

マグレガーの自己実現概念に関する一考察

—— マズロー概念との比較 ——

村 田 晋 也[※]

I. はじめに

経営学者マグレガー (D. M. McGregor : 1906-1964) は、1960年の著書*The Human Side of Enterprise* (邦訳名『企業の人間的側面』)において、受動的・他律的な従業員観 (X理論) と、能動的・自律的な従業員観 (Y理論) とを対比的に提示したことでよく知られている。そして、このことに関しては、経営管理論ないし人的資源管理論のテキストの多くで簡略に解説されているように、心理学者マズロー (A. H. Maslow : 1908-1970) の学説、なかでも1954年の著書*Motivation and Personality* (邦訳名『人間性の心理学』) で提示された欲求論に依るとされるのが一般的である¹。

しかしながら、両著書を精読すると、人間のもつ最高次欲求である「自己実現欲求」の概念に関して、双方の主張は大きく異なっていることに気付くのであり、その異同を詳らかにしている論文・著作等は殆ど見られない²。即ち、

※ 九州国際大学経済学部助教

1 例えば、経営管理論のテキストとして広く用いられている*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*の著者であるハーシー (P. Hersey : 1930-) とブランチャード (K. H. Blanchard : 1939-) は、同書において、マグレガーはX・Y理論を展開するに当たり、「主にマズローによる欲求階層説に大きく依拠し引用している (Drawing heavily on Maslow's hierarchy of needs)」との説明を付している (Hersey and Blanchard, 1982 : 48)。

2 マグレガーとマズローの異同に関して扱った数少ない文献として、マズローの自己実現概念ならびにZ理論とマグレガー Y理論との関連については河野 (2010) を、またMcGregor (1957) に示された自己実現概念とマズロー概念の異同については三島 (2008) を参照のこと。

上掲のマグレガー著書は経営学の研究者のみならず実務家たちの間で広く読まれているにも拘らず、マグレガーの主張する自己実現概念の根拠についてはこれまで殆ど顧慮されることがなかったといえる。

そこで本稿では、X・Y理論の持つ意義や、それが今日の企業経営に与える含意を一層深化させるための一階梯として、上掲1960年著書に示されたマグレガーの欲求論を概観した上で、同著での参考文献として挙げられた上掲マズロー 1954年著書の内容を取り上げ、自己実現に関するマグレガーとマズローの概念上の異同を考察する。その後、マグレガーによる自己実現概念がマズローのそれとは明らかに異なることとなった理由ないし背景について推察を試みることにしたい。

II. マグレガーによるマズロー欲求論の援用（1960年）

マグレガーは1960年著書において、これまで伝統的に見られる従業員観を「X理論（Theory X）」として指摘した（McGregor, 1960 : 35）。それは即ち、一般従業員とは生まれつき怠惰で仕事嫌いであり、できるのであれば仕事はしたくないという特性を持っているとするものであり、それゆえに従業員に仕事をさせるためには脅しや懲罰を用いて外部から強制的な管理を行わなくてはならないとする観点である。彼は、従業員の性質と行動に関するこのような考え方は広範に普及しており、それが企業の管理戦略に大きな影響を与えてきたとする。即ち、当該従業員観に基づいた「飴と鞭（carrot and stick）」による命令・統制という管理手法が用いられてきたと指摘するのである（McGregor, 1960 : 41）。

しかしながら、続く部分で彼は、これらの従業員観とは明らかに異なる状況が多く存在することに注目し、それゆえにX理論は企業内での人間行動の説明において、「部分的に妥当し得る」（McGregor, 1960 : 35）ものでしかないと

して、従来とは異なる新概念の必要性を示す。この点で、彼は「進歩が続けてきた社会科学の知識」が、X理論では説明のつかない人間特性や企業内の人間行動をある程度説明しようとし、なかでも近年の「人間の動機づけ (human motivation) に関する仮説」ないしは「人間の欲求 (Human needs)」に関する研究成果について紹介しようとする (McGregor, 1960 : 35-36)。即ち、人間とは「欲求する動物 (a wanting animal)」であり、生まれてから死に至るまで「自分の欲求を満たそうとして継続的に努力する」傾向が見られるとする (McGregor, 1960 : 36)。そして、この人間の欲求は「重要度に応じた階層性 (a hierarchy of importance)」を成しているとする (McGregor, 1960 : 36)。また、これらの欲求は充足すると、つまり目的が達せられると存在しなくなるため、「一度満たされた欲求が人間を再び動機づけることはない」が、「充足された欲求に代わって、すぐに別の欲求が生じる」という特性が見られる (McGregor, 1960 : 36) とした。

次いで、彼はこれら人間の基本的欲求が5つに分類できるとし、それらは次のような配列を成すと説明する。

第1に、最も重要なものとして最下層に位置づけられるのは「生理的欲求 (the physiological needs)」 (McGregor, 1960 : 36) である。これは最も強い欲求であり、具体的には食欲、休息や運動を求める欲求、また、雨風を避けたいという欲求などであるとする。

第2に、「安全の欲求 (the safety needs)」 (McGregor, 1960 : 37) を彼は挙げる。これは生理的欲求が一定程度満たされることによって生じる欲求であり、具体的には危険・脅威・剥奪から身を守ろうとする欲求、経営者のわがままなやり方や雇用関係に不安を抱かせるような行動・えこひいき・差別待遇などに対して雇用の安全を求める欲求であるとする。

第3に、彼は「社会的欲求 (the social needs)」 (McGregor, 1960 : 38) を挙げ、これが上述の第1および第2の欲求が一定程度充足されると生じてくる欲求であると説明する。これは帰属したい、集団をつくりたい、同僚から受け入れられたい、友情や愛情を感じたいとする欲求であるという。

第4は、上述の第1～第3欲求が一定程度充足したことによって生じてくる欲求であり、彼はそれを「自我の欲求 (the egoistic needs)」(McGregor, 1960 : 38) としている。彼によれば、この欲求は次の2つの種類からなるとする。即ち、第一に、人の自尊心に関するもので、自信、自治、達成、有能、知識を求める欲求、第二に、その人の評判に関するもので、地位、承認、尊敬、評価を求める欲求、である。

第5に、彼は欲求階層の頂点を成すものとして「自己充実の欲求 (the needs for self-fulfillment)」を挙げる (McGregor, 1960 : 39)³。彼によれば、これは「自分の潜在能力を具現化したい (realizing one's own potentialities) という欲求、自己成長 (self-development) を続けたいという欲求、創造的でありたい (being creative) という欲求」であるとする。

さて、このように人間の基本的な欲求が5つから構成され、それが生体にとって喫緊の順に階層構造を成しているとしたマグレガーは、この考え方を従業員に当てはめようとする。彼は、技術の進展等に伴い生活水準が向上するに従って、「従業員の生理的欲求や安全の欲求が割合に良く充足されてきた」とする。そのため、従業員を動機づける要因として「自我の欲求」や「自己実現の欲求」といった比較的高次の欲求の充足を重視する必要が生じてきたことに注意を促す (McGregor, 1960 : 47-48)。もし、このような次元の高い欲求に配慮せず、相変わらず雇用関係や賃金、作業環境、福利厚生といった低次元の欲求を充足させる要素ばかりを重視するのであれば、「従業員は欲求不満になり、その不満が行動に表われてくる」とした (McGregor, 1960 : 40)。

即ち、彼は従来見られた「飴と鞭」による管理手法が生理的欲求や安全の欲求に依拠したものであるため、それらよりも次元の高い欲求が従業員の動機づけ要因として働くようになるとその有効性は低減すると指摘したのである。それにも拘らず、X理論に基づく経営管理を実践し続けるのであれば、従業員ら

3 彼は、同著の別の箇所において、この第5の欲求を「自己実現欲求 (self-actualization needs)」とも呼称している (McGregor, 1960 : 47-48)。

はものぐさな態度、敵対的な感情、責任を引き受けまいとすること、変化への抵抗、扇動家に進んでついていくこと、不当な経済的給付を要求すること、等の行動を表出させるようになると彼は指摘する (McGregor, 1960 : 39-42)。

これらのことから、マグレガーは「各人が自尊心 (self-respect) を得られるようにし、また、同僚からの尊敬 (the respect of his fellows) を勝ち得る」ことができるような状況を職場内に創り出すこと、また、最高次段階である「自己充実の欲求 (needs for self-fulfillment) を満足させる」方法を模索すること等を通じて、次元の高い欲求の満足に配慮する必要性を強調し (McGregor, 1960 : 41)、進展する社会科学の知見に基づく新たな従業員観を提示したのである。

即ち、従業員とは生来的に仕事嫌いという訳ではなく、条件や報酬次第で自発的に仕事に注力したり、責任を引き受けたりするようになるとの見方を示した。また、彼は従業員のうちに「今日、社内で通常、我々が目にするものをはるかに上回る潜在能力」 (McGregor, 1960 : 54) や「成長し発展する可能性」、また、企業内での問題解決に役立つ「創造性」などが内在しており、しかもそれらは一部の限られた従業員だけではなく、大抵の従業員が有するものであることを認めるよう促した (McGregor, 1960 : 48)。彼は、これら新たな従業員観を「Y理論 (Theory Y)」と名付けて提示し、組織の目標と従業員個人の欲求の両方を認め、その統合を実現させようとしたのである (McGregor, 1960 : 47-49)。彼によれば、これがもし現実のものとなれば、従業員の献身的態度を勝ち得ることを可能にし、これによって従業員は仕事へと注力するよう「自らを方向付け、自己統制する」ようになると主張したのである (McGregor, 1960 : 52)。このようにして、彼はY理論に根ざした「統合と自己統制による管理 (Management by Integration and Self-control)」を提唱するに至ったと考えられる (McGregor, 1960 : 61)。

さて、これまで見てきたように、マグレガーは1960年著書において、X理論ならびにY理論を提示するにあたり、人間の基本的な欲求に注目していた。そ

ここでは、(A) 人間は生まれてから死ぬまで絶えず欲求を持つ存在であること、(B) たとえ一つの欲求が充足されてもすぐに別の欲求が生じること、(C) それら人間の基本的欲求は5つに分類されること、(D) それらの欲求は重要度に応じた階層構造を成していること、などが要点として示された。

ところで、マグレガーがこのように人間の欲求に関して述べたのは、上掲1960年著書の第3章でのことであったが、彼は同章の参考文献欄にマズローの1954年著書*Motivation and Personality*（マズローが5欲求階層説を説明し、自己実現概念が広く世に流布するきっかけとなった書物である）を挙げている（McGregor, 1960 : 44）。このことから、彼によるこれらの記述は、マズローが同1954年著書で示した欲求論を援用したものであると考えられる。

加えて、マグレガーは1960年著書を公刊する3年前に、同じタイトルの論文*The Human Side of Enterprise*（1957年）を発表しており、同論文においても5欲求階層説について詳述しているが、その際に彼は次のように述べている。即ち、「自分と同様の研究に従事しているブランダイス大学のアブラハム・マズローの研究」が、「最も有益なアプローチ」を提供している。その研究内容を「大いに引用することにしよう」と（McGregor, 1957a : 25）。さらに、彼は1960年著書が公刊された後の文献においても、次のような一文を残している。「以前の著書（1960年著書*The Human Side of Enterprise*…引用者注）において、私はアブラハム・マズローを高名にした人間動機づけの本質に関する見解（これがマズロー1954年著書を指していることは同記述に付記された脚注から明らかである…引用者注）を要約しようと試みた」（McGregor, 1967 : 11）と。そこでこれらのことを確認するため、次に、マズローの1954年著書に目を移し、その中で提示された欲求論について概観する。

Ⅲ. マズローの欲求論—5 欲求階層説 (1954年)

上掲1954年著書の第4章「動機理論序説」においてマズローは、人間の基本的欲求の概念に関する前提を示し、「人間とは欲求する動物 (Man is a wanting animal.)」であり、「その全生涯を通じて殆ど常に何かを欲し続ける」ものであるとする (Maslow, 1954 : 69)。続けて、彼は第5章「人間の動機に関する理論」において、人には5つの基本的な欲求があり、それら欲求は「相対的な優勢度に応じた階層性 (a hierarchy of relative prepotency)」を成しているとする (Maslow, 1954 : 83)⁴。そして、これら基本的欲求は、欲していた「願望が満足させられてしまうと、それはもはや願望ではなくなる」、即ち、その願望は、もはや人間の行動を生じさせ、組織化する要因とはならないという特徴が見られるとする (Maslow, 1954 : 84)。しかし、「ある欲求が満足させられると、次なる新しい (より高次の) 欲求が再び出現」 (Maslow, 1954 : 84) するため、人間の行動はこの未だ満たされていない欲求に支配され続けるとした。5つの基本的欲求とは次のものである。

「生理的欲求 (The Physiological Needs)」 (Maslow, 1954 : 80-84) : この欲求は、人間の基本的欲求のうち、最も優勢なものであり、空腹を満たしたい、喉の渇きを癒したい、眠りたい等、生理的な動因に起因するものである。

「安全の欲求 (The Safety Needs)」 (Maslow, 1954 : 84-89) : これは生理的欲求が比較的十分に満たされると、次の新しい一群の欲求として現出しはじめるものであり、安全性や安定性、秩序、整然さ、規律などを求めること、また野獣、極端な気候、犯罪や暴力、殺人、圧政、戦争、疾病、天災等からの保護を求めること、犯罪の急激な増加、社会の混乱、神経症、脳障害などの非常時に直面した際に人間の行動を支配する欲求であるとする。彼によれば、これはまた、不慣れなものより慣れているものを好み、未知のものより既知のものを好む傾向としても観察されるとする。

4 マズローの5欲求説がどこから導出されたかに関しては、三島 (2011) を参照のこと。

「所属と愛の欲求 (The Belongingness and Love Needs)」(Maslow, 1954 : 89-90) : マズローによれば、これは生理的欲求と安全の欲求が一定程度充足されると生じるものであり、友人、恋人、妻、子供など他者との愛情に満ちた関係や、集団内での居場所を求める欲求であるとする。

「承認の欲求 (The Esteem Needs)」(Maslow, 1954 : 90-91) : これは上述の3欲求が一定程度満たされると生じるものであり、確固としたものに裏打ちされた、自分自身に対する高い評価や自己尊敬、自尊心、他者から承認されることを求める欲求あるいは願望であるとする。そして、彼はこれが次の2つに大別できるとする。第1に、強さ、達成、適切性、熟練や能力、世間に対する自信、独立と自由を求める願望、第2に、他の人々から尊敬や承認を得ていることを明らかにする評判や名声、地位、優位性、評価、注目、重要視、理解を求める願望であるとする。

「自己実現の欲求 (The Need for Self-Actualization)」(Maslow, 1954 : 91-92) : 彼はこれを生理的欲求、安全、愛、承認の諸欲求が満たされると発現しうるものとする。これは、「人が自己充実 (self-fulfillment) を求める願望であり、即ち、その人が潜在的にもっているものを具現化しよう (to become actualized in what he is potentially) とする傾向」、言い換えれば、「人がより一層自分自身であろうとする願望、また、掛け替えのないものになろうとする願望」であるとする。

さて、ここまでの内容は、前述したとおりマズローが同著第4章ならびに第5章において提示したものであり、後に広く世に流布されている。その内容を整理するならば、そこでは、[ア] 人間はその全生涯を通じて欲求し続ける存在であること、[イ] 人間の欲求は相対的な優勢度に応じた階層性を成していること、[ウ] ある欲求が満足させられても、次なる新しい（より高次の）欲求が出現すること、[エ] 人間の基本的欲求は5つに分類されること、等が要点として示された。しかしながら、マズローは同じ箇所、これら5つの基本的な欲求のうち「自己実現欲求」に関しては、「その詳しい説明として第12章

を参照のこと」(Maslow, 1954 : 91) と注意書きしていることを見落としてはならない。そこで次に、「自己実現欲求」に関する理解を深めるために、当該著書第12章の内容へと目を移したい。

IV. マズローの「自己実現」概念 (1954年)

「自己実現的人間—心理学的健康の研究 (Self-Actualizing People: a Study of Psychological Health)」(Maslow, 1954 : 199-234) という標題の付された同著第12章の中で、マズローは自己実現概念に関する調査について詳述している。

彼は、明らかに自己実現段階にいてと思われる人々を相手として調査を行おうとしたが、その被験者となる人々を選ぶことは困難だったようである。彼はまず3,000人の大学生を考慮したが、被験者となりうる人は殆ど見出せなかった。そこで彼は、被験者を個人的な知人・友人、また著名人や歴史的人物の中から選ぶことにした。その際の最終的な選択基準とは次の点であった。即ち、「消極的基準」として、神経症や精神病の傾向が疑われる人物を除外すること、次いで「積極的基準」として、「才能、能力、可能性を十分に用い発展させていること (the full use and exploitation of talents, capacities, potentialities)」(これは即ち、安全、帰属、愛、承認、自尊などを求める基本的欲求が満たされているか、それらの欲求が克服されているかのいずれかを意味すると彼は説明している)を挙げている。その結果、彼は50人ほどの人物を被験者として選び出している (Maslow, 1954 : 200-203)。彼が被験者とした著名人ないし歴史上の人物として、リンカーン、トーマス・ジェファーソン、アインシュタイン、エレノア・ルーズベルト、ウィリアム・ジェームズ、スピノザ、ベートーベン、フランクリン・ルーズベルト、フロイト、アルバート・シュバイツァー、ゲーテなどの名前が挙げられている (Maslow, 1954 : 202-203)。

彼はその調査から、明らかに自己実現段階にいてと思われる被験者らに共通

して見られる幾つの特徴を抽出したとし、その説明を行なっている。被験者の数が少なかったことからそれを統計的に示すことは出来ないと判断した彼は、被験者たちに見られる印象を合成し、「自己実現人に関する全体的特徴」として提示すると断りを入れたうえで、それを次の14項目にわたって列挙した。

- (1) 「現実のより有効な知覚と、現実とのより快適な関係性 (More Efficient Perception of Reality and More Comfortable Relations with It)」
(Maslow, 1954 : 203-206) : 彼によれば、自己実現の段階にきた人は、(下位 4 欲求が既に満たされているために) 自分自身の願望や希望、恐れ、不安に基づいて現実を見ることがあまりないとする。たとえ未知のものであっても、それを無視したり否定したりはしないともする。つまり、「実際そこにあるものを知覚する (to perceive what is there)」という特徴が見られるとする。それゆえ、このことは芸術、音楽、知的なこと、科学的なこと、政治・社会的問題などの複雑な実態をも正確に見ること、また、新鮮で特殊なものと、一般的で抽象的で類型化されたものとを容易に区別し、故に人工の概念、抽象、期待、信念や固定観念を超越し、「現実世界の本質のうちに生きる」ことを可能とすると彼はする。
- (2) 「(自分自身、他者、自然の) 受容 (Acceptance (Self, Others, Nature))」
(Maslow, 1954 : 206-208) : 自己実現段階にいる人間に見られる別の特徴として、彼らは自分自身および他者の人間性について、その脆さや罪、弱さ、邪悪さといった欠点をも含めて、まさにそのまま受容しようとする傾向が見られるとマズローはいう。即ち、水に触れれば濡れること、また岩は固いものであること、木々は緑色であることを認めるのと同様に、「自己実現人はまさにはっきりと現実を見つめる (the self-actualized person sees reality more clearly)」とする。即ち、現実を歪めたり、想像したり、ごまかしたり、また、いろいろな種類の眼鏡を通して目の前にあるものを曲解して見たりはしないとする。

- (3) 「自発性 (Spontaneity)」 (Maslow, 1954 : 208-211) : 続けて、彼は自己実現の段階に来た人は、行動、思考、衝動、意識といった内面において「自発的」であるという特徴が見られるとする。というのも、彼らは「自ら完全性へ向かって成長しよう (to grow to perfection)、よりいっそう自分自身を発展させよう (to develop more and more fully)」とすることが観察されるとしている。即ち、彼らにとっては、人格の成長 (character growth)、性格の表現、成熟や発展 (development) することそのものが動機となっているとマズローはしている。
- (4) 「課題中心的 (Problem Centering)」 (Maslow, 1954 : 211-212) : 彼は、自己実現人が自己中心的な人ではなく課題中心的な人であるとする。例えば、彼らは人生において何らかの果たすべき使命や仕事を持っており、常にそれら外部に存在する問題に取り組んでいることが観察されるとしている。その際、彼らの取り組んでいる仕事とは個人的なものではなく、人類一般や国家一般の利益、または家族の成員それぞれの利益に関わるものであるという傾向も見られるとする。従って、自己実現人は木を見て森を見ずとなるのではなく、「広大で…普遍的…かつ世紀単位の価値の世界で仕事をする (They work within framework of values that are broad…universal…and in terms of a century)」という傾向が観察されるとする。
- (5) 「超然性；プライバシーの欲求 (The Quality of Detachment; The Need for Privacy)」 (Maslow, 1954 : 212-213) : マズローによれば、自己実現人は一般の人々よりも孤独やプライバシーを欲する傾向があることが観察されるとする。それゆえ彼らは、たとえ個人的に不幸に直面したり、望ましくない環境下にあったとしても、いらだったり、平静さや威厳を失ったりせずにそれを受け止め、穏やかに落ち着いていることができる、即ち、「超然」としているという傾向が見られるとする。

- (6) 「自律性；文化と環境からの独立 (Autonomy; Independence of Culture and Environment)」(Maslow, 1954 : 213-214)：マズローは、自己実現人が下位欲求の特徴とも言うべき満たされない穴を埋めるかのような欠乏の類のものによって動機づけられているのではなく、「成長によって動機づけられている」とする。即ち、この種の欲求の満足が、現実の世界や他者等の「外から得られる充足に依存していない」かのようであり、むしろ彼らは「自己発展と継続的成長 (own development and continued growth)」のために自分自身の可能性と潜在的能力を頼るとする。つまり彼らの満足は、他の人々から与えられる名誉、地位、報酬、愛などではなく、自己実現や内的成長といった「内なる個人」に依るものであるとする。それゆえ、「自然環境や社会環境から超然としていることができる」という傾向が観察されるという。
- (7) 「見方が (常に) 新鮮であり続けること (Continued Freshness of Appreciation)」(Maslow, 1954 : 214-215)：彼によれば、自己実現の段階にいる人々を観察していると、彼らは現実をありのままに受容するため、主観的な経験が豊かであり、その結果、美しさや不思議さ、愛らしさなどといった「人生における基本的な美質」を何度でも繰り返し新鮮かつ純粋に評価することができ、しかも、畏敬、喜び、驚異、さらには恍惚感を感じつつ、それに感謝するという傾向が見られるとする。
- (8) 「神秘的経験；大洋感情 (The Mystic Experience; The Oceanic Feeling)」(Maslow, 1954 : 216-217)：マズローは、多くの自己実現人たちが神秘的経験と呼ぶような体験をしていることにも言及する。彼によれば、この神秘的経験とは「限りなく地平線が開けて見えるような感覚、以前よりも力強く同時にまた無力である感覚、強大なエクスタシーと驚嘆と畏敬の感覚、時間と空間における位置を喪失する感覚、何か非常に重要で価値あることが生じたという確信であり、自己実現人の日常生活をもある程度変容させ、力づけるもの」として表現されるとしてい

る。彼は、一般人の多くも穏やかな神秘的経験をするが、自己実現人はこれを強く感じるようであり、時に一日のうちに何度も神秘的経験をすると人々もいるとしている。

- (9) 「共同体感情 (Gemeinschaftsgefühl)」 (Maslow, 1954 : 217-218) :
彼によれば、自己実現人は人類全般と自己とを「同一視」することが出来、また、「同情や愛情」を持って人類全てを単一の家族のように見ることが出来るとする。そして、人類の役に立ちたいという真剣な願いを抱いていることが観察されるとしている。即ち、自己実現人が、他の人々とは非常に異なる思考、衝動、行動、感情を有していることは明らかであり、加えて「普遍的」な視野、また「長期的な時間的広がり」を有しているという特徴も観察されるとする。

- (10) 「対人関係 (Interpersonal Relations SA)」 (Maslow, 1954 : 218-219) :
自己実現人には、全人類に対する愛情を持ち、親切で、忍耐強いという傾向を持っていることが見られるとマズローはいう。しかし、彼らがより深遠な対人関係を築くのは健全で自己実現に近いところにいる人々に対してであり、それゆえに彼らが特に深い結びつきを持つのは少数の人々に限られるようだ、ともしている。そこに見られる関係は、人類一般に対する以上に深遠なものであり、「より融合し、より際立った愛を示し、全く同一視すること、自我の境界をよりいっそう喪失すること」などによって特徴付けられるとする。

- (11) 「民主的な性格構造 (The Democratic Character Structure)」 (Maslow, 1954 : 219-220) : マズローによれば、自己実現人は「謙遜さ」という特徴を有している傾向が見られ、出生、人種、血統、名前、家庭、年齢、名声、権力、階級、教育、政治的信念、皮膚の色などに関わりなく、自分に何かを教えてくれる性格や能力、才能などを持っている人々を尊敬できるという特性を持つとする。ただ相手が同じ人間であるという理由だけで、全ての人間に敬意を払うこともできるとする。

- (12) 「手段と目的の区別 (Discrimination between Means and Ends)」(Maslow, 1954 : 220-222) : 彼によれば、自己実現人は、「非常に倫理的、かつ明瞭な道徳基準を有しており」、正しいことを行おうとする傾向が見られるとする。従って、彼らは手段と目的を明確に区別し、なかでも目的に惹き付けられる傾向があるとする。もっとも、彼らは単に手段に過ぎない多くの活動や経験を目的とみなし、その過程そのものを楽しむこともできるとする。即ち、決まりきった機械的な作業ですら、ゲームや遊びであるかのように創造的に楽しむことができる傾向を有しているとする。
- (13) 「哲学的で悪意のないユーモアの感覚 (Philosophical, Unhostile Sense of Humor)」(Maslow, 1954 : 222-223) : マズローによれば、自己実現人のユーモアの感覚は一般的なものとは異なっており、哲学と密接に結びついている節があるとする。そのユーモアは、笑いというより微笑を誘うようなものであり、何気なく、自然にあふれ出てくるような、しかし何か言うべきことを含んでいるものであり、ただ笑わせるということ以上の役割を持った「たとえ話や教訓的な物語のようなもの、受け入れやすい教育」のようなものであるとしている。
- (14) 「創造的であること (Creativeness)」(Maslow, 1954 : 223-224) : 彼によれば、自己実現人は健康な子供が持っているような、純粹で普遍的な「創造性、独創性、発明の才」を有しているとする。この創造性は、所謂、天才の有する特殊な才能というよりは、健全な人格の表現として発露するものであり、「人に共通した本質的な特徴、全ての人間に生まれながらに与えられた能力」であると彼は説明する。従って、人類全てがこの特殊な創造性を発揮する可能性を有しているものの、大部分の人は文化の中に組み込まれていく過程の中で様々な制約を課され、抑制されてしまうため、この特徴を失ってしまうと思われると彼はする。

このように、マズローは1954年著書第12章において「全体論的 (holistic) な視点」(Maslow, 1954: 203) から、自己実現人に共通して見られる特徴を14項目にわたって詳述し、当該概念が如何なるものであるかを具体的に説明しようとした⁵。それらを要約すると、彼の提示した上述14項目にわたる自己実現人の特徴は、大凡、次の3点に纏められよう。

- (i) 自己実現段階にある人は自発的で、継続的な自己成長を志向し、創造性・潜在的能力を十全に発揮している：(3) (6) (14)。
- (ii) 彼らは自分も、他者も、世界もありのままに受容することができるため、人生の基本的な事柄を畏敬、喜び、驚異、恍惚感のうちに評価することができ、それら神秘的経験を通じて新たな価値体系を認知するようになる。即ち、広大で普遍的であり、時間や空間を超越した枠組み、自然や宇宙、人類全般を同一視する特異な視野を持つ：(1) (2) (7) (8)。
- (iii) この新たな価値体系を自分の生き方に反映させようとする結果、課題中心的・自我共存的に生きようとする傾向が明確に表出する：(4) (5) (9) (10) (11) (12) (13)。

5 三島・河野 (2009) によれば、Maslow (1954) に提示されたこれら14項目からなる自己実現人の特徴は「諸部面が相互に有機的に関連してひとつの全体を成すという全体論的 (holistic) な観点から」列挙されたものであるとの指摘がなされる (三島・河野, 2009: 60)。自己実現概念に関するマズローのこのような視点については、上掲1954年著書公刊の5年後、彼が発表した論文Cognition of Being in the Peak Experienceからも窺い知ることができる。同論文で、彼は自己実現人が認識するようになる新たな価値体系、即ち、存在するものそのものが有する普遍的な価値を「存在価値 (the values of Being)」, それを認識する神秘的経験のことを「至高経験 (the peak experiences)」と名付けて提示するに至った (Maslow, 1959: 43-88)。同論文において、マズローはこの「存在価値」、所謂「B価値 (the B-values)」とは、全体性、完全性、躍動、富裕、美、善、特異性、安楽、遊興の9つからなるとし、自己実現人とはこのB価値に動機づけられている人々であるとした。さらにその後、彼はこの「B価値」に関し、1962年著書において14の諸相を提示するに至るが、その際、彼はこれらが「明らかに互いに排他的なものではなく、また、分離されたり区分されたりするものでもない。むしろそれは互いに重複もしくは融合しあっている」ものであると述べ、それらが存在の一部分としてよりは、むしろその全てが存在の切子面ないし諸相を成すものであることを指摘した (Maslow, 1962: 78)。詳細については、河野 (2010)、三島・河野 (2009)、三島 (2006) を参照のこと。

V. おわりに

本稿は、マグレガーが援用したマズロー欲求論について概観し、それとマグレガーの記述との異同について考察するものである。以下、そのことに関する整理を施すと共に、相異の生じることとなった背景について推論を試み、今後の課題を抽出することとしたい。

既述の通り、マグレガーは1960年著書においてX・Y理論を提唱するに当たり、マズローの主張を参考・引用したことが認められる。即ち、上で示した両者の欲求論のフレームワークを対比すれば、(A) → [ア], (B) → [ウ], (C) → [エ], (D) → [イ] というように、その要点は平行であることは明らかである。また、彼はマズローの提唱した人間の基本的欲求5分類に関して（マズローが「所属と愛の欲求」、「承認の欲求」、「自己実現の欲求」としたものを、それぞれ「社会的欲求」、「自我の欲求」、「自己充実／自己実現の欲求」とやや名称を改めながらも）、大凡そのまま援用していた。

ただし、マグレガーはこれら基本的欲求のうち自己実現欲求に関して「自分の潜在能力を具現化したいという欲求、自己成長を続けたいという欲求、創造的でありたいという欲求」であると定義し説明していたことに留意する必要がある（McGregor, 1960 : 39）。即ち、彼の自己実現概念からは、[α] 潜在能力の具現化、[β] 自己成長、[γ] 創造性の発揮、という3つの要点を抽出することができる。これをマズローが上述1954年著書で示した自己実現概念と対比させてみるならば、これら3点はマズローの示した要点（i）に相当する内容であることから、確かに両者の概念には共通する部面が認められると言える。

しかしながら、本稿後半で示したマズロー自己実現概念の要点（ii）神秘的経験を通じて新たな価値体系を認識すること、ならびに（iii）課題中心的・自己共存的であることについて、マグレガーが紹介したり、説明したりすること

はなかったのである⁶。即ち、マズローは、自己実現概念について、それが人類全般を同一視し、自己中心的ではなく自他共存的に生きようとする傾向を表出させるものとして提示したにも拘らず、これら自己実現概念の非自己中心的な特徴はマグレガーによって等閑視されることとなった。言い換えるならば、彼は自己能力・可能性等の十全なる発揮という部面ばかりに注目した結果、その欲求の対象が自己にあるものとして自己実現を提示することとなったのである。このようにマグレガーがマズローの自己実現概念の全体像を解説したり、その真意を伝えたりすることなく一部分だけを紹介・借用したことは⁷、彼自身がマズロー欲求論を引用する直前に述べた次のような言葉によって裏付けられる。「続く部分で述べる動機づけに関する概念は幾分か単純化されすぎたものであり… (中略) …私たちの目的からすればそれほど重要ではない人間行動の複雑なものを幾らか無視することとなる」(McGregor, 1960 : 36)⁸と。

以って、マグレガーの自己実現概念とマズローのそれとは、表層的には酷似するものの深層的にはかなり異なるものであることは明らかである。したがっ

6 この点に関する同様の指摘については、河野 (2010) ならびに三島・河野 (2009) を参照のこと。

7 マグレガー 1960年著書におけるマズロー自己実現概念 (1954年) の部分的借用については上述の通りであるが、これに加えてマグレガーは、マズローが「B価値」ならびに「至高経験」について提示したMaslow (1959) (前述脚注 [5] を参照のこと) に触れることがなかった点も指摘しておきたい。マグレガーが研究者としてマズロー理論に注目し、幾度もその著書・論文を参考にしていたことからすれば、彼がこれらの記述を見落としたとは考えにくい。なぜ彼がその著書の中でこれらの概念に触れずにおいたかについては本稿のおわりに一つの推察を試みることにしたい。なぜなら、それによってマグレガーがマズロー理論を如何様に受容し、そのどこまでを企業経営現場へと応用することが出来、どこからは難しいとしていたかが理解できると考えるからである。

8 加えて、マグレガーは1960年著書発表の2年前に著した*The Scanlon Plan through a Psychologist's Eyes* (Chapter 8 in *The Scanlon Plan : A Frontier in Labor Management Cooperation*) の中で、次のように述べて自分がマズローの1954年著書のうち、特に何処に注目したかを示した。「なかでも(「動機理論序説」として欲求概念の前提について述べた…引用者注) 第4章、「人間の動機に関する理論」として基本的欲求の概念と欲求5分類について詳述した…引用者注) 第5章、「(高次の欲求と低次の欲求) について扱った…引用者注) 第8章に注目せよ」と (Lesieur, 1958 : 95)。ここに第12章を列挙しなかったことに留意されたい。脚注 [7] でも述べたように、自己実現概念に関する詳細は第12章を参照のこと、としたマズローの注記をマグレガーが見落としたとは考え難い。むしろ、このことはマグレガー自身が述べたように、マズロー自己実現概念のある部分を彼が「単純化」し、あるいは「無視」した実際例とすることができると思われる。

て、マグレガーはマズローの5欲求階層説というフレームワークを用いてX・Y理論を立論したとの説明には一定の妥当性があるものの、人間の基本的欲求のうち最高次の自己実現概念に関しては、両者の間にはっきりとした相異のあることを指摘しておきたい。即ち、マグレガーによるマズロー欲求論の援用は、こと自己実現概念については限定的であったことが銘記されなくてはならないのである。

ではなぜ、マグレガーはマズロー自己実現概念の一部分のみを借用し、その他の部分を「私たちの目的からすればそれほど重要ではない」(McGregor, 1960: 36) として等閑視するに至ったのであろうか。

まず、マグレガーがマズロー欲求論を援用してY理論を提唱した当時の時代背景について概観しよう。当時のアメリカ経済は、第二次世界大戦以降の長期にわたる持続的成長から一転して、低成長の時代を迎えていた。このように企業を取り巻く経済状況が大きく変化する中で、1940年代後半から1950年代にかけて隆盛を見た人間関係論はその有効性を低減させたため、労働生産性を向上させるための新たな施策が必要であるとする方向性が見られるようになった。加えて、当時の冷戦構造下で見られた研究開発競争の激化等はブルー・カラーとホワイト・カラーの労働力構成に大きな影響を与え、1956年にはそれが逆転することとなった。これに伴い、従業員の職務内容は従来の定型的な業務を中心としたものからクリエイティブな能力の発揮を求めるものへと変化していった。またそれは、従業員が仕事上に求める期待・欲求にも変化をもたらすこととなった。これらのことから、従来のブルー・カラー労働者を前提とした受動的人間観に基づく管理思考にかえて、従業員を能動的・自律的な存在であると捉え、その潜在能力を活用することで労働生産性の向上を図ろうとする新たな管理思考が要請されるようになったのである⁹。

9 これら当時のアメリカで生じた政治・経済・社会の変化、ならびにその下で見られた経営管理・人的資源管理に関する考え方の変遷については岩出（1989）ならびに二村（1982）を参照のこと。

マグレガーも同様の認識を示しており、これら米国における生活水準、教育水準、政治情勢などの変化、および技術革新等が企業組織に与える影響について、また、それに伴って組織形態を変更する必要が生じていることを指摘している。そのような中で、これら「政治的・社会的・経済的環境が組織づくりや経営活動に与える影響の重大さを無視している」これまでの伝統的な管理概念が、今なお人的資源管理の考え方に影響を与えているのは遺憾である、と彼は述べる (McGregor, 1960 : 17)。したがって、組織の中での人間行動に関してより一層理解し、これまでの概念とは異なる新たな理論を提唱することこそが必要とされる、と彼は主張した (McGregor, 1960 : 17-18)。そこで彼は、「人的資源管理 (the management of human resources)」の核心となる「人間の動機づけ (human motivation)」に関してマズロー欲求論を引用し、これまでの伝統的管理概念 (=X理論) が今や不適當なものとなっていることを指摘するとともに、従来とは「全く異なる経営理論の基礎」として能動的・自律的従業員観 (=Y理論) を提示した事に関しては、すでに指摘した通りである。このY理論とそれに基づく組織目的と個人目的の「統合と自己統制による経営」 (McGregor, 1960 : 61) という新たな管理思考の提唱によって、いかに効果的に人材を活用していくかという経営課題の解決に資することこそ彼の意図するところであった。

このような時代背景に加えて、彼の研究経歴にも注目する必要がある。というのも、マグレガーは心理学をその学問的出自としているとはいえ¹⁰、その後、彼の研究関心・対象は企業内の労使関係に関するものへと移っていくこととなったからである。彼は教員として大学に奉職する傍ら¹¹、実際の企業現場を足繁く訪れ、アンケート調査やヒアリングを繰り返し行ったことが記録され

10 1935年ハーバード大学にて心理学博士号を取得。

11 1937-48年M. I. T. 心理学講師・助教授・准教授・教授、1948-54年アンチオーク大学学長、1954-64年M. I. T. 産業経営学部教授を歴任。

ている¹²。加えて、彼は幾つもの企業コンサルタント・社外取締役等を引き受け、晩年までこれらの活動が続けると共に、そうした活動を通じて得られた知見を纏め、論文・著書として発表していった¹³。このことについては、彼自身が1960年著書の序文において、同著に記されたアイデアの多くは過去20年間にわたって、幾人もの同僚ならびに産業界の近しい友人たちから教示された知識に基づくものであると記したことからも明らかである（McGregor, 1960 : vii）。

このように、マグレガーの研究関心は、その生涯を通じ一貫して実際の企業経営に向けられており、経営者や従業員が現に直面している問題の具体的な解決に資することこそ彼の研究目的であったと推察できる。以って、マグレガーがY理論の理論的基盤としてマズロー欲求論を援用するにあたり¹⁴、神秘的経験を通じて新たな価値体系を認識すること（普遍的であることや時間・空間の超越、自然・宇宙・人類全般の同一視等）や、その価値体系を自分の生き方に反映させ、課題中心的・自他共存的に生きようとすることといった一見神秘主義的にも見える部面に触れることなく、企業経営に役立つと思われる部分のみを抽出して用いようとしたのであろうと推察できる。

というのも、既述の通り、マズローが1954年著書第12章において提示した自己実現概念は、歴史上の偉人等をその調査対象とし、それらの人々に共通して見られた特徴を相互関連的に纏めたものであった。ところが、上述の如く、企業経営の現場に主眼を置いたマグレガーの視点から企業組織を見るならば、そ

12 マグレガーはある研究者との共同研究について述べた際、その共同研究者が研究室での実験を主に担当し、自分は企業調査等のフィールドワークに従事したと記している。加えて、その共同研究者が職を辞した際、実験による研究を続けることができなくなった、とする彼の記述は、彼がその研究活動の中心を企業現場等におけるフィールドワークに置いていたことを暗示していると言えよう（McGregor, 1960 : v-vi）。

13 例えば、企業のレイオフ政策と労使協調について述べたMcGregor (1939) や、労使間の円滑な協働を実現するための条件について詳述したMcGregor (1944) 等を参照のこと。

14 マグレガーが数ある心理学の理論からマズロー欲求論に注目し、それを援用しようとした一背景として、彼はマズローが基本的欲求5分類を提示するずっと以前から、その著作を参考文献にあげ、その理論を引用・参考していたことを指摘できよう。詳細については、村田（2010a）を参照のこと。

ここで働く従業員の殆どは、マズローが被験者として選出したような歴史に名を残す程の人物ではなく、所謂「平均的な人間 (the average human being)」だったと考えられる (McGregor, 1960: 48)。即ち、マグレガーは、企業を構成するこれら「平均的な」従業員を念頭に自己実現概念を援用しようとした結果、その中から一般的な従業員の殆どが有すると思われる潜在能力の発揮や、成長可能性、さらには創造性の発揮といったファクターを抽出して引用するに至ったと解釈することができるように思われる。ただし、これらの解釈は未だ推測の域を出ず、当時の時代背景や実際の企業現場における制約という視点から、さらに考察を重ねていく必要がある。この点に関しては、次稿以降の課題とし、ここでは以下の点を指摘しておくにとどめたい。

マグレガーによるマズロー欲求論の部分的援用が、企業現場に資するという彼の意図を反映させたものであったとしても、彼がマズローの自己実現概念について、その全体像を説明することなく援用したことによって、マズローの欲求論と自己実現概念は歪曲した形で広まることとなったのである。残念ながら、この不幸はいまなお続いていると言わねばならない。即ち、マグレガーがマズロー欲求論に関して不十分な取り扱いをしたことが、経営学界だけでなく実務界において、マズローの自己実現概念を誤り広める結果をもたらしたことを指摘しておかねばならないのである。

【参考文献】

- 二村敏子編著 (1982) 『組織の中の人間行動』 有斐閣。
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』 三嶺書房。
- 河野昭三 (2010) 「社会・企業 (組織)・個人の統合に向けて；マズロー Z理論の意義」 甲南大学経営学会編 『経営学の伝統と革新』 千倉書房, 71-85頁。
- (2011) 「経営学総論」 『経営学研究のしおり』 (増補版) 甲南大学経営学会, 3-24頁。

- Lesieur, F. G. (Ed.) (1958) *The Scanlon Plan...: A Frontier in Labor Management Cooperation*. New York, NY: The Technology Press of Massachusetts Institute of Technology and John Wiley & Sons, Inc.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Bros. (小口忠彦監訳 (1971) 『人間性の心理学』 産業能率短期大学出版部。)
- (1959) 'Cognition of Being in the Peak Experiences', *Journal of Genetic Psychology*, 94, 43-88.
- (1962) *Toward a Psychology of Being*, NJ: D. Van Nostrand Co. Inc. (上田吉一訳 (1964) 『完全なる人間』 誠信書房。)
- Maslow, A. H. and B. Mittelman (1941) *Principles of Abnormal Psychology: The Dynamics of Psychic Illness*, NY: Harper & Bros.
- McGregor, D. M. (1939) 'The Attitudes of Workers toward Layoff Policy', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 34, 179-199.
- (1944) 'Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization', *Journal of Consulting Psychology*, 8, 55-63.
- (1957a) 'The Human Side of Enterprise', *Adventure in Thought and Action*, The Fifth Anniversary of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, 22-30.
- (1957b) 'The Human Side of Enterprise', *The Management Review*, 46: 11, 22-28, 88-92.
- (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, NY: McGraw-Hill Book Co. (高橋達男訳 (1966) 『企業の人間的側面』 産業能率短期大学出版部。)
- (Edited by McGregor, C. and Bennis, W. G.) (1967) *The Professional Manager*, New York, NY: McGraw-Hill Book Co. (逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬訳 (1968) 『プロフェッショナル・マネジャー』 産業能率短期大学出版部。)
- 三島斉紀 (2006) 「A. H. Maslowの「自己実現」概念について」 日本経営学会編『日本型経営の動向と課題』 千倉書房, 152-153頁。
- (2008) 「Maslow理論の経営学的「受容」に関する一考察；D. McGregorの1957年論文を中心にして」 藤本雅彦編著『経営学の基本視座；河野昭三先生還暦記念論文集』 まほろば書房, 213-229頁。
- (2011) 「MaslowのBlackfoot調査に関する一考察 —— 「基本的欲求」と「シナジー」の概念的基礎——」『経済貿易研究』 神奈川大学経済貿易研究所, 第37号, 57-68頁。
- 三島斉紀・河野昭三 (2009) 「A. H. Maslowによる「自己実現」概念の探求プロセス——GHBノートと1950年論文を中心に——」『経済貿易研究』 神奈川大学経済貿易研究所, 第35巻, 47-66頁。

村田晋也(2010a)『McGregorリーダーシップ論の形成に関する一考察』『経済論究』九州大学大学院経済学会, 第136号, 219-233頁。

———— (2010b)『McGregor理論における‘権限の限界’に関する一考察』『経済論究』九州大学大学院経済学会, 第136号, 235-243頁。

———— (2011)「マグレガー管理論の形成に関する一考察 —1950年論文を中心にして—」『九州国際大学経営経済論集』九州国際大学経済学会, 第17巻, 第3号, 145-164頁。

