

経営特講

マクレガーの統合原理

大阪大学経済学部 高 田 馨

経営者の内部環境の主体は、資本関連では自己資本家であり、労働関連では従業員である。そして、結局、従業員を通じて外部環境主体に働きかけることが多く、経営者が従業員に対してとる態度は、単に内部環境の問題にとどまらず、外部環境の問題についても致命的に重要である。経営者の従業員に対する態度が経営の中心問題であり企業運命にもっとも重要な作用を及ぼす。

この問題について、私見では、従業員の利益と企業の利益とが併行するようにすることが基本原則とならねばならない。すなわち、統合の原理が基本原理とならねばならない。

この統合原理に相当するものについては、すでに多くの者がそれぞれの主張を展開している。経営の問題は実は統合の問題に外ならないから、統合という語を用いなくても、所論の内容は統合問題に関する意見とならざるをえないのである。

統合原理という語を明確に用い真正面からとり組んだ代表者としてダグラス・マクレガー教授を挙げるのがもっとも適当であろう。以下、マクレガー教授の主張の要点を整理し私の見解を加えたい。

(1) マクレガーの統合原理の定義

まず、マクレガーのいう統合原理 (The Principle of Integration) の定義をみておかねばならない。それは、「組織の成員が彼らの努力を企業の成功に志向することによって彼ら自身の目標をもっともよく達成できるような条件をつくること」である。〔1—P. 49, 2—55頁参照〕。これは統合原理の定義であるが、これについて、つぎのことを注意しておかねばならないとおもう。

(a) 「統合」の意味

Integration (統合) という語の意味は、上記の定義からわかるように、要するに、企業の成員の目標達成と企業そのものの成功とが併行することである。成員の目標達成のために企業が犠牲となるのではなく、また、企業の成功のために成員の目標達成を犠牲にするのでもない。企業の成功と成員の目標達成との併行を考えるのであり、それを統合というのである。

そして、ここでは、統合の方式は、形式的には、成員

を主体にして考えられている。すなわち、

1. 成員がその目標を達成できるようにすること。
2. それをもっともよく (best) できる条件は企業の成功に向けて努力すること。

すなわち、企業の成功に向けて努力すればそれによって成員の目標をもっともよく達成されるようにすることである。しかし、このことは同時に、実質的には、経営者の職務の内容を示している。すなわち、成員が企業の成功に向けて努力するように仕向け、それが決して成員のぎせいととはならず成員自身の目標をもっともよく達成されていることでもあるようにしておくことである。

(b) 条件づくりの必要と可能

マクレガーの統合原理では注意すべきことは、creation of conditions (条件づくり、条件整備) ということである。「原理」は守るべき行動原則であるから、一つの当為・命令の意味をもつ。すなわち、この場合は「条件をつくるべし」ということになる。企業の成功と成員の目標達成の併行は、経営者が無為であって実現するものではなく、そのための条件づくりをしなければならぬ。条件づくりが経営者の任務である。そして、その条件づくりの指針となるのが、企業の成功と成員の目標達成の併行である。統合原理は「統合をなすべし」ということであり、「その統合の条件づくりをなすべし」ということであり、統合の条件づくりの指針を与えたのが統合原理の定義である。creation of conditions such that ~ は~のように条件をつくれということであり、むしろ、条件づくりのための条件を such that ~ で規定しているのである。条件づくりのための条件が統合なのである。要するに、「統合できるような条件づくりをせよ」というのが統合原理である。

さて、そのような条件づくりをせよというとき、そこには、そのような条件づくりの必要と可能が前提されている。その必要は従来の「権限による命令と統制の原理」(The Principle of direction and control through the exercise of authority) や「階層原理」(The Scalar Principle) では企業経営はその目標を達成できないようになるのであるから、新しい原則としての統合原理を必

要とするという論理によく示されているとおもう。これについてはあとでくわしく述べる。可能についても前提とされている。すなわち、条件は統御可能(controllable)とみている〔1-P.47. 2-53頁参照〕。

(c) 統合原理と階層原理

マクレガーは統合原理に対立的な原理として「階層原理」＝「権限による命令統制の原理」を挙げているが、この対照の真の意味は、「階層原理」は経営者独裁の原理であり、統合原理は民主主義の原理であるということにあるとみななければならない。権限とか階層そのものは統合原理においても否定できないはずである。なぜなら、統合原理は分権を重視するが、分権はすでに権限や階層体系を前提にしているからである。マクレガーは「階層原理」の根底にあった思想としての経営者権限の独裁主義、経営者独裁主義と統合原理の根底にある民主主義とを対照させたとみななければならない。権限そのもの、権限一般を否定するならば、経営そのものもあり得ないし、分権もありえず、統合原理そのものも否定されてしまう。マクレガーが否定すべきものは経営者権限の独裁のほうである。

(d) 統合原理の実現と人間本性認識の必要

さて、上記のような意味をもつ統合原理を実現するにはどうすべきか。統合できるような条件づくりをすればよいのである。しからば、その条件づくりの条件たる統合そのものはどうすればできるのか。それには、人間本性に順応することが大切である。「低きに流れる」のが水の本性であるから、溝を掘るにはこの本性に順応しなければならないと同様に、経営者は成員の人間本性(human nature)に順応して経営しなければならない〔1-P.8-9. 2-9-10頁参照〕。そうすると、統合原理の実現のためには、人間本性の認識が根本条件となる。

(2) マクレガーの人間観

統合原理の実現の根本条件は人間本性認識であり人間観の確立である。マクレガーの人間観はどのようであろうか。

(a) 人間の欲求体系

マクレガーの人間本性観、人間観の特徴は結局は起動〔動機づけ〕(motivation)理論のなかにあり、欲求体系観にある。これについて注目すべきは欲求の階層性と継起性である。

1. 欲求の階層性

人間の欲求は多次元の階層体系をなしているとみる。Man's needs are organized in a series of levels - a hierarchy of importance. [3-P.6]. その階層体系の内容を低次から高次の順にみよう〔1-PP.36~39. 2-41~45頁参照. 3-PP.8~12〕。

a 生理的欲求 (physiological needs)

これは最下級 (the lowest level) の欲求である。生理的欲求には飲食、休息、運動、住居の諸欲求、天災地変からの防御の欲求がある。

b 安全欲求 (safety needs)

安全欲求は生理的欲求よりは高級である。これには、危険や脅迫や剥奪から身を守りたいという欲求である。

c 社会的欲求 (social needs)

これは生理的欲求、安全欲求の上位にある欲求であり、なんらかの集団に帰属 (belonging) したいという欲求、集団結成 (association) の欲求、同僚からの受容 (acceptance by his fellows) を求める欲求、交友 (giving and receiving friendship and love) の欲求である。

d 自我欲求 (ego needs)

これは社会的欲求の上位にある、これは二種ある。

i. 自尊心 (self-esteem) に関するもの

自信 (self-confidence), 独立自主 (independence), 職務完遂 (achievement), 能力伸張 (competence), 知識 (knowledge) への欲求である。

ii. 評判 (reputation) に関するもの。

地位 (status), 承認 (recognition), 正当な評価 (appreciation), 尊敬 (respect) を得たいという欲求である。

e 自己実現欲求 (self-fulfillment needs)

「最後に、人間の欲求階層のいわば頂石として自己実現の欲求ともいうべきものがある。」 finally, - a capstone, as it were, on the hierarchy of men's needs - there are what we may call the needs for self-fulfillment. [3-P.11]. 「これは自己の潜在能力を実現したいという欲求、自己啓発を続けたいという欲求、もっとも広い意味で創造的でありたいという欲求である。」 These are the needs for realizing one's own potentialities, continued self-development, for being creative in the broadest sense of that term. [3-P.11].

2. 欲求の継起性

欲求は上記のように多次元体系＝階層体系をもっているが、さらに、低次元欲求の満足→より高次元欲求の満足を望むという意味の継起性がある。低次→高次の欲求の継起性がある。「人間は欲求する動物であり、一つの欲求が満足されるとつぎの欲求が現われる。その過程は無限である。生から死まで続く。」 Man is a wanting animal - as soon as one of his needs is satisfied, another appears in its place. This process is unending. It continues from birth to death. 「生から死まで無限」というなら矛盾である。無限とは欲求階層体系の中での低

次→高次における無限である。上級欲求の満足の機会は無無限にあるからである。The supply of such opportunities—unlike the supply of money—is unlimited. [3-P.45]. このような欲求の継起性について重要な命題は「満足された欲求は起動力とはならない」A satisfied need is not a motivator of behavior! ということである [3-P.9]. これはマクレガーが自身も述べているように、重要な意味をもつ事実である。これは経営者に大きな示唆を与える。欲求階層を低次から高次に向って満足させてゆくことが大切であり、従業員がどの欲求の満足を望んでいるかを知って態度をきめることが必要である。すでに満足された欲求に対して対策を講じて、もはや従業員を起動することにはならず無駄となるからである。従業員はそのときどき現在もっている欲求を満足されないと意欲を失ない無関心や反抗の態度をとるし、すでに満足された欲求に対して対策を講ぜられてもなんら反応は示さない。マクレガーの上記の命題からわかることは、満足可能な状態が起動力をもつのであって、満足完了や満足不能の状態は起動力をもたないということである。これは重要なことである。

欲求体系の上記二つの性格（階層性と継起性）によって人間本性の認識ができたし、経営者の課題である「人間本性に順応した条件づくり」への指針も与えられたことになる。すなわち、欲求の階層において、ある成見が現在満足したいとねがう欲求（これがその個人の目標となる）を知り、その満足可能な状態をつくること、しかも、その満足可能な状態の生む起動力と行動が企業の成功に役立つようにすることが経営者の「条件づくり」の課題の内容となる。

しかも、上記の諸欲求のうち社会的欲求から上の欲求は職務遂行そのものにおいて (at work) 満足されるのであるから、「条件づくり」においてそれを考慮に入れおかねばならない。なお、「条件づくり」が重要なのは、経営者は自尊心や同僚の尊敬や自己実現の欲求満足を与える (provide with) ことはできないのであり従業員自身がみずから (for himself) 満足を得るようにする外はないのであり、経営者は単にその条件 (conditions) を整備することしかできないし、またそうすることが必要なのである。[3-P.13].

(b) Y理論の仮定

上記のような人間欲求体系観はマクレガーの人間観の一部である。彼はさらに、その他の仮定をY理論 [Theory Y] として示している。Y理論の含む諸仮定はつぎのとおりである。[1-P.47. 2-53~54頁]

(注) (マクレガーは既述のような欲求体系論も仮定 (assumptions) であるとし、その他の諸仮定 (some

others) をY理論として示しているのであるから、マクレガーの人間観はY理論に限定せず、さきの欲求体系論も含むものと解すべきである。もちろん、Y理論の諸仮定は欲求体系論と無関係ではなく、密接な関連をもっている。)

1. 職務遂行で心身を使うのは遊びや休息と同じく自然のことである。普通の人間は本来的に職務遂行をきらうものではない。条件（これは経営者が統御できる）次第で、職務遂行は満足を生む源泉となったり（自発的に職務遂行するようになり）、罰の源泉となる（できればその職務遂行を避けようとする）。
2. 他律や罰の脅威だけが組織目標に努力を志向させる手段ではない。人間は献身した目標に向って自己命令と自己統制によってその目標を達成しようとするものである。
3. 目標に献身する程度は、その目標達成に対して与えられる報酬によってきまる。そのような報酬のうちもっとも重要なもの、すなわち自我の欲求と自己実現欲求の満足は組織目標達成のためなされた努力から直接に生まれてくるものである。
4. 条件が適切につくられているならば、普通の人間は責任をひき受けるのみならず、進んで責任を負うことを求めるようになるものである。責任回避、野心の欠如、安定を求めることなどは一般に経験上の事実であって、人間本性によるものではない。
5. 組織の問題を解決するのに相当高度の想像力、工夫、創意を発揮できる能力はほんの一部の人間もっているにすぎないのではなく、多くの人間もっている。
6. 現代の産業社会の状況では、普通の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。

以上がY理論の全容であるが、これは、つぎの三つにまとめられるであろう。

- a (上記1と4とをまとめて)＝条件さえよければ、人間は進んで働こうとするものである。
- b (上記2と3をまとめて)＝目標に献身することができれば自発的に働くものであり、その献身の程度は報酬によってきまる。
- c (上記5と6をまとめて)＝潜在能力は大多数の人間が高度にもっているが、十分活用されていない。

さらにまとめると、「人間を自発的に働かせるための条件は、目標に献身させることであり、その条件は報酬を適当に与えることであり、そうすれば人間の潜在能力はまだまだ活用できる」ということになる。私見によれば、この考え方は、私のいう分配組織の適正化によ

て生産組織の効率が上昇するという事に外ならない。

(c) X理論の仮定

マクレガーがY理論に対照させているX理論をついでにみておこう。X理論はマクレガーが拒否している「階層原理」＝「権限による命令統制の原理」の背後にあるとみるべき仮定 (assumptions) である。その仮定はつぎのとおりである〔1-PP. 33~35. 2-38~40頁参照〕。

1. 普通の人間は生来的に職務遂行をきらいできれば回避しようとする。
2. 人間は職務遂行をきらいという本性があるから、彼らに組織目標を達成するに適当な努力をさせるためには強制し統制し命令し罰で脅かさねばならない。
3. 普通の人間は命令される方を好み、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりも安定を欲する。

このX理論で、1と3とは同じことを意味している。結局、X理論の仮定は「人間は大体働くのがきらいだから権限による命令・統制をしなければ働かないものである」ということになる。

(3) マクレガーの経営観

マクレガーのいう統合原理とその前提となる人間観の要点は上記のとおりであるが、彼はなぜそのような主張をなすに至ったのかを知らねばならない。それは彼が経営者の職務をいかに考えているか、従来の強権主義や恩恵主義の経営についての批判、経営環境の変化の認識についての彼のいうところをみればおのずから明らかになるであろう。

(a) 経営者の職務

マクレガーは経営者の職務をつぎのようにみている。「経営者の職務は、それが属する組織の目標を達成することである。ここで経営者とはトップから下級までを含む。経営者の職務は企業の目標を達成することである。そして、現今の経済における企業の目標は簡単に定義できる。それは財貨と用役を利益を得て生産し販売することである。これが企業の存在意義であり、経営者はその目標を達成するために雇われているのである。」〔3-PP. 33~34〕。「経営者の職務は組織目標を達成することである。すなわち、財貨を生産し販売して利益を得ることである。」〔3-P. 39〕。このような経営者職務の定義は企業経営目標が経済目標であると考えていることを示す。

しかし、経営者は上記のいわば人本主義の立場に立つべきであり、そこから考えると、経営者の職務は上記の経済目標を達するために、人間を商品 (commodity) とは考えずにその自発的な協力を得るようにしなければならない。要するに、人本主義にもとづいて、人間の自発

的協力を得て企業の経済目標を達成できるように条件づくりをすることが経営者の職務であることになる。「経営者の主要職務の一つは企業の経済的目標を達成するように人間の努力を組織化することである。」〔1-P. 3〕。「経営者の職務は人間の協力を得ることであり、人間が組織目標に向って積極的に自発的に働くような条件をつくることである。」〔3-P. 39〕。

このような考え方からすれば、従来の強権主義や恩恵主義による経営を批判しなければならないことになる。それらは、自発的協力を生み出さないからである。自発的協力が経済目標を達成するためには必要であり、自発的協力が得られないときは企業は存続できなくなるからである。

従来の強権主義や恩恵主義による経営が従業員の自発的協力を得ることができなかった理由は、それらが人間本性を誤認していたからであるということになる。

(b) 強権主義的経営への批判

1. 人間物格化への批判

マクレガーが強権主義的経営 (management by force) に対して投ずる第一の批判は、いわば人間物格化への批判である。昔は経営者は工場・設備・材料・労働をなんら区別なしに取扱ってきた。すなわち、「労働商品説」“commodity theory of labor”である。企業で働く人間の労働は材料と同じように売買できるという思想であった。また彼らは機械と人間とを区別しなかった。

この考え方をマクレガーは拒否するが、その理由は、そのような考え方はあまり効果がなかったことに求めている。“Unfortunately, for management at any rate, it did not work too well.”〔3-P. 34〕。人間は機械のようにおとなしく経営者の意思に従うものではなかった。〔3-P. 34〕。

2. 強権主義の哲学と技法

強権主義的経営の背後にある哲学は「従業員がおとなしくしないならば、おとなしくさせてやる。」“Well, if people won't be docile, we'll make them”〔3-P. 35〕であり、「強くあれ、反抗と敵意を粉碎せよ。そうして働かせよ。」“Be strong, be tough, break down resistance and antagonism, and get the job done that way.”〔3-P. 35〕である。そしてその技法 (trick) は失業の脅威を与えて怖れさすことである。

さて、このような技法をマクレガーが拒否する理由も、それが効果がない [it does not work] からである。

3. 無効果の理由

強権主義が効果がなかったことの理由は、人間本性を見誤っているからだ。マクレガーはいう。心理学にいう「挫折感—反抗の仮定」“frustration-aggression hypo-

thesis”をマクレガーは援用する。すなわち、人間は自分の欲求の満足が妨げられると逆反・反抗するのが原始的・自然的・正常的な人間の反応である。挫折感を抱くとあらゆる方法で反抗する——生産制限、サボタージュ、無駄、加害など。それらは、挫折感への人間反応の表現・徴候である。

強権主義的経営への批判の結びとしてのマクレガーはいう。「だから、人間をおとなしくさせようとする試みは、非現実的方法である。それは根本的に効果のない哲学である。」“So, attempting to make people be docile, I believe, is an unrealistic approach. It is a philosophy that fundamentally will not work.”〔3-P.36〕。

(c) 恩恵主義的経営への批判

マクレガーは強権主義的経営が無効果と批判するとともに、それと反対の恩恵主義哲学 (philosophy of paternalism) も無効果と批判する。恩恵主義哲学は、従業員を働かせるためには、まず経営者がおとなしくあれという。経営者が善良であれば従業員は忠誠心と感謝からおとなしく働くであろうというのが恩恵主義哲学である。“Be good. If you're good, people out of loyalty and gratitude will do what you want them to do.”〔3-P.37〕ここには依然として、おとなしさ (docility) が求められている。ただ、そのおとなしさを得る方式が強権主義の場合とは異なるのである。強権主義では「おとなしくさせる」のに対して、恩恵主義では経営者自身がおとなしく振舞うことによって (善良で恩恵的であることによって) 従業員の「おとなしさ」を得ようとするのである。強権主義は「無理やり働かせる」“If they won't, make them do it”であるのに対して、恩恵主義では「恩を売れば働くであろう」“Be good to them and they will do what you want them to.”である。

さて、この恩恵主義もあまり効果がなかった。“Unfortunately, this philosophy has not worked too well either”〔3-P.37〕。その理由は、まず、いわば物的恩恵の効果逓減である。物を与えるとますますほしがらるものであり、「もっともっと」という欲求が満たされないと挫折感を生むことになる。また、人間は恩によって忠誠心をもったり努力したりするものではない。むしろ、独立心を害されたと感ずるものである。

(b) 強権主義と恩恵主義の妥協への批判

上記の二つの経営方式の妥協 (compromise) もある。第二次大戦中に生まれたものとおもわれる。上記二つの方式が奏功しなかったから考え出されたものである。この妥協は「強くあれ、しかも公平であれ。従業員には、社会的にみても企業内の考慮からしても当然の賃金と付加給与を与えよ。命令を強制してはならないが、強くあ

れ、最後の一線を画してそれから退いてはならない」という考え方である。

さて、この妥協策も効果がない。その理由は、もともと効果のない二つの原理の妥協だからである。

(e) 共通の欠陥

マクレガーは上記のように強権主義と恩恵主義と二者の妥協と合計3つの経営哲学と経営方式について、いずれも効果なしと批判するのであるが、その理由を結局は、おとなしさ (docility) を求めることにありとする。従業員が「命ぜられたとおりに働く」ようにならねば経営目標は達成されないのであるが、そのためには「おとなしさ」が必要であり、それを得るのに強権主義は強権によって「おとなしくさせる」のであり、恩恵主義は「おとなしくするようにしむける」のである。ともかく「おとなしさ」を求めるのが根本的・共通の誤りである。これは人間本性の誤認にもとづくのである。人間はもともとおとなしくはないものである。“Quite frankly, I do not believe that people will ever do what they are told.”〔3-P.38〕。人間はおとなしくできると考える経営者はその非現実性に直面してみずから挫折感を味わうことになるであろうという。

(f) 自発的協力の必要

人間のおとなしさを求める経営方式が無効果であるという現実によって、マクレガーは、そのような哲学や方式を拒否し、その代りに自発的協力 (voluntary cooperation) を求める方が有効であるとするに至ったとおもわれる。強権によろうと恩恵によろうと、ともかく「おとなしさ」を求めること自体が根本的に誤っているのであり、人間本性を見誤っているのであり、それゆえにこそ強権主義も恩恵主義もその妥協も無効だったのである。むしろ、「おとなしくない」ことを前提として、その力を自発的協力で転化させることこそ有効な哲学であり方式であるとするものである。おとなしくさせる努力をするよりも、おとなしくないのが本性である人間の力を自発的協力で転ずるための条件整備をすることこそ経営者の義務であり、その義務を果すことによってこそ経営目標の効率的達成が期待されることになる。(未完)

参 考 文 献

1. D. McGregor: The Human Side of Enterprise, 1960.
2. 高橋達男訳, 企業の人間の側面, 1966.
W. G. Bennis and E. H. Schein: Leadership and Motivation - Essays of Douglas McGregor -, 1966.
本書はマクレガーの死 (1964年10月13日) 後 MIT の同僚教授たちの協力により編集されたマクレガーの論文集である。