

P.F.ドラッカーとD.マグレガーの目標管理

—自己実現・人間の尊厳とマネジメント—

Management by Objectives by P.F. Drucker and D. McGregor.

— Achieving Self-Actualization and Ensuring Human Dignity through Management—

藤田 幸敏 Yukitoshi Fujita

(現代マネジメント学部)

抄 録

P.F.ドラッカーとD.マグレガーは、共に目標管理を提唱したマネジメント論者である。しかし両者の提唱する目標管理には相違点もあり、とりわけドラッカーによる目標管理が人間の尊厳を保障することに重点の置かれているのに対し、マグレガーによる目標管理は自己実現の欲求を満たすことに重点があるように思われる。ところで、自己実現の欲求と言えばA.H.マズローの欲求五段階説が有名であるが、マズローはマグレガーのY理論やドラッカーの目的管理に言及しており、とりわけドラッカー理論に対して批判的である。これに対してドラッカーは反批判を行い、それによってY理論の弱点と目標管理の意義を明確に示すとともに、マネジャーへの厳しい要求も示唆している。

キーワード

P.F.ドラッカー Peter Ferdinand Drucker

D.マクレガー Douglas McGregor

A.H.マズロー Abraham Harold Maslow

目標管理 Management by Objectives

自己実現 Self-Actualization

人間の尊厳 Human Dignity

経営管理論 Business Administration, Business Management

目 次

はじめに

1 欲求五段階説と経営管理の諸理論

2 ドラッカーのマネジメントと人間の尊厳

3 マグレガーのY理論と自己実現

4 ドラッカーとマグレガー

おわりに

はじめに

本稿は、人が、管理される組織の中であって如何に人間の自由と尊厳を守りうるか、その可能性について考えることを目的としている。筆者はかつて、

P.F.ドラッカーのマネジメントを取り上げ、それが究極的に目指すところは、組織の中であって人間の自由と尊厳を保障することであったのではないかと論じたが⁽¹⁾、その際の重要なポイントは自己目標管理にある。

ところで、目標管理と言えばD.マグレガーのY理論が有名である。Y理論は良く、人間性善説に立つ管理手法であると言われるが、そこで前提とされるのは自己実現を求める人間の管理である。自己実現という用語の解釈は難しいが、自己実現を遂げるということは、人間の自由と尊厳を保障するということと同じであるのか違うのか、本稿では、それも視野にいれて論じることを試みたい。

一方でY理論が、A.H.マズローの提唱した欲求五段階説における自己実現の欲求に対応するものであることは、良く知られている。それに対してドラッカーの自己目標管理もまた、自己実現の欲求に対応しうる管理手法であると、一般的には捉えられているように思われる⁽²⁾。そこで本稿では、自己実現というキーワードを共通点に持つドラッカーとマグレガーの、とりわけ目標管理の意義を考察し、人間の自由と尊厳を保障する管理について考えることとしたい。

1 欲求五段階説と経営管理の諸理論

1.1 欲求五段階説

経営学研究を志す者にとって、マズローの提唱した欲求五段階説は、今さら論じるまでもないものであるが、本稿の論旨にとって重要な意味を持つものであるため、簡単に振り返っておこう。

周知の通り欲求五段階説は、人間の欲求たる生理的欲求 (the physiological needs)、安全の欲求 (the safety needs)、所属と愛の欲求 (the belongingness and love needs)、承認の欲求 (the esteem needs)、自己実現の欲求 (the self-actualization needs) が、より下位の生理的欲求から最上位の自己実現の欲求へと階層をなしており、それぞれは下位の欲求が満たされることによって初めて、次の上位欲求へ向かうとされる説である⁽³⁾。

ただし、ここで自己実現の欲求に関する解釈について整理しておく、「自己実現」については様々な理解があり、自己実現を遂げた状態において人間は、あたかも全てを超越した人格者となっているかのように捉えられている。したがって自己実現とは、そのような状態の人間になることであって、自己実現の欲求も、そのような状態になりたいとする欲求であるという考え方が一般的であろう。しかし、この解釈はマズローが『人間性の心理学』に続く『完全

なる人間』において自己実現を再解釈し、自己実現を遂げた人間が必然的にどのような特徴を持つに至るのか、どのような人間になるのかについて論じたことに基づく考え方であるように思われる⁽⁴⁾。

これに対して筆者は、自己実現の欲求そのものについては、『人間性の心理学』に描かれているシンプルな内容に従うべきであるように思う。それは即ち、音楽家は音楽をつくり、美術家は絵を描くように、「人は、自分になりうるものにならないからならない。人は、自分自身の本性に忠実でなければならない。このような欲求を、自己実現の欲求と呼ぶことが出来るであろう」⁽⁵⁾とする考え方である。さらに補足すれば、自己実現という用語は、マズロー自身が述べているように、マズローが最初に用いたものではなく、ゲシュタルト心理学者であったK.ゴールドシュタインが提唱したものであるが、マズローはこれを、「人間が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向」「よりいっそう自分自身であろうとし、自分になりうるすべてのものになろうとする願望」⁽⁶⁾として、限定的に用いている。

そこで本稿においても、自己実現については以上の解釈に基づいて用いることとする。

1.2 経営管理諸理論の解釈

マズローの欲求五段階説は、経営管理の諸理論を解釈するうえで非常に有効である。それは、欲求五段階説の階層と、経営管理理論の発展史が見事に対応していると捉えられるからである。

例えば、最初の科学的な経営管理論であるとされるF.W.テイラーの管理は、経済人仮設と呼ばれる人間観に基づくものであると言われているが⁽⁷⁾、人間が経済合理性を求めるのは、欲求五段階説の安全の欲求に対応していると考えられる。何故ならば、経済的な安定は安全に生活できることを意味するものであって、経済的な安定を求めることは安全の欲求そのものだからである。

しかし、1924年から行われたホーソン実験における非公式組織の発見は、経営学における人間観に劇的な変化をもたらし、新たな社会人仮設のもと、E.メイヨーやF.レスリスパーガーによる人間関係論を誕生させた。もちろん、人間関係論は職場の人間関係を重視した管理手法であり、それは欲求五段階説における所属と愛の欲求や承認の欲求に対応する管理手法といえることができる。

以上のように考えれば、経営管理論の発展史は欲

求五段階説の階層通りに展開してきたと言えるが、では最上位に位置する自己実現の欲求に対応する管理論については、どのように整理できるのであろうか。人間観と管理論の変遷を辿れば、次に登場するのは全人仮説であり、C.I.バーナードの組織的管理ということになる。バーナードの組織的管理においては、組織が人間から貢献を引き出すためにどのような誘因を与えうるかが鍵となり、その場合に人間が求めるもの、即ち欲求についてはあらゆるものを想定している。それは経済的な代価の場合もあり得るし、職場の友好的人間関係かもしれないし、やりがいのある仕事であるかもしれない。要するに人間は、物的、生物的、社会的なあらゆる要因（欲求）によって行動するものであると捉えるのが全人仮説であり、その中に自己実現の欲求を含めることも可能であろう⁽⁸⁾。したがってバーナードの管理理論は、部分的には自己実現の欲求に対応可能なものであると捉えることができる⁽⁹⁾。

そして本稿で取り上げることになるドラッカーとマグレガーであるが、詳細は次章以降に譲るとしても、マグレガーがマズローの自己実現理論を用いた経営学者である点については、今さら異論はないだろう⁽¹⁰⁾。しかしドラッカーについては、多少の説明が必要となろう。

先述のとおり、本稿では自己実現を、第一義的には「自分がなりたいものになる」という意味として用いている。「自分がなりたいもの」とは、上記例示のとおり、例えば音楽家が音楽をつくる（音楽家となる）という意味もあろうが、例えば自分の仕事にやりがいや生きがいを感じ、満足している状態を含めても良いだろう。多くの場合、このこと自体、簡単ではない。逆に言えば、自分の仕事にやりがいや生きがいを感じ、満足できる勤労者は幸せである。そしてドラッカーのマネジメントは、まさに人を幸せにするマネジメントであると、筆者は捉えている。その意味では、ドラッカーもまた自己実現を論じた経営学者であると捉えて大過はなさそうだが、果たしてそう言い切って良いのか疑問もある⁽¹¹⁾。そこで以下、ドラッカーとマグレガーについて論じていく。

2 ドラッカーのマネジメントと人間の尊厳

2.1 ドラッカーのマネジメント

P.F.ドラッカーのマネジメント理論における、他の経営管理理論と比して最も特徴的なところは、マネジャー、即ちマネジメントする人の捉え方にあるだろう。通常マネジメント **management** は、「管理」と訳されるが、日本語の管理という用語には、上位者が下位者を管理するという意味合いが強い。もちろん最近は、自己管理等の使われ方もあり、必ずしも上位者との関係を含まない場合もある。しかしながら、とりわけ人の管理の場合、そこに上下関係の存在を連想するのが一般的であるように思われる。しかしドラッカーは、こうした見方で管理、即ちマネジメントを捉えることは、もはや通用しなくなっていると主張する。

こうしたドラッカーの主張は、現実企業の実態を見れば、従来型の「他の人々の仕事に責任を負う」⁽¹²⁾人々よりも、「単独で仕事をしながら、会社の利益、事業の方向性、業績などを左右する、プロフェッショナル」⁽¹³⁾たちの増加ペースの方が早く、彼らは会社への貢献や業績に責任を負う「マネジメント層」であり、企業内における重要性も貢献度も高いのだが、彼らは部下を持たないという一点において「マネジャー」とは認められず、冷遇されているという現状に照らしてのことである。すなわち、こうしたプロフェッショナルを厚遇するには、新しいマネジャーの定義が必要だということである。

ここで重要なのは、古い定義を用いる限り、マネジメント行為すなわち **management** とマネジメントする人すなわち **manager** に乖離が生じると、ドラッカーが考えている点であろう⁽¹⁴⁾。我々は英語を習う際、動詞に **er** をつければ〇〇する人の意になると教えられてきたが、ここでは、マネジャーと呼ばれている、企業内で一定の地位を保障されている「階級」に属さない人たちがマネジメントを行っているのであり、しかもその行為は企業にとって重要なものである。

したがってドラッカーは、「部下を指揮しているかどうか」は、誰がマネジメント責任を負っているかの、第一の「ものさし **criterion in identifying**」にはなりえず、「貢献への責任 **responsibility for contribution**」、即ち誰が組織に貢献することへの責任を果たしているか、権限ではなく役割こそが判断基準となるべきだと主張する⁽¹⁵⁾。ただしドラッカーは、この問題に対して新しい定義や呼称を生み出すことにはあまり積極的でなく、「マネジメント・グループ」という一般的な表現を用いれば良いのではな

いかとしたうえで⁽¹⁶⁾、むしろマネジャーの仕事が、「プランニング planning」「段取り organizing」「全体のとりまとめ integrating」「成果測定 measuring」であることを強調しているように思われる⁽¹⁷⁾。

ところで、組織内で仕事をするうえで、組織へ貢献することに対して責任を持たない者が存在するのであるか。少なくとも、企業においては仕事をして代価を得るのであり、責任を持たないとは言いがたい。もちろんドラッカーは、いかなる従業員でもマネジャー足り得るとは言うておらず、仕事と結果に責任を持つプロフェッショナルを想定していることは明らかなのだが、拡大解釈すれば、どんな企業人であろうと、それはプロフェッショナルであろう。ただし、現実にはすべての企業人が、自分の仕事に対してプロとしての自覚を持ち結果に責任を負っているのかと問われれば、それは働く者のモラルへの幻想かもしれない、その点は後に、A.H.マズローやD.マグレガーによって批判されるところでもある。ただ、その点については後述するとして、ここでは、ドラッカーの根源的な問題意識、すなわち組織人の自由と尊厳を保障する方法にとって、マネジメントの考え方は極めて重要な意味を持つという点のみ強調しておきたい。

2.2 目標管理と自己実現

ドラッカーの目標管理における最大の利点は、マネジャーが自身の業績をコントロールできるところにある。すなわち「自己管理 self-control」をするとモチベーションが高まり、最高の成果をあげようという気になるのだ⁽¹⁸⁾。ドラッカーは、「MBO（目標管理の事—引用者注）が果たす最大の貢献は、支配 domination によるマネジメントに代えて、自己管理によるマネジメントを可能にすること」⁽¹⁹⁾とする。何故そのようになるかと言えば、ドラッカーの目標管理において「目標」は、マネジャー自身によって設定され、成果の測定は、その「目標」に基づいてマネジャー自身によって行われるからである。もちろん、ここでいうマネジャーが、働く者一人ひとりを指しているであろうことは、前節で述べたとおりである。

ただし、ここで当然に問題となるのは、マネジャーによって設定される目標が、どのようなものであるべきかという点である。それがマネジャーの好みによって「適当」に決められるのであっては、組織としては困りものであるし、もちろんそうしたこと

が許されているわけではない。目標の設定において各メンバーは、「誰もがみな共通のゴールを目指さなければいけない」⁽²⁰⁾のであって、目標は常に「会社のゴールをもとに決めなくてはいけない」ものであり、「すべての事業分野における会社の目標達成を支えるために、自分がどれだけ貢献するのかを、明確に示すべき」ものなのである⁽²¹⁾。そして、そのために上役のマネジャーは、「マネジャーに対してどのような貢献を求め、期待すべきかを、心得ていなくてはいけない」⁽²²⁾し、マネジャーの目標設定を「承認するかの権限は、より上位のマネジメント層が持つのが筋である」⁽²³⁾としている。言い方を変えれば、目標の設定はマネジャーの権限と責任において為されるが、通常の意味におけるマネジャー、即ち上位者の権限と責任を、部下の設定する目標への承認に求めていることとなり、これもまた、ドラッカーの目標管理における特徴的なところであり、興味深いところでもある。

さて、こうした目標管理による自己管理は、マズローにおける五つの欲の、自己実現の欲求に対応したマネジメント手法であると言えるのだろうか。先に記したとおり、本稿では自己実現を「自分がなりたいたいものになる」という意味に捉えるが、そのことは、自分の仕事にやりがいや生きがいを感じ、満足している状態となることに通じるとしておいた。そのように考えると、ドラッカーの目標管理によって働く者、即ちマネジャーは、自己管理によってモチベーションが高まり、最高の成果をあげようとするわけで、当然仕事の成功からは高い満足感を得られるだろうし、仕事に対する参加意識も高まって、誇りとやりがいを感じるようになるだろう。したがって、ドラッカーの目標管理によって人は自己実現を成し遂げることができる、少なくとも、その可能性があるとして良さそうに思われる。

しかし、ここで注意すべきは、「自分がなりたいたいものになる」ことを可能にする仕事に、やりがいや生きがいを感じ、さらには満足した状態に導かれるといいのと、仕事にやりがいや生きがいを感じて満足した状態が自己実現となるというのは、因果関係のすり替えであって、イコールではないということである。そしてドラッカー自身、実は自らの手法を自己実現のマネジメントとは捉えていないようでもある。この点は、マズローやマグレガーが、ドラッカーのマネジメントをどう評価していたかについても含め後段に譲るが、本章ではむしろ、人間の尊厳との関

係について考察を進めていきたい。

いる⁽²⁷⁾。

2.3 目標管理と人間の尊厳

そもそも、人間の尊厳とは何か。少し調べると、哲学や医学の世界では、人間の尊厳そのものに対する論考が多数あり、このこと自体、簡単な問題ではないと気付かされる。しかしながら、本稿で人間の尊厳に関する解釈論に踏み込むのは得策でないし、本稿の主題から逸脱することにもなるだろう。

一方で人間の尊厳については、古くはB.パスカルが「人間の尊厳のすべては考えることのなかにある」と述べ、I.カントは「人格における人間性は、彼にとって聖なるものでなければならない。…人間は、その自由の自律によって、聖なる道徳法則の主体なのである」として、人間たる要素を「人格」に求め、人間の存在そのものを尊厳と捉え、さらに人間の尊厳を侵害する典型的事例として奴隷化や人身売買といった「自由の剥奪」をあげているという⁽²⁴⁾。それに従えば、人間の尊厳にとって最も重要なのは、「自ら考え行動する自由が有り、その権利を侵害されないこと」と言えるのではないだろうか。そこで本稿でも、その様に捉えることとした。

その点に照らしてドラッカーの目標管理を再検討すれば、ドラッカー自身の言う、「目標管理における最大の利点」こそが重要であろう。前述のとおり最大の利点とは、「支配によるマネジメントに代えて、自己管理によるマネジメントを可能にすること」であるが、支配=dominationとは、人間から自由を剥奪する行為に他ならない。そもそもドラッカーは、『マネジメント』の、「専制 tyranny に代えて」というタイトルのついた「はじめに」において、「組織を主題とした多元的な社会で自由と尊厳を保つためには、組織に自主性と責任を与え、高い成果をあげさせるのが唯一の方法である」「専制を避け、そこから身を守るには、マネジメントが十分な働きをし、責任を果たすしかない」と記述しており⁽²⁵⁾、この問題がマネジメントの主題であることを示唆している。

ドラッカーが何故、専制や自由と尊厳にこだわったのかと言えば、それはユダヤ系オーストリア人であったドラッカーが、A.ヒトラーによる専制を避けアメリカに渡り、同朋であるユダヤ民族の虐待を知ったからであると思われる⁽²⁶⁾。

ところでドラッカーは、自由を論じるにあたって責任の重要性についても強調している。上記「はじめに」の冒頭でドラッカーは、以下のように述べて

権威への反逆を唱え、「誰もが思いのままにふるまうべきだ」と宣言するのが当世風のようなのである。そうであるなら、正直なところ、本書はおよそ時流にはあわないだろう。権利には触れず、責任の大切さを訴えているからだ。思いのままにふるまうことではなく、成果をあげることを重視しているのである。

人が責任を果たさず自由に振る舞うことは尊厳の保障ではなく、単なる自分勝手な行為である。人の自由な行為に責任が伴うのは当然のこととしても、ドラッカーの責任は成果への責任に他ならない。それはドラッカーの前提が、組織における人間の尊厳だからである。

関連してドラッカーは、「MBO と自己管理には、自己規律が欠かせない asks for self-discipline」「MBO と自己管理は「人々は責任を引き受けたい、貢献したい、成果をあげたい、と望んでいる」という仮定のうえに成り立っている」とする⁽²⁸⁾。確かに、目標管理には外からのコントロールはないが、より厳しい内側からのコントロールが必要であり、マネジャーには目標から導かれた務めとしての行動が必要になる。それは誰かから求められたものではない、自分で必要と思ったからこそのものであり、ドラッカーはそれこそを自由人としての行動とするのである⁽²⁹⁾。

確かに人間の尊厳は、黙っていて保障されるものではなく、それを勝ち取るための、責任を伴った努力行為が必要なものである。

3 マグレガーのY理論と自己実現

3.1 マグレガーのY理論と目標管理

D.マグレガーもまた、目標管理の提唱者として知られているが、その前提となるのがY理論である。Y理論に對置するX理論では、人は生来仕事が嫌い、強制や統制がなければ仕事をしないし命令される方が好きだという前提に立ち、そこでは命令や統制による管理が効果的であるとされる⁽³⁰⁾。だがマグレガーは、『企業的人間的側面』が刊行された1960年前後の社会において、X理論はもはや通用しなく

なっており、代ってY理論を用いるべきだと主張する。

Y理論の前提となる人間観では、人は仕事で心身を使うのが当たり前で、自ら定めた目標には自ら進んで働くものであり、条件次第では進んで責任を取ろうとするし、問題解決のために創意工夫する能力はたいての人間に備わっていると考え⁽³¹⁾。そして、その様な人間に対しては、権限行使による命令は効果がなく、統合の原則、即ち「従業員が企業の繁栄のために努力することによって各自の目標 own goals を「最高に」成し遂げられるような条件をつくってやること」⁽³²⁾が重要となる。

そうしたことから、マグレガーもまた目標管理の提唱者であるとされるのだが、マグレガー自身はY理論の実際を例示するのに先立ち、「ここに掲げる例は独特のものであり、従来の目標による管理 management by objectives の概念を示す代表例とは全く異なるものである」⁽³³⁾とし、ドラッカーの提唱する目標管理とは一線を画したうえで、Y理論に基づく管理手法を「統合と自己統制による経営 Management by Integration and Self-control」であるとした。

その際に最も重要なのは、個人の最も重要な個人目標と企業目的を「統合」することであり、これができなければ企業は損害を被るとされる。そして、そのためには「従業員全員が自分たちの目標を実現するには、会社が繁栄するようわき目もふらず努力するのがいちばんだと思ふような状態」⁽³⁴⁾を創り出す必要があるのだが、果たしてそんなことは可能であろうか。

ここで考慮すべきは第一に、ここで言う目標はあくまでも個々人の own goals であり私的なものであること。第二に、会社の繁栄が個人的な目標につながるという理屈はそれほど難解なものではなく、むしろC.I.バーナードの組織的管理に立ち返れば、それで済むのではないかということであろう。しかしマグレガーは、『企業の人間的側面』第二部「Y理論の実際」の第五章における、各従業員が目標を創り上げる実践例において、上役との話し合い、それは企業の目的を軸としたコミュニケーションの中で双方が意見の相違を調整することであるが、それによって部下が自らの目標と企業目的を統合する過程を示している。即ちマグレガーは、そのような過程こそを重視し、かつ自らの立てた目標によって自ら業績評価することを提唱しているのだが、結局のどこ

ろ、ドラッカーとの違いを強調した割には、そこに本質的な違いを認めることはできないし、個々人の私的な目標も意味を失っているというのが、筆者の見解である。

ただし、あえてドラッカーとの違いを求めるならば、マグレガーの場合、目標の設定とは Setting Targets だということである。さらに、その Setting Targets の前段階として、上司は部下に職務調書を書かせ、あるいは話し合いの後に修正する作業を設けることで、職務への理解を促す過程を重視している点であろう。後者については、本質的にはドラッカーがコミュニケーションを重視することと変わらないとも言えるが、それをあえて明確な手段とするのは、マグレガーが、「Y理論によれば、企業目標を納得している程度に応じて従業員は、自発的に自分を命令統制しながらその達成に努力するものなのである」⁽³⁵⁾と考えていることの表れであろう。

3.2 Y理論と自己実現

次に、Y理論と自己実現の関係について論じていくが、その前提として、マグレガーは自己実現をどのように捉えていたのだろうか。実は『企業の人間的側面』には、それについて「自分自身の能力を発揮したいという欲求であり、自己啓発を続けたいという欲求であり、広い意味で創造的でありたいという欲求である」⁽³⁶⁾と明確に記述されている。

マグレガーは、X理論が通用しなくなってきた背景として、欲求五段階説を引き合いに出した説明を試み、あるいは科学的管理法を批判し、また自己実現の欲求と同程度に、その前段階である自我の欲求を重視するところもあって、A.H.マズローの、人間の欲求は階層を成しているという考え方の影響を強く受けていることが窺える⁽³⁷⁾。

Y理論では、企業目的と自己の目標が統合されることを目指すが、この統合を実現すれば、人は自分自身の能力を発揮すべく、自発的に自らを命令統制するという筋道が描かれているが、マグレガーはY理論の目的は、「組織と個人の統合……つまり、部下が企業の目標に向かって努力することにより、自分自身も「最大」に自己の目標を達成できるような環境をつくりだすことで……それは、管理能力の向上と、自我の欲求や自己実現の欲求の満足とを結合させようとする巧妙な試み」⁽³⁸⁾であるとしている。

ここで疑問に思う点は、企業の目標に向かって努力することが、何故、自分自身の目標達成になり、

何故それが自己実現になるのかということである。どうやらマグレガーは、統合によって導かれた自己統制、即ち自発的に自分自身を命令することが自己実現につながると考えているように思われるが、その際の前提となるのが、上述した、マグレガー自身による自己実現の捉え方であろう。筆者には、この捉え方は、ある意味で企業にとって都合の良い自己実現の方法であるように思えてならない。何故ならば、企業にとって従業員がこのように考えて働くことは、歓迎されるべきことであろう。もちろんY理論は、従業員をしてそのように導くことこそが重要なポイントであるが、それは単なる予定調和と言えないだろうか。そのように考えたとき、そもそもY理論の前提となっている人間観と、マグレガーの理解する自己実現欲求の極めて類似していることに気付かされる。即ち、Y理論で描かれる人間は、自己実現を成し遂げる人間そのものであり、その意味ではY理論の実践によって、あるいは実践することができれば、人が自己実現を遂げるのは、ある意味で当然のことであると言えよう。

3.3 Y理論と人間の尊厳

ところで、本稿のもう一つの関心である人間の尊厳について、Y理論はどのように作用するのであるか。この点については、それを論じる材料があまりない。

マグレガー自身は、『企業の人的側面』の中では、「経営者が…利潤を追求するのが経営権だといってみても、それは人間の尊厳を傷つけぬ範囲で認められたもの」⁽³⁹⁾、あるいは、自我の欲求や自己実現の欲求は「生理的欲求・安全に対する欲求がそれなりに満たされるまでは、普通たいして問題にならないものである。ただこの例外は、生理的欲求までも奪われた上に人間の尊厳が踏みにじられるという特殊な場合にみられる」⁽⁴⁰⁾と、人間の尊厳について言及している。

前者は、X・Y理論を展開する前提として、アメリカ社会がX理論的な世界ではなくなりつつある、その中での「経営者の職業倫理」について述べられたくだりでの文章であるが、要するに経営者の非道德的な施策は従業員の尊厳を傷つけるとの主張である。また後者は、人間にとって最も低次元の欲求充足を阻害することは人間の尊厳を踏みにじるとの主張である。

とすれば、マグレガーが人間の尊厳を問題視する

のは、Y理論において人間の尊厳が保障されるかではなく、X理論的な世界では人間の尊厳が傷つけられるという点であり、それは「人間の尊厳を如何に保証するのか」とは異なる問題意識である。即ち、マグレガーにとって人間の尊厳は、それを改めて保障するものでなく、そもそも存在しているものであったという意味において、保障に関しては視野に無かったのであろう。したがって、人間の尊厳の保障に関するマグレガー評価は、消極的なものに成らざるを得ない。

4 ドラッカーとマグレガー

4.1 マズローの批判、目標管理の前提

多くの経営学者に影響を与えた心理学者マズローは、自身もまた経営学に関する著作を著わすことになるが、それは「ドラッカーやマグレガーの著作を初めて読んだとき、一般の心理理論の広範な貢献に強く心をうたれた」⁽⁴¹⁾からである。そして、心をうたれたドラッカーやマグレガーの著作とは、それぞれ『現代の経営』と『企業の人的側面』のことであろう。

ここで、各著作の影響関係や後段の批判・反批判の前後関係を分かりやすくするために、本稿に関する著作の出版年を整理しておく、まず欲求五段階説が提唱されたマズローの『人間性の心理学』と、目標管理が初めて提唱されたドラッカーの『現代の経営』の出版年が1954年⁽⁴²⁾。続いてマグレガーの『企業の人的側面』が1960年、マズローの『自己実現の経営』が1965年に出版され、最後にドラッカーによるマネジメント理論の集大成『マネジメント』が1973年に登場する。以上の前後関係を念頭におき、マズローによるドラッカー批判を整理しよう。

まずマズローは、「ドラッカーの人間性に関する直観的結論は、…科学的心理学、臨床心理学、専門的社会心理学についての知識はほとんど入れられていない」⁽⁴³⁾としたうえで、「ドラッカーの経営の諸原則は、高度に成長した人間を対象とした場合、非常にすぐれたものを持っている。しかし、…高い成長を遂げた人間に対してのみ、その本領を発揮するものである」⁽⁴⁴⁾と指摘する。これはまさに、マズロー自身が論じる自己実現を遂げた人間には有効だが、低次元の欲求が未だ充足されていない人間には通用

しないだろうという批判である。確かにドラッカーにとってマネジャーとは、仕事と結果に責任を持つプロフェッショナルであり、そうした自覚を持つことは当たり前という前提とも受け取れるので、マズローのような批判が生じるのは無理からぬところではある。マズローにすれば、「世界には、ドラッカー理論の適用の対象とならない人間の方が多く、世界を啓蒙しようと志向するタイプの人間の少ないことを認識しなければならない。」「ドラッカーの経営原理については、人間個人の相違に関する問題意識の欠如を指摘できる」⁽⁴⁵⁾のだ。

では、もう一方のY理論について、マズローはどのように捉えているのだろうか。Y理論に対するマズローの指摘は、以下の文章に集約できるだろう⁽⁴⁶⁾。

企業に従事するすべての者が、目標を知り、企業の目標に向かって志向的であるのならば、問題は、その目標達成のために最も適切な手段を講ずることである。しかし、目標はしばしば複雑、かつ矛盾するところがあり、総合的に理解されている場合は少なく、目標達成のための手段・技工についての議論は、無意味な場合が多い。

マズローは、したがって「Y理論を導入する企業の条件と経営哲学が現在まだ不十分である」⁽⁴⁷⁾と結論する。

ただ、マズローによるドラッカーないしマグレガーに対する論調を比較すると、ドラッカーに対しては辛く、マグレガーに対しては甘いように感じる。先に論じたとおり、筆者にはY理論もまた自己実現を遂げた人間を前提としているように思えるのだが、マズローによるこの差はどこに由来するのだろうか⁽⁴⁸⁾。それは、マグレガーがX理論にも言及しているからであり、Y理論で全てを説明しているわけではないからであろうか⁽⁴⁹⁾。ただし、マグレガーの主旨はあくまでもY理論にあり、その意味ではドラッカー批判はそのままY理論批判にも当てはまるように思える。

こうした批判を、ドラッカーはどのように受け止めたのかについては次節に譲るとして、最後に以下の引用文⁽⁵⁰⁾に関する私見を述べておきたい。

新しいY理論や健全な心理的理念などに基づく経営は、健全性、社交性、愛他性などを持っているアメリカ人およびアメリカという民族的社会的環境

のもとで、事実大きな効果をもたらしているのである。しかし、・・・衣食住のそろった富める社会においては、Y理論の人間を期待することが可能であるが、食料難にあえぐような社会においては、Y理論の人間を期待することは不可能である。

これは、Y理論についての可能性と限界を述べた一文であるが、全てドラッカーの目的管理にも当てはまることではないだろうか。その意味で、後段に書かれていることは、Y理論も含めた目標管理の前提でもある。即ちマズローは、Y理論における目標管理であろうと、ドラッカーの目標管理であろうと、それが有効である前提は、Y理論の人間、即ち自己実現を遂げたような人間に、人間そのものが成長していることであると捉えているかのようである。だが、ドラッカーの場合の前提は、本当にそのようなものであるのか、ドラッカーの反批判の中から探っていきたい。

4.2 ドラッカーの反批判

ドラッカーは、『自己実現の経営』が刊行された後、1973年に出版された『マネジメント』の中で、マズローによる批判という項目を設け応じている。そこにおける反批判の主旨は、おおよそ以下の通りである⁽⁵¹⁾。

即ち、マズローは責任や達成への要求は極めて大きく、それに耐えられない弱い人への思いやりが足りず「非人間的」とであると批判するが、Y理論の信奉者でもあるマズローは、父権的に労働者を押さえつけるのは親切でもないし、それだけがマネジメントではなく、さらに晩年は、抑圧を取り除くだけでも十分ではないと考えていて、X理論において命令や懲罰が果たす役割を、別の手段によって実現する必要がある、Y理論をX理論に代えるだけではなく、X理論のはるか上を行かなくてはならないと考えていた。しかし、それこそ目標管理の正しさの証明ではないかというものである。

この点に関してドラッカーは、マズローの批判に応える前段で、Y理論についても言及している。それによるとドラッカーは、Y理論に沿った最も心に残る言葉は、スパルタ人は世界でも類を見ない筋金入りのX理論の実践者だろうというものだが、「現実には、マグレガーの信奉者たちが主張するよりも・・・はるかに複雑で・・・Y理論は単独ではあまり意味をなさない。・・・私自身もY理論に近い中身を唱えた

が、その際には、働き手に対して「甘い」内容ではない、としきりにクギを刺した。それどころか、…あまりにも大きな負担を強いる、と主張したのだ」⁽⁵²⁾としている。

引用文中の「私」とは、もちろんドラッカー自身の事であるが、Y理論に近い中身とは、目標管理のことであろう。そして、目標管理においてマネジャーには大きな責任を課せられる、その意味で「甘い」内容ではない点については、既に触れたとおりである。

つまり、ドラッカーの目標管理は、自己実現を遂げた人間であるか否かにかかわらず、そもそも厳しい態度を要求するものであり、それを乗り越えてこそその自己実現であるのだから、自己実現を前提としているというマズローの批判は当たらないし、弱い人間に対して厳しいという批判に対しても、その厳しさの中にこそ本質があるのだと反論することができるだろう。同時に、マズロー自身が晩年にY理論の限界を認めていたことについては、ドラッカー自身はその限界について早くから気づいていたと言うことになる。

では、ドラッカーの目的管理と、マグレガーのY理論、表面上は目標による管理という類似点を持ちながら、本質的には何が異なるのであろうか、最後に、この点について考えてみたい。

4.3 ドラッカーとマグレガーの相違点

既に触れたとおり、ドラッカーの目標管理とY理論に基づく統合と自己統制による経営には、マグレガー自身も一線を画しており、ドラッカーの目標管理についてマグレガーは、「命令と統制による経営戦略 strategy of management の新戦術の域を出ていないことが多い」⁽⁵³⁾と評している。マグレガーがドラッカーの目標管理を命令と統制の域を出ていないと捉えたのは、マネジャーには成果へ貢献する責任が課せられるからであろうか。もしもそうだとすると、マグレガーは目標管理の最も重要なポイントについて見誤っていたことになる。前節で述べたとおり目標管理は、自ら管理するとは言っても、マネジャーにとって決して「甘い」ものではない。

逆にドラッカーはY理論に対し、「Y理論は多くの信奉者たちが考えているほど「懐が深い」わけではない。…抑圧からの自由を意味するわけではないのだ。…あるいは、Y理論は人間には手も足も出ないような課題な要求をしている」⁽⁵⁴⁾と評している。さ

らにドラッカーは、「Y理論のもとではマネジャーは、達成意欲の強い人材が相当数いる、という前提に立たざるを得ない」⁽⁵⁵⁾とする。

ドラッカーのY理論評価が的を射たものであるのなら、実はマズローの批判はマグレガーにこそ当たっていると言わざるを得ないが、2つの目標管理の違いについて言えば、どうやら前提となっている人間の捉え方、人間に求めるもの違いに基づくもののように思われる。

即ち、ドラッカーにおいては、あえてマグレガー的に表現すれば、例えY理論的人間でなくてもY理論的人間になることを求める、それは自らの尊厳を保障するためには自らの責任を果たすことを要求するものであるし、その意味では厳しい要求でもあるのだが、マグレガーにおいては、すでにY理論的人間であることが前提となっている。故にマグレガーの統合と自己統制による経営は、理想郷を描いたという点で魅力的ではあるが、現実には難しい問題を残すものであったと言えるのではないだろうか⁽⁵⁶⁾。

おわりに

以上、本稿では自己実現を達成するマネジメントと、人間の尊厳を保障するマネジメントについて、A.H.マズローの欲求五段階説を軸としながら、P.F.ドラッカーとD.マグレガーの目標管理について論じてきた。結論として言えることは、ドラッカーの目標管理は人間の尊厳を保障するうえで、極めて高い可能性を持つマネジメント手法であるのに対し、マグレガーの目標管理、即ちY理論に基づく統合と自己統制による経営は、人間の尊厳を保障するという点においては、消極的な評価しかできないということである。その点で筆者は、ドラッカーの目標管理に、より魅力を感じるのであるが、それと同時に我々は、ドラッカーがマネジャーに対し、非常に厳しい態度を要求しているということも忘れてはならない。

統制され管理されることが、むしろ一般的である組織において、個々の人間が自らの尊厳を確保するのは並大抵のことではない。それにはそれなりの努力と手段が必要であり、組織の成果への貢献に対する責任を果たさなければならないことは、むしろ当然であろう。ドラッカーが言うように我々は、もはや組織なしには生きていけないのだから⁽⁵⁷⁾。

注

- (1) 拙稿「マネジメントの要諦—ドラッカーにおけるマネジメントのケース：社会人基礎力との関係で」愛知学泉大学『紀要』第2巻2号、2020年3月。
- (2) 少なくともマズローは、ドラッカーのマネジメントを自己実現の欲求に対応するものとして捉えていた。詳細は、A.H.マズロー著、原年廣訳『自己実現の経営 経営の心理的側面』産業能率短期大学出版部、1967年、13ページを参照のこと。なお、この点については本稿の後段で触れられるであろう。
- (3) A.H.マズロー著、小口忠彦訳、改訂新版『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』産能大出版部、1987年、第4章を参照のこと。なお、各欲求の和訳については様々な訳し方がされているが、本稿では上記改訂新版の記述に従った。また英語表記については、上記翻訳本の原著 (*Motivation and Personality*) に依った。
- (4) A.H.マズロー著、上田吉一訳『完全なる人間 魂のめざすもの』第二版、1998年、第6章、第11章、第14章を参照のこと。
- (5) 前掲『人間性の心理学』72ページ。なお、「自分がなりうるものにならなければならない」は、What humans can be, they must be の訳文であり、そうすることによって人間は ultimately at peace 即ち「最高に平穏」な状態になれるのであって、自己実現の欲求にとって最も重要なのは、そのような状態になることであるという解釈も可能であろう。
- (6) 同上。
- (7) ただし筆者は、テイラーがミッドベール・スチール職長時代に組織的怠業を克服できたのは、「工員達との合意」のあったことが重要であると考えている。即ちテイラーの管理論を、単に経済人仮説に基づくものと捉えるべきではないと思うのだが、それについては別稿で論じたい。
- (8) 筆者は、バーナードの組織的管理もまた、人間の尊厳を守りうる管理手法であり、ドラッカーが強く影響を受けた管理理論なのではないかと考えているが、この点についても別稿で論じることとした。
- (9) 本稿の後段で改めて触れることになるが、マズローはむしろ、自己実現の欲求のみに対応する経営管理論を片手落ちであると考えている様であり、人間が自己実現を遂げていない状態における管理論の必要性も認めている。その意味では、本稿の主題であるドラッカーやマグレガーの管理論よりも、バーナードの管理論こそ、マズローの意に沿うものであるかもしれない。詳細は、前掲『自己実現の経営 経営の心理的側面』を参照のこと。
- (10) 一般に、マズローの自己実現理論を経営学に応用させて論者としては、マグレガーの他にC.アージリス、F.ハーズバークの名を上げることができるだろう。またマズローは、自己尊厳について取り上げた学者としてL.リッカートの名を上げている (同上、10ページ)。
- (11) ドラッカー自身は、自らを経営学者であると考えたことはなく、筆者もドラッカーを経営学者とするのには反対である (詳細は前掲拙稿を参照のこと)。なお、ドラッカーをして自己実現を論じた経営学者とすることについて、マズロー自身がそのように捉えていた点は、上注の(2)を参照されたい。
- (12) P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅲ、日系BP社、2008年、39ページ。なお、ドラッカーの『マネジメント』の翻訳本は複数存在するが、本稿では基本的に有賀裕子氏によるものを使用し、必要に応じて原著を当てることとする。
- (13) 同上、40ページ。
- (14) この部分は原著で、…people who are management, in the sense of being responsible for contribution to and results of the enterprise. However, they are clearly not managers in that they are not, as a rule, the bosses and responsible for the work of other people.と書かれている (P. F. Drucker, *Management: Task Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973, p.391)。
- (15) 前掲『マネジメント』Ⅲ、45ページ。ただし、英語表記は原著 (*Management: Task Responsibilities Practices*)、「誰が組織に貢献することへの責任を果たしているか」は筆者の意識である。
- (16) 同上、46ページ。
- (17) 同上、43～44ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (18) 同上、154ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (19) 同上、155ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (20) 同上、133ページ。
- (21) 同上、147ページ。
- (22) 同上、134ページ。
- (23) 同上、151ページ。
- (24) バスカルについては『パンセ』、カントについては『道徳形而上学の基礎づけ』および『実践理論批判2』を参照のこと。ただし本稿は、芝田英明「人間の尊厳とは何か」立教大学『コミュニティ福祉研究所紀要』第6号、2018年11月に依った。
- (25) P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅰ、日系BP社、2008年、5ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (26) この点については、前掲拙論「マネジメントの要諦—ドラッカーにおけるマネジメントのケース：社会人基礎力との関係で」を参照のこと。
- (27) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅰ、3ページ。
- (28) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅲ、157ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (29) 同上、159ページ。
- (30) D.マグレガー著、高橋達男訳、新版『企業の人間的側面 統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部、1970年の第三章を参照のこと。なお、本稿では基本的に高橋氏による翻訳書を使用するが、必要に応じて原著を当てることとする。
- (31) 同上、54ページ。
- (32) 同上、56ページ。ただし、英語表記は原著に依る。ま

た、ここで述べられている「統合の原則」は、原著では The Principle of Integration である。

- (33) 同上、69 ページ。ただし、英語表記は原著に依る。
- (34) 同上、61 ページ。
- (35) 同上、64～65 ページ。
- (36) 同上、45 ページ。
- (37) マズローの欲求五段階説は、多くの解釈と翻訳によって様々な記述のされ方がある。この点、マグレガーは自己実現の欲求の前段階を「自我の欲求 egoistic needs」としている。ちなみにマグレガーの言う自我の欲求とは、自尊心と自信を持ちたいという欲求、自治の欲求、完成の欲求、能力を伸ばしたいという欲求、知識欲、地位に対する欲求、認められたいという欲求、正しく評価されたいという欲求、同僚からしかるべき尊敬を得たいという欲求である。詳しくは、同上、44 ページを参照のこと。
- (38) 同上、69 ページ。
- (39) 同上、16 ページ。
- (40) 同上、44～45 ページ。
- (41) 前掲『自己実現の経営 経営の心理的側面』序文 13 ページ。
- (42) マズローの欲求五段階説が著作の中で論じられるのは『人間性の心理学』が最初であるが、1943 年の論文 ‘A Theory of Human Motivation’ にて既に論じられている。またドラッカーが初めてマネジメントや目標管理について論じたのは『現代の経営』であり、その後 1973 年に、『現代の経営』以降の思索も含めてマネジメント理論の集大成として著わしたのが『マネジメント』である。
- (43) 前掲『自己実現の経営 経営の心理的側面』2 ページ。
- (44) 同上、13 ページ。
- (45) 同上、21 ページ。
- (46) 同上、39 ページ。
- (47) 同上、53 ページ。
- (48) ドラッカーはマズローの事を、「Y 理論を熱く信奉した」と評している。詳しくは、P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅱ、日系 BP 社、2008 年 165 ページを参照のこと。
- (49) 実際マグレガーは、X 理論、即ち権限による統制が唯一適切な場合もあることについて繰り返し述べている。例えば、前掲『企業の人間的側面』34 ページなど。
- (50) 前掲『自己実現の経営』65 ページ。
- (51) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅱ、165～169 ページを参照。
- (52) 同上、164 ページ。
- (53) 前掲『企業の人間的側面』69 ページ。ただし、英語表記は原著に依る。なお、ここでいう経営戦略とは、本文中に記した通り strategy of management 即ちマネジメントの戦略であるが、これはマグレガーが、統合と自己統制による経営において最も重要なポイントは、それが戦略であるとしていたことによる。詳しくは、『企業の人間的側面』88 ページを参照のこと。
- (54) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅱ、167 ページ。
- (55) 同上、194 ページ。

- (56) 良く、マグレガーの Y 理論は人間性善説に基づくものであると言われるが、マグレガーの思想的形成については、彼の宗教的経験が大きな意味を持つように思われる。マグレガーの生い立ちについては、マグレガーの死後、同僚によって論文を編集する形で刊行された、D.マグレガー著、W.G.ベニス、E.H.シェイン編、高橋達男訳、新版『リーダーシップ』産業能率短期大学出版部、1967 年の「編者まえがき」が参考になる。
- (57) ドラッカーは現代社会を組織社会であると捉え、組織の重要性を指摘した。だからこそ、組織を良くマネジメントすることが重要なのである。詳しくは、前掲『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅰの、「はじめに」を参照のこと。

参考文献

- ・ 芝田英明「人間の尊厳とは何か」立教大学『コミュニティ福祉研究所紀要』第 6 号、2018 年 11 月。
- ・ A.H.マズロー著、小口忠彦訳、改訂新版『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』産能大出版部、1987 年
- ・ A.H.マズロー著、上田吉一訳『完全なる人間 魂のめざすもの』第二版、1998 年
- ・ A.H.マズロー著、原年廣訳『自己実現の経営 経営の心理的側面』産業能率短期大学出版部、1967 年
- ・ D.マグレガー著、高橋達男訳、新版『企業の人間的側面 統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部、1970 年
- ・ D.マグレガー著、W.G.ベニス、E.H.シェイン編、高橋達男訳、新版『リーダーシップ』産業能率短期大学出版部、1967 年
- ・ P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅰ、日系 BP 社、2008 年
- ・ P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅱ、日系 BP 社、2008 年
- ・ P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、任、実践』Ⅲ、日系 BP 社、2008 年
- ・ A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Brothers, 1954
- ・ P. F. Drucker, *Management: Task Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973
- ・ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1960

(原稿受理年月日：2021 年 9 月 13 日)