

(経営特講)

マクレガーの統合原理 (続)

大阪大学経済学部 高 田 馨

(g) 事情の変化の認識の必要

マクレガーが伝統的な強権主義や恩恵主義や両者の妥協を排して自発的協力の哲学と方式の方が有効であるとする理由は上記で大体理解されたが、さらに、そういう哲学と方式を必要としている事情を挙げて裏付けをしているから、その主なものをみよう。

1. 専門家の重要性増加

これについてはマクレガーの論文「経営に関する新しい概念」New Concepts of Management [3-Chapter 2] にくわしく述べられている。その要点はつぎのようになる。

a. その背景

①科学の急速な成長(行動科学, 自然科学双方におけるそれ), ②技術の急速な複雑化, ③産業-社会関係の複雑性の増加(政府, 消費者, 供給者, 労組, 株主, 一般大衆, 外国との関係), ④労働者層の構成変化(ホワイトカラーの比重増大)などの変革が行なわれつつあり, この結果のうち重要なこととして, 従業員のもっとも有力な階層が専門経営者と専門家(professional managers and specialists)となることを挙げねばならない。従来はブルーカラー相手の経営を考えていればよかったが, これから数十年間は専門家に問題がしばられる。いままでの経営哲学や経営方式では彼らに努力させることはできなくなる。

b. その理由

1. 知的創造性(intellectual creativity)——もっとも重要な理由は, 専門家の職務の内容に関連する。専門家の職務は経営者の政策決定・問題解決・計画・意思決定・統制活動について助力することである。そしてこのような職務にはプログラムをきめておくことはできないし, 命令を下すだけとか, 伝統的な監督方法・統制方法ではそのような知的労働は得られない。伝統的な短期的視野による生産性概念も不十分となる。専門家も人間であるが, 彼らの価値, 期待, 欲求はブルーカラーのそれらとは本質的に異なるものである。

ロ. 専門家の欲求(what professionals want)——経済

的報酬は大切であるが第一義の刺激(primary incentive)とはならない。経済的公正が大切であるが, 経済的公正が得られたとすれば(provided economic rewards are equitable), 経済的報酬よりも大切なものはつぎのことである。

i. 彼らの能力の完全活用と訓練——それは彼の職務の性格や彼をつつむ職務組織や彼の職務に組入れられた困難な要素によく注意を払いながらも, あまり細かい監視をしないことを意味する。

ii. 身分に関する配慮——組織の内外の関係において, 専門家の職務(彼らの多くはスタッフであるが)を生産活動における「重荷」(burdens)であるとは考えないで, 専門家の身分を確立してやらねばならない。専門家には社外の専門家の集団で大いに活躍させて彼の欲求を満足させるようにし, 彼の身分を確立できるようにしてやるのが肝要である。いたずらに企業に拘束しておいてはならない。

iii. 専門家としての経歴において啓発の機会を与えること——今日の経営者育成のプログラムでは専門家の経歴育成(career development)(専門家としての一貫した成長)や本人の経歴期待(career expectations)にあまり注意を払っておらず, 「会社の必要」という立場から昇進や配置転換をしているが, これではいけない。「組織体の必要」needs of the organizationを強調することは専門家を「会社の奴隷」a servant of the corporationと化してしまうことであり, これは現代社会の構成原理(民主主義原理)に背くものである。

ハ. 自己命令の肝要性(Self-direction is essential)——上記のことを支柱としてマクレガーは従来の経営方式が改善を必要とするという。そして, その改善方向は, 人間は自己命令と自己統制の能力をもつことを前提としそれへの信頼によるものでなければならないという。人間は自分が献身した目標に向かっては自己命令と自己統制をするものであるという認識が大切であるという。「人間は自己統制ができるという認識によってこそ経営者は専門家たちの潜在能力を十分に活用することができるの

である。] In the recognition of this capacity of human beings to exercise self-control lies the only fruitful opportunity for industrial management to realize the full potential represented by professional resources. (3-p. 28). そういう目標への献身と自律を満足させてこそ専門家の知的創造力は十分に活用できるのであり、それによってのみ企業は競争に耐えることができるのである。したがって、逆に、これからは、競争に耐えるためには、ますます経営者は専門家に依存しなければならないが、専門家の知的創造力を十分に発揮させるためには、目標への献身と自律・自治ができるようにしてやらねばならないのである。

2. 相互依存の増加

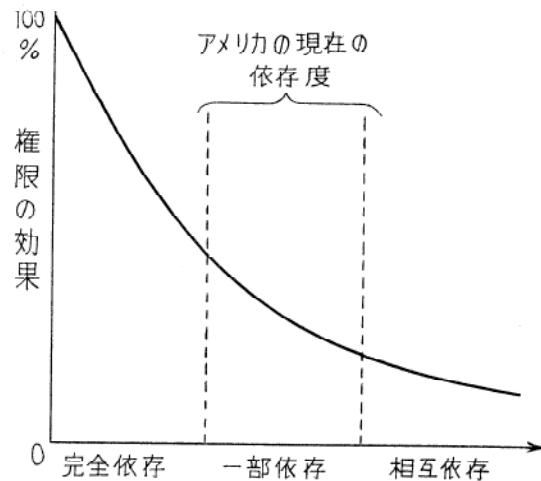
a. 依存関係の意味と類型と傾向

上記の専門家の重要性の増加という事情も、経営者と専門家の相互依存関係の増加を示す事情ではあるが、マクレガーは経営者と専門家との関係以外にも一般的に上長と部下の相互依存関係が増加してきた事情を指摘する。「現在の産業組織における諸関係についての著しい事実は、それらの諸関係が高度の相互依存をもっていることである。すなわち、部下がその欲求・目標を達成するためには上長に依存するのみでなく、あらゆる階層の経営管理者は部下に依存してみずからの目標と組織体目標を達成するようになっていく。」 [1-p. 23, 2-26頁参照]. マクレガーにおいては、一般に依存関係 (dependence) は、欲求・目標を達成しようとする者が他人の力に頼らねばならない関係を意味する。この依存関係についてマクレガーは三つの類型を区別する。すなわち、完全依存 (complete dependence) と一部依存 (partial dependence) と相互依存 (interdependence) の三つである。相互依存は「当事者間の同等の依存関係」(equal dependence both way) と定義されている。この相互依存に対照的な関係にあるのが「完全依存」であるから、この「完全依存」はまさしく「一方的依存」の意味をもっている。完全依存と相互依存の間にあるのが一部依存である。マクレガーは、歴史的事実にかんがみて、依存関係は完全依存→一部依存→相互依存の傾向にあると考える。この歴史的事実というのは、労働組合の力の強化、労働市場における就職機会の増加（転職機会の増加）、労働者保護の立法の発達、労働者の知識や自覚の向上などである [1-pp. 21~27, 2-23~29頁参照]. このような依存関係の推移は上下関係のみならず横の関係にもあてはまる。

b. 依存関係と権限行使の効果の関係

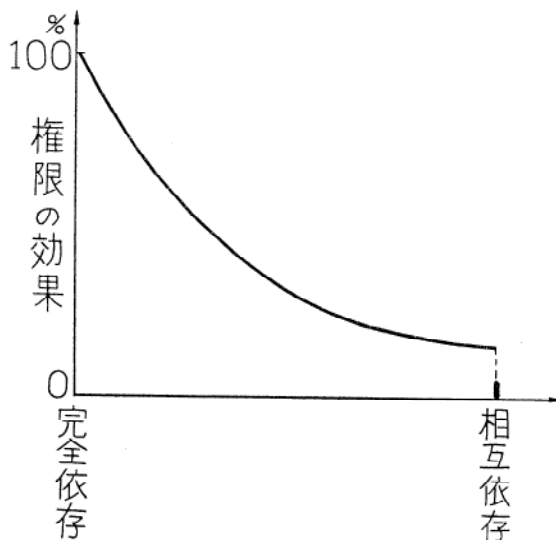
さて、上記のような依存関係の推移はなぜ重要なのか。それは、依存関係の質と量が実は権限行使の効果を左右

するからである。依存関係は、上記のように、ある者がその欲求・目標を満足・達成するために他人に依存することである。他人に依存しなければ欲求・目標が満足・達成されないのであるから、その依存が強ければそれだけ他人の権限に服従することになる。依存関係は縦の関係だけでなく横の関係にもあてはまるのであるが、いま縦の関係を例にとると、部下は上長に完全に依存しなければ自分の欲求を満足できないときは、部下は上長の権限行使に完全に服従する外はない。しかし、部下は上長に頼らなくても自分の欲求を満足できる割合が増加してくると、それだけ上長の権限行使に服従しなくてもよいことになる。この場合、あえて上長が権限を行使すると、部下は無関心、責任回避、サボタージュ、反抗、加害などの態度をとり、上長の権限行使の効果を減殺する。上長の立場からいえば、自分の欲求や自分が担当する経営管理の目標を達成するためには、自分に対する部下の依存度に応じて権限行使をしなければならなくなる。部下からの依存度が小さくなれば権限行使の効果も小さくなることを知っておかねばならないことになる。権限行使の適当性（効果）は依存関係の関数であるとマクレガーは考え、その関係をつぎのように図示している [1-p. 25, 2-29頁参照] (第1図)。マクレガーの考えでは、依存度を横軸にとり、それが完全依存→一部依存→相互依存に移るに従って権限の効果小さくなる。しかも、完全依存・一部依存・相互依存のなかでも連続的な減少があり、それにしたがって権限の効果も小さくなる。アメリカの現在は完全依存と相互依存の間にあるとするが、彼の考えでは、アメリカのこの現実が完全依存から相互依存への過程にあるのであるから、やがて相互依存に移るとみる。したがって、権限の効果もますます小さくなるとする。



第1図

完全依存、一部依存、相互依存の三類型を区別し、しかも、それぞれの内部で極度の差があるというのは図式的には不明確であるから、むしろ、完全依存と相互依存（同等依存）との二つは一点として示し、その中間に一部依存の程度を組入れる方が正確であろう。（第2図）。しかし、数学的正確さはいまは問題ではなく、マクレガーのいわんとするところは、依存関係が相互依存に移ってゆくのが現実であるのに、それを認知しないで権限を行使することによって、その経営が従業員の無関心、責任回避、サボタージュ、反抗、加害などを生み経営目標達成を効果的にできなくなっているということである。権限による経営方式、他律による経営方式が効果をもたなくなっている以上、自律による自発的協力によらねば経営目標達成の効果は上昇しないということになる。



第2図

(h) 要約

以上で、マクレガーの経営観のうち、統合原理とY理論の理解にとって重要な点を理解できたとおもう。マクレガーが統合原理を主張するとき、重要なことは、統合の条件づくりであったが、その条件づくりの準拠となるのは、人間本性に順応することである。その人間本性についてのマクレガーの意見が(2)で明らかにしたような人間欲求体系観であったし、Y理論の諸仮定であった。そして、このような統合原理とY理論をマクレガーが主張するに至った理由は、従来の経営方式がこの人間本性に関する誤解から生じており、したがって、経営目標達成のための効果が小さかったことに求められたのである。強権主義や恩恵主義などによる経営は人間のおとなしさ（docility）を望むが、これは人間本性に順応しないことであるから効果が小さかったことを指摘し、とくに、専門家の重要性の増加や相互依存への傾向という現実

は強権主義の効果が小さくなることを示しているのである。人間はもともとおとなしいものではなく、強権主義経営もその限界がきているのであるから、経営目標達成の効率を高めるためには、むしろ、人間の自己命令・自己統制にたより、自律・自治によるべきであるということになり、それに照応する新しい原理・理論が統合原理・Y理論であることになるのである。

マクレガーが統合原理やY理論を主張するに至った理由は、従来の経営哲学や経営方式が経営目標達成のため効果が小さかったという現実と、経営目標達成の効率を高めたいという要請とにある。強権主義や恩恵主義への批判は、それらが効果が小さかったという指摘を含むとともに、同時に、新しい原理や理論の妥当性を主張する根拠をも明らかにしたのである。すなわち、従来の経営方式が人間本性に反するものであったことを指摘し、同時に、統合原理やY理論の妥当性をも示したのである。その主張はつねに経営目標達成のための経営の効率が中心となっており、それに照らして考えていることに注意しなければならない。なんらの根拠もなしに、統合原理とY理論を主張したのではない。

(4) 統合原理とY理論の関係

(a) 統合原理の根拠としてのY理論

われわれはいままでマクレガーのいう統合原理とY理論の意味やその主張の根拠・理由を明らかにしてきたが、さらに改めて、統合原理とY理論の関係を確認しておかねばならない。統合原理（The Principle of Integration）はあくまで原理（principle）であり、Y理論（The Theory Y）はあくまで理論（theory）である。原理と理論との関係をわれわれはよく考えておかねばならない。原理は「なになにすべし」という規範を含んでいる。理論は「なになにである」という必然を含んでいる。そして「規範」は「必然」を前提としそれに準拠しなければ実践的效果は期待できない。必然に順応した規範だけが実践的效果をもつことができる。必然に背反した規範は実践的效果は期待できない。したがって、規範＝原理は、実践的效果を期待できるためには、つねに必然＝理論を前提にしそれに順応しなければならない。マクレガーが統合原理という原理をたてたとき、それが実践的效果を期待できるためには、それがよりどころとする理論をもたなければならない。それがY理論と名づけた理論なのである。統合原理は要するに組織体の成員たる個人の目標達成と組織体の目標達成の同時実現のための条件づくりをせよという経営上の規範であるが、それが実効をもつ（統合が実現する）ためには、その条件づくりが人間本性に則っているものでなければならず、その人間本性は人間行動の必然を示すものであり、それをY理論で確

定したのである。統合原理によらなければ経営行動の効果は大きくならないのであり、その統合原理によれば必ず経営行動の効果が大きくなる保証は、その統合原理が人間本性に順応しているからであり、その人間本性・人間必然の確認がY理論なのである。統合原理の実践的效果を保証するものがY理論なのである。Y理論という人間本性に順応して（人間必然に順応して）統合の条件づくりをするときにだけ統合原理の実践的效果は保証されるのである。したがって、統合原理は、その統合の条件づくりにおいてY理論にたよるべきなのである。

(b) Y理論自体の客観性

統合原理とY理論との関係は以上のとおりであるが、統合原理の実践的效果を保証するためにはY理論そのものが真に客観的に人間本性を確認したものでなければならない。Y理論という人間本性の認識がそもそも誤っていて本当の人間本性でないならば、それを根拠とする統合原理も実効をもたないことになるであろう。マクレガーはそのY理論そのものの客観性はどこに求めたのか。それは、従来の経営方式の低効果に求めたのである。従来の経営方式がなぜ効果が小さかったかを反省し批判することによって、それらが人間本性の誤認によることを確認したのである。誤認による人間観、誤った人間観を彼はX理論として定立したのである。Y理論はそれに対照的な人間観である。X理論による経営が実効が小さかったという理由を現実批判がみつけ出したことは、X理論に対照的なY理論による経営が実効をもつであろうという「理論的確信」(theoretical conviction)となる。マクレガーの思考の過程を私が推定すると、従来の経営方式の実効が小さいことに対する直視→その理由は誤った人間観による経営であることの確認→誤った人間観をX理論とする→それに対照的な人間観をY理論とする→統合原理→実効ある経営という過程のようにおもわれる。実践から出発して原理に至り、その根拠たる理論に至り、また理論→原理→実践と還る円還的反省があったといってよいとおもう。実践→階層原理→X理論→Y理論→統合原理→実践。このように、現実の反省・批判から出たY理論と統合原理である以上、Y理論の人間観は客観性をもち統合原理の実践的效果の根拠としての存在意義をもつことができるとおもわれる。

(5) X理論とY理論の関係

(a) X理論の一部真理性

Y理論と統合原理の関係は上記のように理解できるが、さらに、注意しておくべきはY理論とX理論の関係である。上記のようにY理論の成立過程を考えると、Y理論はX理論とは対照的であることは明らかである。しかし、マクレガーはX理論を全面的に誤りとして全面的に

拒否しているのではないことに注意しなければならない。X理論が実効をもつのに限界があるというにすぎないのであり。これは逆にいえば、X理論の方が有効な場合があることを承認していることである。また、X理論を根拠にもつとマクレガーがみなす古典的組織理論のもつ仮説は「せいぜい部分的真理にとどまる」(at best only partially true)という(1-p. 17, 2-19頁参照)が、これは逆にいえば、古典的組織論、X理論も一部は真理であり得ることを意味し、真理性を全面的に否定されたものではないことを意味する。すなわち、X理論による経営、他律的経営管理も実践的效果をもち得ることがあるとマクレガーは認めているということになる。Y理論がこれから重要性を増すことを強調するあまり、X理論を痛烈に批判しているのであるが、それはX理論の意義(実践的效果)を全面的には否定していないのである。「場合によっては」X理論が効果をもつことを認めている(1-p. 31, 2-36頁; 1-p. 56, 2-64頁参照)。理論としてはX理論とY理論は全然別個であるが、経営者としては状況に応じて使い分けしなければならない。それはいずれの方が効果的であるかによってきめることになる。

(b) Y理論自体の限界

以上のことはX理論の妥当性の余地を認めたこととであり、その意味でY理論の非万能性を認めたことでもあるが、さらに、マクレガーは、Y理論の非万能性を認めていることに注意しなければならない。それはY理論の仮定のなかで、「普通の人間」(average human being)を前提としていることである。普通の人間でない人間、特異な人間はY理論から外しているのである。特異な人間とは、「本当に無能な(genuinely incompetent)もの」、「不正直な(dishonest)もの」、「神経質に敵意をいだく部下(a neurotically hostile subordinate)」である(1-pp. 141~142, 2-167~8頁参照)。このような人間には統合のための条件づくりは無駄であり、解決案は配置転換や解雇しかないという(1-p. 142, 2-168頁参照)。マクレガーはまた、組織要求と個人欲求の「完全な統合」(perfect integration)を目指すことは非現実的なこともあると認めている。なお、統合原理という「もっともよく」(best)とは、相対的なものであることも認めている。すなわち、「もっともよく」というのは、他の方式よりもよい(無関心、責任回避などを生ずることがより少ない)という意味であるとする(1-p. 55, 2-62頁参照)。

要するに、Y理論はX理論を全面排除するものではなく、さらにY理論それ自体にも限界があり、その意味で絶対普遍妥当性をもつものではないことを覚えておかな

ばならない。

(6) Y理論と統合原理の適用における注意事項

われわれは以上でマクレガーのいう統合原理とY理論の概要を理解できるのであるが、これの適用について若干の注意すべきことを付加しておかねばならない。

(a) 高次元欲求の満足の手段

マクレガーはさきに述べたような欲求の階層性と継起性を主張するが、そこで注意すべきは、低次の欲求とくに生理的欲求は職務遂行の結果としての金銭的報酬で満足できるが、高次の欲求（社会的欲求、自我欲求、自己実現欲求）は職務遂行そのもの（at work）において満足されるということである〔1—p. 40, 2—47頁参照, 3—p. 12〕。金銭的報酬、物的報酬はこうして低次欲求の満足にしか効果はなく、高次欲求満足には職務遂行そのものが重要となる。職務遂行そのものにおいて従業員の自己命令・自己統制の力を信頼し自律を与えることが重要となるのである。

(b) 自律の意味

職務遂行そのものにおいて高次元の欲求を満足させることがますます重要となるが、それは職務遂行そのものにおいて、従業員の自律を許し自己命令・自己統制の力を発揮させ潜在能力の発揮を期するものである。さて、この自律は、上位者からみれば分権（decentralization）であり、権限委譲（delegation）であり、部下からみれば参加（participation）に外ならないであろう〔3—p. 17, 1—p. 125, 2—148頁参照〕。こうして、Y理論と統合原理のいうところは、経営組織論の固有の問題に密接な関係をもっていることが理解できる。とくに分権管理と自律との関連については拙著〔4〕を参照されたい。さらに、「目標管理」にも連なることも当然である。目標管理の本質は自律にあるからである。

(c) 適用の階層

マクレガーが統合原理やY理論をまとめて主張した著書 *The Human Side of Enterprise*, 1960 は、その序文にあるように、経営管理者（manager）は生来・天成のものか育成できるかという問題意識による研究の成果なのである。したがって、統合原理やY理論はマネジャー層のみに適用できるのではと考えられるのも一応もつともである。しかし、マクレガーは作業層にも適用できるという。企業のすべての成員に適用されるものと考えている。専門家の重要性を強調したときでも、それに対する高次元欲求の満足の重要性と自律の重要性を説くとき、それが結局は「企業のすべての人間資源」(all the human resources of enterprise) に適用されることになるといふ〔1—p. 55, 2—62頁参照, 3—p. 29〕。作業層に対しては、マネジャー層に対するよりも、職務の性

質上、統合原理の適用の困難は大きいかも知れないが、原則として、すべての従業員階層に適用すべきものであり適用できるものと考えている。

(b) 理論的確信による長期的努力の必要

統合原理とY理論を適用して実効を挙げるまでには、当事者の忍耐が長期にわたって必要である。実際に自己命令・自己統制による経営を実行してきた経営者たちの報告が「時間がかかる」(time-consuming) ことを示している〔1—p. 76, 2—89頁参照〕。この意味で上長にとっては、むしろ、独裁的方式よりもつらいものとなる。一挙に統合原理やY理論が効果を現わすと期待するのは無理である。漸進的試行の努力が必要である〔1—p. 55, 2—62頁参照〕。しかし、大切なことは、このY理論は将来の正しい途を示しているという「理論的確信」(theoretical conviction) をもって努力することである〔1—p. 54, 2—61頁参照〕。原子力、ジェット機、宇宙飛行などの実現は以前からの理論的確信による努力の賜物である。理論が先行し理論が実践を指導し形成するというマクレガーの考え方がここに明らかに示されている。

(7) マクレガーへの批判

(a) 金銭的報酬の軽視

マクレガーは、金銭的報酬は労働の結果として得られるものであり、生理的欲求の満足に資するものであるが、この欲求は「仕事が終わってから」満足する外はないという〔1—pp. 39~40, 2—46~47参照〕。要するに、金銭的報酬は労働の結果の報酬であり、労働の外で、しかも、生理的欲求という最低次元の欲求の満足に奉仕するにすぎないということになる。この考え方は職務遂行そのものにおいて（at work）高次元の欲求（とくに自我欲求、自己実現欲求）の満足が得られるのと対照的に金銭的報酬を理解していることを意味する。

われわれはマクレガーの上記のような考え方のなかに、金銭的報酬の軽視を見出す。すなわち、金銭的報酬は低次元の欲求たる生理的欲求の満足に関連させられているからである。われわれは、金銭的報酬を低次元欲求の満足のみに関連させることは正しくないとおもう。金銭的報酬の格差は職場での地位の格差を示し、それだけが意味をもつとマクレガーは考えるがそれは狭い考えである。金銭的報酬は彼のいう低次元欲求の満足に奉仕するだけではなくて、彼のいう高次元の欲求の満足にも不可欠の条件であることを見逃してはならない。たとえば、芸術的価値への欲求はマクレガーの論理によれば高級・高次元の欲求であろうが、この欲求の満足のためには現代資本主義社会では多額の金銭を必要とする。「貧乏人」は「高級」「高次元」の欲求は十分に満足できない。「高級」「高次元」の欲求の満足には「金がかかり」、金銭的報酬

の小さいことは「高級」「高次元」欲求の満足の不可能性を意味する。このことは、金銭的報酬が「低次元」「低級」の欲求の満足に奉仕するにとどまるものではなく、その外に、高級欲求の満足の条件ともなっていることを意味する。

(b) 継起性の問題

マクレガーによると、欲求は低次元→高次元の階層体系を成しており、しかも、低次元欲求の満足→高次元欲求の満足という低次→高次の継起性があることになる。この継起性の基本は「満足された欲求は行動の起動力とはならない」という命題である。起動力をもたせるためには低次元欲求の満足→高次元欲求の満足以注意して条件整備しなければならないことになる。

さて、マクレガーの意味する継起性はいわば異次元継起性である。すなわち、低次元→高次元の継起性である。低次元欲求たる生理的欲求は国民生活水準の向上によってもはや起動力をもたないから高次元欲求の満足以志向しなければならないというのである。

われわれはこの異次元継起性に対して疑問をもつ。私見によれば、生理的欲求は同次元継起性をもつ。マクレガーは「生理的欲求が満足されるとつぎの高次の欲求が支配的となる。」When the physiological needs are reasonably satisfied, needs at the next higher level begin to dominate man's behavior—to motivate him.

[1—p. 37, 2—42頁参照]。これはまさしく上記のいわば異次元継起性の主張であり、端的には、生理的欲求はもはや起動力とならないということであり、したがって、金銭的報酬はもはや起動力とならないということである。この主張に私は疑問をもつ。現実には「生理的欲求が満足されたからつぎの欲求が大切となる」というものではない。生理的欲求は異次元継起性を可能にするものではない。生理的欲求はそれ自身の次元、「低次元」そのものにおいて継起するのである。同次元継起性をもつのである。たとえば、生理的欲求の代表として食欲をみよう。朝食をすませれば食欲は一応満足されるが、数時間して昼食前には空腹となり食欲は再び起動力となり、これは昼食によって一応満足されるが夕方になるとまた空腹となり食欲が起動力をもつ。さらに、「生活水準の向上」への欲求それ自体もつねに継起性をもっている。一定の生活水準（衣・食・住）に達するとつぎの高い水準を欲するものである。こうして、生理的欲求は同次元継起性をもつ。要するに、生理的欲求という「低次元欲求」は「低次元」であるがゆえにむしろ同次元継起をなすのであり、単純に低次元→高次元の異次元継起のきそとはならない。生理的欲求はそれ自体において継起するからつねに起動力をもつというべきである。われわれは「高次

元欲求」の起動力を否定するものではない。ただ、「低次元欲求」は起動力をもたないということに反対するのである。あるいは、低次元欲求の意味が無視できるほどに小さいという主張に反対するのである。したがって、われわれは、金銭的報酬もつねに大きな起動力をもつというのである。

(c) 「金銭的報酬の公正」の重要性

マクレガーは低次元欲求→高次元欲求の異次元継起性を起動力に関して主張するとき、金銭的報酬について重要な条件を付けている。さきに引用した文章のなかに reasonably という語がある。さらに New Concepts of Management という論文において彼の異次元継起性を主張するときつぎのような条件を述べている。すなわち、「経済的報酬が公正であるとするならば、」“provided economic rewards are equitable” [3—p. 257] である。

生理的欲求を満足させる経済的・金銭的報酬が“reasonable”でもなく“equitable”でもなければ異次元継起は不可能なのである。そして、この“reasonable” „equitable” という条件がまことに困難な条件であり現実には未解決であることは周知のとおりである。マクレガーは現実の重要問題をきわめて簡単に片付けて異次元継起を主張しているのである。われわれは、この金銭的報酬の「公正さ」「合理性」の問題をもっと重視しなければならないとおもう。金銭的報酬に関する不満が実際には最大の不満であることも、それが単にマクレガーのいうように [3—p. 37, 1—p. 41, 2—47頁参照] いわば物的報酬の限界効用逓減による「もっともっと」(more and more) による欲求不満だけではなく、総額決定と内部格差決定という賃金問題の本来の困難性に由来するものであることを見逃してはならない。

(d) 同時併行満足の重要性

上記の(a)(b)(c)によって、低次元欲求の満足以連結する金銭的報酬の基本的重要性が理解されたとおもう。すなわち、(a)金銭的報酬は単に生理的欲求の満足以可能にするだけでなく、「高次元」欲求の満足の条件であること、(b)生理的欲求は異次元継起の出発点となるのみでなく、それ自体の次元においても同次元継起性をもつものであり、金銭的報酬がつねに起動力をもつこと、(c)金銭的報酬の「公正さ」はつねに問題性をもつものであり重要性をもつこと。——以上のことから、金銭的報酬による生理的欲求満足の問題はつねに存在するしつねに起動力をもつことが知られる。そして、われわれは「高次元」欲求の重要性を否定するものではない。結局、われわれの結論は、マクレガーのように単純な異次元継起性の仮定は採用することはできない。つねに低次元欲求の満足と高次元欲求の満足以同時併行的に満足するように配慮しな

—以下14頁に続く—

—20頁より続く—

ければならない。金銭的報酬と心的報酬の双方を同的併行的に与えねばならない。この同時併行的配慮によってこそ起動力の全面活用ができ能力活用がよりよくできるとおもう。

参 考 文 献

1. D. McGregor: *The Human Side of Enterprise*, 1960.
2. 高橋達男訳 「企業の人間的側面」1966.
3. W. G. Bennis and E. H. Schein: *Leadership and Motivation—Essays of D. McGregor*
4. 高田 馨：「経営の職能的構造」1959.