

経営特講

スキャンロンの経営原理

— マクレガーの統合原理の実現 —

大阪大学経済学部 高田 馨

目次

- (1) マクレガーとスキャンロンの関係
- (2) スキャンロンの信念についてのマクレガーの評価と私見
- (3) スキャンロン・プランについてのマクレガーの評価と私見
 - (a) Y理論的経営哲学
 - (b) 原価節約分配
 - (c) 参加（委員会制度）
- (4) マクレガーのスキャンロン評価の意味

われわれは、経営者が少くとも従業員の自発的協力を確保するため統合原理をもつことを必要と考え、その代表的主張者としてマクレガーをとり、その統合原理とY理論を理解したのである。そして、マクレガーの主張はいわば心理学的偏向ともいふべき欠点をもっていることを指摘し、金銭的報酬と心的報酬との双方を同時併行的に配慮するのが真に効果的であると批判した。そして、このような同時併行的配慮の考え方の典型として私はスキャンロンの経営原理をあげたいとおもうのである。そして、マクレガーとスキャンロンは個人的にも職位的にも思想的にも、きわめて密接な関係にあったとみてよいのである。本稿では、まずマクレガーがスキャンロンをどのように評価しているかを理解し、それを媒介として、スキャンロンの経営原理の本質を理解しそれが私のいう同時併行的配慮を見事に行なっていることを確かめたいとおもう。

(1) マクレガーとスキャンロンの関係

両者の関係は M. I. T. (マサチューセッツ工業大学) を舞台として理解するのがよい。マクレガーが M. I. T. に関係したのは、まず1937~48年であり、ここでは心理学の講師、助教授、準教授、正教授を経験している。そのうち1943~48年は労使関係学科 (Industrial Relations Section) の主任をしている。その後、1954年以後また M. I. T. に関係している [5-XVii]。スキャンロンは1946年に M. I. T. の労使関係学科のスタッフとなった

[1-forword by Charles A. Myers]。だからちょうどマクレガーが学科主任をしていたときスキャンロンは M. I. T. に着任したことになる。しかも、スキャンロンを招いたのはマクレガー自身であったという [1-p 21, 3-38頁]。マクレガーがスキャンロンを招いた理由は、スキャンロン・プランを適用したアダムソン会社の成果に注目したからである [1-p. 21, 3-38頁]。

マクレガー教授がスキャンロンの考え方をどのように評価していたかは、マクレガーがその著 The Human Side of Enterprise, 1960の第8章に示した Scanlon Plan によって知ることができる。また、マクレガーはルシュール編 The Scanlon Plan, 1958年において、第2章 The Significance of Scanlon Contribution (スキャンロンの業績の意義) と第8章 The Scanlon Plan though a Psychologist's Eyes (一心理学者からみたスキャンロンプラン) を執筆して、友人としてまた心理学者としての立場からスキャンロンの考え方と経営方式を評価している。

マクレガーの統合原理・Y理論とスキャンロン・プランとの関係は、マクレガー自身がつぎのようにいっていることから知られる。“I need only mention the Scanlon Plan as the outstanding embodiment of these ideas in practice.” [5-p. 18]。すなわち、マクレガーは、その統合原理・Y理論が実践的に具体化されたものの典型としてスキャンロン・プランを意味づけているのである。

マクレガーのスキャンロン評価のうち重要なものをあげるとつぎのようになる。

(2) スキャンロンの信念についてのマクレガーの評価と私見

マクレガーは3人のすぐれた人物との親交に恵まれたことを回想し、そのうちの一人にスキャンロン氏を数える(3氏とは Kurt Lewin, Charles Kettering とスキャンロンである)。これら3人の共通点としてあげていることは同時にスキャンロンの特長でもある。

1. 将来志向性

その視点はつねに将来に向っており、決して過去には向けられなかった。失敗をおそれず、必ず成功の機会のあることを強調し、実験主義の立場をとり、過去の知識経験に制約されることはなかった。

2. 人間への信頼

自分自身をエリートとし他を無知の大衆をみるというようなことはなかった。他人への心からの信頼をもっていた。

3. 自律力への信頼

人間はすべて自己命令 (self-direction), 自己規律 (self-discipline), 自己統制 (self-control) ができるものであるという確信をもっていた。

マクレガーは3人について事例をあげて、くどくどとまとめ悪く述べている [1-Chapter 2.] が、要するに、上記三つが重要な共通点である。そしてこれらの特性は、スキャンロン・プランのもっとも大きな特質である協力 (cooperation) を生み出す根源となっていたとみてよい。マクレガーの同章の結びのことばがそれを示す。「彼らは偉大な人物として多くの資質を備えていた。しかし、もっとも重要なのは、彼らが、人間は同僚の人々と協力して事にあたれば、不可能を可能にすることができるものだという信念を堅持していたことである。この資質のゆえに、彼らは今後ながくその名声を保持しつづけるであろう。」 [1-p. 15, 2-30頁]。この結語は上記の将来志向性、人はみな同格であるとする考えと人間の自律力への信頼とを合わせたものである。すなわち、人間は相互信頼、協力により難事を克服できるという確信である。

さて、このような信念をスキャンロンはどのようにしてもつに至ったのであろうか、それは、彼生来の性格にもよるであろうが、彼の多彩な経歴のうちに育てられたものとおもわれる。彼はプロボクサーや会計係や労働組合の指導者などを経験したあと M. I. T. のスタッフに迎えられたのであるが、その多彩な経歴のうちに上記のような確信が育てられたものとおもわれる。Clinton S. Golden 氏がその事実を明らかにしている [1-p. 3~6, 2-14~18頁]。

マクレガーのスキャンロン観とゴールドンのスキャンロン観のうちとくにスキャンロンが民主主義と民主的過程 (democracy and democratic process) に深い信頼を抱いていたと述べていることとを総合すると、マクレガーのいう人間への信頼、人間自律への信頼は真正の民主主義といい換えることができよう。さらに、マクレガーのいう将来志向性は楽観主義的行動主義ともいい換えることができよう。そうすると結局、スキャンロンの信念は楽観主義と民主主義とに要約される。しかも、この信念は経験によって培われたものである。この信念が協力

(cooperation) を実現したのである。いな、彼の経験そのものが協力の経験であったのであり、ここから楽観主義と民主主義への確信が生まれたのである。そしてこの確信がまたスキャンロン・プランの特質たる協力を生みだしたのである。

(3) スキャンロン・プランについてのマクレガーの評価と私見

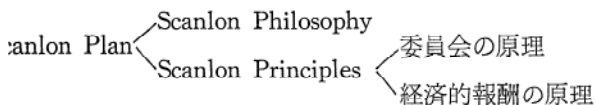
スキャンロン・プランはスキャンロンの信念を具体化した経営方式と考えられているが、マクレガーはそれをどのように評価しているか。

(a) Y理論的経営哲学

まず注目すべきは、スキャンロン・プランは技法ではなくて哲学であり、しかもY理論の哲学であるとマクレガーが評価していることである。「スキャンロン・プランは一つの公式、一つのプログラム、一連の手続ではない。それは産業生活の様式であり、一つの経営哲学であり、Y理論とまったく一致する理論的諸仮定にもとづくものである。」 The Scanlon Plan is not a formula, a program, or a set of procedures. It is a way of industrial life—a philosophy of management which rests on theoretical assumptions entirely consistent with Theory.Y. (3—p. 110, 4—129頁参照)。「スキャンロン・プランは公式、仕掛け、できあいのプログラムによって実施することはできない。スキャンロン・プランは一つの生活様式であって、各会社の特有状況に適合するように変幻自在のものである。」 The Scanlon Plan cannot be operated on the basis of formulas, gimmicks, or packaged programs. It is truly a way of life, with infinite variations appropriate to the circumstances of the individual company. (3—p. 119, 4—139頁参照)。「スキャンロン・プランは組織の哲学である。それは通常いわれる意味のプログラムではなくて、一つの生活様式である一経営者にとって、労働組合にとって、すべての従業員にとって、生活様式であるから、組織の行動のすべての面に実質的に影響する。ここに、このプランの真の意義がある。」 The Scanlon Plan is a philosophy of organization. It is not a program in the usual sense ; it is a way of life—for management, for the union, and for every individual employee. Because it is a way of life, it affects virtually every aspect of the operation of the organization. In this fact lies its real significance. (1—p. 89, 2—129頁参照)。このようなマクレガーの理解によると、スキャンロン・プランはスキャンロン経営哲学 (Scanlon Philosophy of Management) またはスキャンロン組織哲学 (Scanlon Philosophy of Organization) ともいうべきものであることになる。マクレガーのY理論自体が

で人間観であり哲学であったが、スキャンロン・プランをY理論と同一視する以上、スキャンロン・プラン一つの間観であり哲学であるという評価になるのは然である。

しかし、われわれは「スキャンロン・プランは哲学である」というよりも「スキャンロン・プランは哲学を含」と理解の方が正しいとおもう。一定の公式に固定して考えるべきではないということを強調するため、あて、プランと哲学とを等置（である）したものと理解したい。プランが哲学にすぎないならば、哲学というべでありプランという必要はないはずである。スキャンロン・プランはスキャンロン哲学にすぎないのではなく、哲学を含みそれにもとづく経営方式であると理解すべきだとおもう。スキャンロン・プランはスキャンロン学を含み、さらに、その哲学にもとづくスキャンロン理を含むと解する方がよい。そしてこのスキャンロン理は後述の委員会の原理や経済的報酬の原理であるべきである。ただし、このスキャンロン原理はその底はあるスキャンロン哲学によってつねに規定され指されていながらなお自由自在のものであることを忘れてはならない。



このようにわれわれがスキャンロン・プランを理解することは、ちょうどわれわれがマクレガーの統合原理と理論との関連に対する理解と同じ論法によるのであり、のように理解するのが正しいとおもうのである。

(b) 原価節約分配

マクレガーはスキャンロン・プランには二つの特徴があり、それは一方だけでは大して効果をもたないであるが、統合すると強力となり、スキャンロン・プランは一つの社会的発明 (a social invention) となるといふ [3-p. 111, 4-130頁参照]。この二つの特徴の第一はマクレガーは原価節約分配 (cost-reduction sharing) であるという。スキャンロン・プランにおける原価節約分配の長所をマクレガーはつぎの諸点に求める [1-p. 95, 2-137頁以下参照]。

1. 従業員が統制できる現場の諸要因に直結している。通常の利潤分配制ならばこの直結関係がうすく、従業員の貢献との関係が理解しにくい。スキャンロン・プランでは節約と分配が直結しており、従業員にその関係が理解されやすい。
2. 支払が短期ごとに行なわれる。スキャンロン・プランでは月毎にボーナス支払が行なわれる。支払期間が長期になると起動力 (刺激力) がうすれる。
3. ボーナスは企業全体として算定されるから企業全

体の共通目標にむかって従業員の努力を結集できる。

4. ボーナスは、企業の業績向上に貢献したあらゆる努力に、もれるところなく与えられる。
5. 支払額の大小は企業の成功度をそのまま反映している。従業員は企業の財政状態をよく理解するようになる。

そして、マクレガーは総括的につぎのようにいう。

「このような報酬は、正しく発達させるならば、真心の納得を得ることができ (それは公正だと受けとられる)、さらに、本当の起動力となる。これは相互依存の組織のなかで協力を生み出す手段である。組織内部の競争は最小となり、同一産業の他の企業に対する競争力は最大となる。」 [3-p. 112, 4-131頁参照]。すなわち、マクレガーはスキャンロン・プランにおける経済的報酬の原理をモチベーション (起動) の理論の立場からも高く評価していることがわかる。

上記のような長所はわれわれも認めるが、注意すべきは、スキャンロン・プランにおける経済的報酬の原理を原価節約分配の原理とマクレガーが規定していることである。製造現場の努力と直結しており、委員会における提案審議の内容が主として製造現場の職務に関連するものであるとしても、原価節約分配と一義的に規定するのは単純にすぎる。スキャンロン・プランはマクレガーのいうように [3-p. 111, 4-130頁参照] 「総売上とか付加価値のような産出額に対する総人件費の比率」 (a ratio between the total manpower costs of the organization and a measure of output such as total sales or value added by manufacture) によるものであるから、単に原価の節約のみならず、売上の増大をも努力目標となるのは必然だからである。

マクレガーがスキャンロン・プランの経済的報酬を利潤分配ではないとするのは正しい。この点、ヨーダーがスキャンロン・プランを労使協力 (union-management cooperation) の一例とみながらも利潤分配の一種とみる [7-p. 500, 8-26頁] のは正しい理解ではない [6参照]。また、バイヤールもスキャンロン・プランを利潤分配 (Gewinnbeteiligung) の一種とする [9-S. 226] が、これも正しくない。

(c) 参加 (委員会制度)

マクレガーはスキャンロン・プランの第二の特徴として参加 (participation) をあげる。これは具体的には一連の委員会 (a series of committees) による委員会によって、従業員はその頭脳と創意 (his brains and ingenuity) をもって企業に貢献する機会をもつのであり、欲求の満足を得させる機会となるという [3-p. 113, 4-133頁参照]。マクレガーは、従業員が委員会制度を通

じてその頭脳と創意を発揮することを参加とみなすのである。また、委員会制度によって参加が従業員のすべてに理解されることになるという。相互依存関係がよく理解され、組織内のすべての人間がもつ技能・創意が信頼されることが理解されるのである。要するに、マクレガーがスキャンロン・プランの委員会原理に認める意義は、それが従業員の参加を実現していることと、それによって、従業員の「高級」・「高次元」の欲求が満足される機会が与えられることにある。

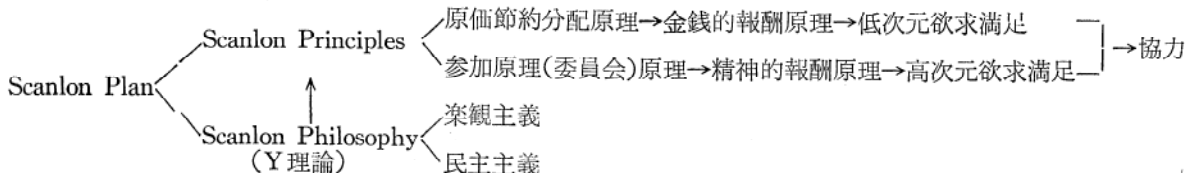
(4) マクレガーのスキャンロン評価の意味

以上によってマクレガーがスキャンロンの信念とそのプランをどのように理解し評価しているかがわかった。マクレガーがスキャンロン・プランの経済的報酬の原理や委員会の原理について示す理解は不十分であり、詳細な理解はむしろルシュール編「スキャンロン・プラン」

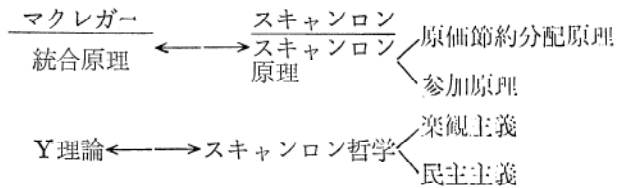
〔1〕のなかのマクレガー以外の人々の論文の方が正確である。しかし、マクレガーがスキャンロンに対して示す理解と評価の中心は、スキャンロンの信念・哲学にあり、Y理論・総合原理との関係である。マクレガーは総合原理・Y理論の検証の意味でスキャンロンをみていある。そのかぎりでは私はマクレガーのスキャンロンへの理解と評価の要点を示し私見を加えておいたのであるが、ここに改めてその要点を私のことばでまとめその意味を確認しておきたい。

スキャンロンの信念は楽観主義と民主主義である。楽観主義とは過去よりも将来を重視し、経験にとらわれず、危険をおそれず、成功を確信して行動しようとする考え方であり、民主主義とは、人間はみな平等でそれぞれ自律性をもち、社会関係は人格と人格との交渉であるという信念である。この楽観主義と民主主義とがスキャンロンの経営哲学 (philosophy of management) ないし組織哲学 (philosophy of organization) を成している。そして、この哲学はY理論に等しい。この哲学をきそとして、現実の行動原理として原価節約分配原理と参加の原理 (委員会原理) がある。しかも、これら二つの原理は単独では意味がなく、両者相まって協力の効果を発揮する。しかし、一応区別していえば、原価節約分配原理はいわば金銭的報酬の原理であり、「低次元」欲求の満足を可能にするし、参加原理はいわば精神的報酬の原理であり、「高次元」欲求の満足の機会を与えるものであるということになる。

図式化すればつぎのようになるであろう。



われわれは、マクレガーのいう統合原理とY理論との関係において、統合原理という「条件づくり」はY理論という人間本性に順応するものでなければならないことを知っている。いまスキャンロン・プランをみたあと、マクレガーとスキャンロン・プランとは照応していることを知る。すなわち、マクレガーのいう統合原理の具体化がスキャンロンの二つの原理である。マクレガーが統合原理でいう「条件づくり」はスキャンロン・プランでは原価節約分配原理と参加原理によって具体化されたのであるとみてよい。しかも、その根拠たる経営哲学・人間観においては両者一致しているのである。



以上のようにみても、私がマクレガーへの批判で示しておいたようなマクレガーの欠点の補正がスキャンロン・プランでは見事になされていることも同時にわかるのである。マクレガーは生理的欲求を最低次元欲求とし、自己実現欲求を最高次元欲求とし、しかも、生理的欲求満足の手段たる金銭的報酬を不当に軽視していたのであるが、スキャンロンでは金銭的報酬と精神的報酬とは同じ重さで両者結合してはじめて強力な効果を発揮することになる。そして、上記のように、マクレガーもそれを認めているのである。低次→高次の階層的満足ではなくて、すべての欲求の同時併行満足の重要性をスキャンロン・プランは教えているのであり、マクレガーの統合原理もそうでなければならないのである。

つぎの、マクレガーのことばは、スキャンロン・プランのもつ異次元欲求の同時併行的満足の重要性・必要性をマクレガーも認めていることをはっきり示している。「ここには真の統合があり、組織目標への真の献身がある。なぜなら、それは、成員が彼ら自身の目標—それが基本的な生理的欲求であろうと、社会的欲求であろうと、自我ないし自己実現の欲求であろうと—を達成する最上の途を示しているからである。スキャンロン・プランの二つの中心的な側面を結合すると、人間のあらゆる種類の欲求を満足させる機会が豊かに生まれてくる。」

“There is genuine integration, genuine commitment to organizational objectives, because it represents the best way for members to achieve their individual goals,

whether these are related to basic biological needs, social needs, egoistic or self-actualization needs. The linking of the two central features of the Scanlon Plan provides a wealth of opportunity for achieving satisfaction of all kinds of human needs.” (3—p. 118, 4—138頁参照).

上記のうち、とくに「人間のあらゆる種類の欲求を満足させる」に注目すべきである。しかも、スキャンロン・プランでは、あくまでも経済的報酬と精神的報酬をつねに同時併行に与えようとしていることを見逃してはならない。

つねに同時にあらゆる種類の欲求を満足させるよう配慮すべきであり、これが統合原理の真の具体的あり方ではない。統合原理の「条件づくり」の具体的指針はそこに求めねばならない。これが、企業というすぐれて経済的目標をもつ組織体における統合原理のあり方である。経済的・金銭的な報酬を軽視して、精神的報

酬に偏向するならば、精神的報酬による起動力それ自体をも失わせる結果になることを注意しなければならない。なぜなら、マクレガーも認めているように、二つの報酬・二つの原理が結合してこそはじめて強力な効果を発揮できるものであるからである。

文 献

1. Frederick G. Lesieur (ed.): *The Scanlon Plan-A Frontier in Labor-Management Cooperation*, 1958.
2. 進藤勝美訳: スキャンロン・プラン, 1961.
3. Douglas McGregor; *The Human Side of Enterprise*, 1960.
4. 高橋達男訳: 企業の人間的側面, 1966.
5. W. G. Bennis and E.H. Schein (ed.); *Leadership and Motivation. Essays of Douglas McGregor*, 1966.
6. 高田 馨, スキャンロン・プランについて, 大阪大学経済学第10巻 第2号, 1960.
7. D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. 1956.
8. 森五郎監修・岡本秀昭, 細谷泰雄訳, 労務管理 (II), 1967.
9. F. Baierl, *Produktivitätssteigerung durch Lohn-anreizsystem*, 1958.