮と統制の管理」のための管理技術の改革は可能である。しかし、それは管理技術の革新ではない。Y理論によって、はじめて「統合と自己統制の管理」戦略への革新の方向とそのための管理技術の革新の可能性とが明らかとなるのである。

つぎに、われわれは、マグレガーが「Y理論」のなかに含めている「条件」とは管理戦略を意味していることを明確にし、固有の意味のY理論と区別すべきことを主張した。管理戦略はマグレガーによって2つに大別されている。「指揮と統制の管理」と「統合と自己統制の管理」との2つである。しかし、われわれのみるところでは、「統合と自己統制」は管理職能の名称としても、「指揮と統制」の対立概念としても不適正である。そこで、われわれは後者を「リーダーシップの管理」と明記すべきことを主張した。ただし、ここでリーダーシップとは指揮・統制と対立し、援助職能を意味する狭義固有の意味のリーダーシップである。

最後に、Y理論によって説明対象が拡大されたとはいえ、無限へ拡大されたのではなく、おのずから限界があることが明確にされた。Y理論によって解明される問題領域は、近代組織論によれば、モチベーションの問題とよぶことができる。モチベーション論は近代組織論の重要な一部をなしている。他方、企業がモチベーションの問題の解決を課題として実施している施策は、一般に人事管理ないし労務管理とよばれているものに相当するものと思わ

れる。要するに、マクレガーの所論はモチベーションの問題にその説明対象を限定していることにその特質がある。したがって、Y理論は現存の人事管理ないし労務管理の批判や、その管理技術の革新のための基礎理論であるといえるのである。また、その革新的管理戦略こそ狭義固有の意味におけるリーダーシップなのである。