

マズロー〈自己実現の経営〉とY理論

山下 剛*

Maslow's "Eupsychian Management" and Theory Y

Tsuyoshi Yamashita

要約

経営学においてMaslow理論は、重要な位置を占めている。しかし、彼の経営論については、これまで十分に考察されてこなかった。その理由の一つは、彼の経営論が、McGregorのY理論的経営論と同一視されてきたからだと考えられる。

確かに、McGregorは、Maslowの理論、とりわけ欲求階層説を援用して、自らの経営論を展開した。では、Maslowの経営論とMcGregorの経営論は同一のものなのであろうか。本稿では、両者の思想と方法を踏まえて、その経営論について吟味し、Maslow経営論の意義について考察する。

キーワード：心理的健康の実現、シナジー、二分法の超越、全体論的視点、科学と責任

(Abstract)

In management, Maslow's theory occupies the important position. However, his management theory has not fully considered until now. The one reason is because his management theory has been identified with McGregor's management theory based on Theory Y.

Surely, McGregor quoted Maslow's Need Hierarchy Theory, and developed his own management theory. Are Maslow's management theory and McGregor's management theory the same? This paper, based on their thought and method, examines both management theory and shows both differences and the meaning of Maslow's management theory.

Keywords : Realization of People's Psychological Health, Synergy, Transcendence of Dichotomy, Holistic View, Science and Responsibility

* 提出年月日2011年11月30日、高松大学経営学部経営学科講師

1. はじめに

A. H. Maslowは、その自己実現人論、欲求階層説によって著名である。一般にも「自己実現」という言葉は用いられ、自己啓発本には欠かせない用語となっている。それらは必ずしも明確な定義の下に用いられているわけではないが、例えば、広辞苑の「自分の中にひそむ可能性を自分で見つけ、十分に発揮していくこと。また、それへの欲求」(『広辞苑』第五版)などは、一般的な見解と言えるだろう。欲求階層説についても、あのピラミッド型の図形を新聞などでもときおり見かける。そして、言うまでもなく、経営学のテキストにおいても、モチベーション論の基礎としてMaslowは欠かせない存在であり続けている。

さて、Maslowが現在、これだけの地位を占めたのは、一つには、McGregorのX理論・Y理論の影響が大きかったと言えるだろう。McGregorは、周知のとおり、モチベーション論の領域で画期的なアイデアを提供した。すなわち、一般に、「人間は働くことを嫌う」と考えられるのに対して、「人間は必ずしも働くことを嫌がらない、条件次第で積極的に取り組むのだ」というアイデアを示したのである。前者がX理論、後者がY理論である。このX理論・Y理論を提起する際に援用されたのが、Maslowの欲求階層説であった。McGregorは、欲求階層説によって、欲求に低次・高次という階層があることを理解し、低次欲求だけで把握するものをX理論、高次欲求で把握するものをY理論としたのである。そして、後者のY理論に立てば、懲罰によって強制的に人を動かすのではなく、組織目的と個人目的が結びつくことを理解させることによって、自発的に人を動かすことができるということを主張した。McGregorは、非常にわかりやすい形で、Maslow理論を活用して見せた。それはMaslow理論の普及に大きく貢献したと言っていい。

一方、こうしたMcGregorによる欲求階層説の援用やLikert、Druckerらの理論に触発されて、Maslow自らも経営論を展開することになる。彼は、その自らが提案する経営を“Eupsychian Management (自己実現の経営)”と名付けた¹⁾。

さて、以上の経緯から、このMaslowの経営論は、McGregorの経営論とほぼ同種のもの、あるいは類似のものとしてされることも少なくない。少なくとも、両者の経営論が異なる

¹⁾ 1965年出版の*Eupsychian Management*の邦題が『自己実現の経営』であるのは、周知のとおりである。Maslowが“Eupsychian”に込めた意味については後述するが、その意味からしても「自己実現の経営」という訳語は適切であると考えられる。

ものだという主張は現在のところなされていない。しかし、両者の経営論が同一であるという場合、一つの疑問が浮かぶ。すなわち、同一であるなら、なぜMaslowは、わざわざ経営について論じたのか。心理学者であり、経営学者ではなかったMaslowが、わざわざ一冊の著書として経営論をまとめたのは、Maslow理論を援用したとされる諸説に、不満があったからだと考えられる。事実、Maslowは、既存の経営学について不備を感じていたのである。

これまでMaslowの経営論およびそのMcGregor経営論との関係は、十分に考察されてこなかった²⁾。本稿では、両者の経営論が同一視できるものであるのかどうか、その思想と方法まで踏まえて、明らかにする。

2. マグレガーのX-Y理論とその経営論

2.1. X-Y理論と経営論

まず、McGregorの経営論の内容について確認しておきたい³⁾。X理論やY理論は、周知の内容と思われるが、以下ではその背後にある思想と方法も含めて把握していく。

さて、まずは彼の『企業の人間的側面』によって、周知のY理論的な経営論の中身から確認しておこう。この書によって彼が問題としたのは、人間行動の統制（control）である。人間行動を統制するというとき、McGregorは、その重要な要因として、管理者の姿勢、特にその従業員観を問題にした。彼によれば、一般に技術が自然法則に則さなければ

²⁾ Maslow理論について整理している著書でありながら、Maslow経営論にほとんど触れていないものもある（e.g. Lowry, 1973）。もちろん、Maslowの経営論をまとめたものがないということではない。例えば、Goble (1970) や上田 (1988) などが存在する。いずれも参考になるが、McGregor経営論との違いが認識されず、少なくともそうした指摘がないまま、Maslowの延長線上にあるものとしてMcGregorが引用されている。おそらくMcGregor Y理論に引きずられていないという意味では、Payne (2000) の整理が、最もMaslowに即した経営論の整理となっている。ただ、逆にPayne (2000) は、McGregor Y理論には触れておらず、したがって両者の関係性については論じられていない。

一方、MaslowとMcGregorの関係を論じたものとして、近年では三島 (2008) がある。そこでは、Maslowの自己実現概念は、初期・中期・後期でその内容が変容しており、McGregorは、その初期の概念に基づいて自説を展開し、中期・後期の概念を見落としている、ということが論じられている。この3つの時期の自己実現概念が本当に根本的な違いをもっているのかは、まだまだ議論の余地があると思われるが、いずれにしても三島 (2008) で問題とされているのは、Maslow心理学をMcGregorがどう取り込んだかである。これに対して本稿の視点は、Maslow経営論とMcGregor経営論がどのように異なるのかを明らかにしようとするものである。また、Maslow理論をMcGregorがどう取り込んだかという点でも、本稿と三島 (2008) の見解は異なる。

³⁾ 以下、いずれの著書についても、訳書のあるものは訳書を参照しているが、訳自体は必ずしも訳書によらない。

うまく機能しないのと同様に、人間行動を統制するには、その人間性に即す必要がある。どれだけいい方法を採用しても、人間の本性についての仮定が誤っていれば効果はないのであり、逆に適切な人間の理論を受け入れていれば、具体的な方法は自然と応用・改善が進んでいくものである、と彼は述べる。

かくして彼は、管理者が採る統制方法の背後にある人間についての仮定を明確な形で打ち出した。それがX理論とY理論である。

McGregorがX理論と呼ぶものは次のような理論である (McGregor, 2006, pp. 45-46, 邦訳、38-39頁)⁴⁾。

- ①普通の間人は生来働くことを好まず、可能ならば、働くことを避けるだろう。
- ②働くことを好まないという人間の性格ゆえに、ほとんどの人間は、組織目標の達成に向けて十分な力を発揮するためには、強制され、統制され、指示され、処罰で脅される必要がある。
- ③普通の間人は、指示されることを好み、責任を回避したが、ほとんど野心はもたず、とりわけ安全を望む。

McGregorによれば、いわゆる古典的管理論はこうした人間観・管理観に基づいているが、その根底にはいわば、「大衆は凡庸」という考え方がある。しかし人間は必ずしもこうした存在ではない。彼はMaslowの欲求階層説を援用しながら議論を展開する。すなわち、人間は生理的欲求や安全の欲求といった低次の欲求をもつが、同時に社会的欲求、自我の欲求（自尊の欲求と他尊の欲求）、そして自己実現の欲求という高次の欲求をもあわせもつ存在である。X理論とはこのうちの低次欲求に注目するものである。だが現代では、大多数の国民の教育水準、態度と価値観、やる気を起こす原動力、依存度などが変わり、多くの人間が高次の欲求をもつようになってきて、X理論は通用しなくなりつつある。こうした状況の中で、人間の欲求に注目したものがY理論である。

Y理論とは次のような理論である (ibid., pp. 65-66, 同上、54-55頁)。

- ①仕事で身体的、精神的な労力を支出するのは、遊んだり休憩するのと同じくらい自然なことである。
- ②外からの統制や罰則による脅しが組織目標に向けた努力もたらす唯一の手段ではない。人は、自分がコミットする目標に服して、自らを方向づけ、自己統制を行使す

⁴⁾ この書は、周知の通り、初版は1960年の出版であり、訳書も当然この版に基づいているが、今回、原著に関しては筆者が入手できた2006年のAnnotated版を参照している。

る。

- ③目標への献身は、それらの達成に関わる報酬の作用である。
- ④普通の人間は、適切な状況の下では、責任を引き受けるばかりでなく、責任を探し求めることさえ学ぶ。
- ⑤組織の問題解決において必要な、比較的高度の想像力、工夫力、創造性を行使する力は、多くの人に備わっており、決して少なくない。
- ⑥現代の企業においては、普通の人間の知的な潜在力は部分的にしか活用されていない。

以上がY理論であり、McGregorによれば、こうしたY理論に立つ場合の経営原則は、統合の原則である。ここで言う統合の原則とは、McGregorによれば〈個人目的と組織目的の統合 (integration of individual and organizational goals)〉を意味する。McGregorにおいて、〈組織目的と個人目的の統合〉が意味するところは、組織目的の達成を目指して働けば、自ずと個人目的、しかもそのより高次の欲求が充足されるのだということを本人に認識させること、つまり、組織目的と個人目的の結びつきを認識させるということである。そして彼は、そうした〈組織目的と個人目的の統合〉があれば自己統制による組織運営が可能だと主張したのである。なぜなら、組織目的と個人目的が結びついていることがわかれば、組織メンバーは、組織目的に尽くそうとするだろうからである。こうした統合と自己統制による管理として、具体的には、目標設定、スキャンロンプラン、参加、などが提案される。いずれも組織目的と個人目的の結びつきを意識させることがそれぞれの手法の狙いとなっている。

2.2. マグレガーの思想と方法——その経営観と科学観

後述するように、Maslowの経営論の背景には彼の思想と方法があるが、McGregorの経営論においても、その背景に彼の思想と方法がある。すなわち、Y理論的な管理論は、McGregorの経営観と科学観に基づいたものと考えられる。それはどのようなものであろうか。

まず第一に、彼は経営についてどのように考えていたのだろうか。彼は非常にシンプルな考えをもっていた。彼の没後に出版された『リーダーシップとモチベーション (Leadership and Motivation)』(1966年)に収録されている「経営の哲学 (A Philosophy of Management)」と題された論文の中では、次のように語られている。

「経営者（management）の仕事は、企業の目標を達成することであり、今日の我々の経済における目的も同様に、全く単純に述べられる。つまり、それは、利益が出るように財やサービスを生産し、販売することである。これが産業企業の存在意義であり、経営者はこういった目的を達成するために雇われているのである」（McGregor, 1966, pp. 33-34, 邦訳、41頁）。

McGregorは、これ以上の経営観というものを他の箇所でも特に示していない。

次に、彼の科学観を見よう。これも同じく『リーダーシップとモチベーション』に収録されている論文「管理者、人間性、そして人間科学」で語られている。彼は科学について次のように規定している。

「何らかの有用な科学的知識は、次のものからなる。(1) ある一連の現象について、その必要にして十分なる「原因 (causes)」となっている要素、特質あるいは変数の識別、そして、②その現象の変化と関連するこれらの要素間の関係性に関する記述、である。したがって、産業組織で働く個人の成果 (P) は、個人の何らかの特質（彼の知識、技能、動機、態度を含む）、および、環境の何らかの側面（仕事の性質、彼の成果に対する報酬、彼に対するリーダーシップ）の関数である。

$P = f(I_a, b, c, d, \dots, E_m, n, o, p, \dots)$ 」（McGregor, 1966, p. 201, 訳書、239頁）。

さらに次のように述べている。

「既存の行動科学の知識は、これらの変数とそれらの相互関係を経営の実践に取り入れたときに、組織的な人間行動の統制 (control) を改善できる、そのような可能性を提供するものである」（ibid., p. 202, 訳書、240頁）。

パフォーマンス (P) は、個人の特質 (I) と環境の何らかの側面 (E) の関数 (f) だという把握は、心理学におけるいわゆる行動主義の刺激—反応図式 (S-R図式)、その発展形であるS-O-R図式と同一のものである⁵⁾。そして、この形でなければ、有用な科学的知識は成り立たないとMcGregorは主張している。いずれにしても、以上の科学についての記述から、McGregorは、基本的に科学あるいは行動科学の目的を人間行動の統制 (control) にあると捉えており、それに資するものが「PはIとEの関数だ」という把握、より一般的に言えば、S-O-R図式だと認識していたということがわかる。そして実際に

⁵⁾ S-R図式とS-O-R図式は、行動主義と新行動主義の違いを表すものとして、その違いが強調されることも多いが、例えば、Bertalanffy (1967) は、S-O-R図式に対して、S-R図式より単に変数が増えたに過ぎず、基本的な発想は変わらないと指摘している。Bertalanffyのこの指摘の詳細については、山下 (2009) を参照。

『企業の人間的側面』のテーマも人間行動のコントロールであった。

ただし、McGregorも人間行動のコントロールという考え方を必ずしもよいものと考えていたわけではない。彼は次のように述べている。

「人間の行動をコントロールするという考えについて議論すると、操縦や搾取 (manipulation and exploitation) の可能性に関する懸念が生ずるとしてももっともなことである。こうした心配は新しいものではないが、経営者は、企業の目的達成のために社会科学的知识を用いるということについて、ますますプロフェッショナルとなるので、こうした心配は強まってくるであろう」(McGregor, 2006, p. 14, 訳書、14頁)。

ここでは、人間行動のコントロールについての彼の懸念が表明されている。では、どうしたらよいと考えていたのか。次のように述べていく。

「科学的知識はその使用 (use) とは関係がない。この意味で (そして、この意味においてのみ)、科学は価値から独立している。科学的知識は善い目的のためにも悪い目的のためにも使える。人類を救うこともできれば破壊することもできる。それは最近における原子物理学のいくつかの応用例をみればまざまざと理解できよう。それゆえ、経営者が科学的知識を用いるプロフェッショナルになればなるほど、倫理的価値に対する感性についてもプロフェッショナルにならなければならない。経営者は社会的な幅広い価値と、自分自身の組織メンバーのコントロールに関わる価値の両者に関心をもたねばならない」(McGregor, 2006, p. 14, 訳書、14-15頁)。

さらには次のようにも述べている。

「マネジメント (management) が産業組織の経済的目的に寄与すると期待するのは自然なことである。しかし社会立法の歴史を見ると、社会は、人間的な価値が保護され、守られる程度においてのみ、これらの目的を追求する自由をマネジメントに与えたということがわかる。…… (中略) ……我々の社会のどこでも、自由の代価は責任である」(McGregor, 2006, p. 16, 訳書、16頁)。

以上が、McGregorの科学観である。McGregorは、S-O-R図式の科学観をもち、これを人間行動のコントロールに活用できるという発想をもっていた。その延長線上に彼のY理論がある。ただし、人間行動のコントロールが彼によって全面的に肯定されていたのではない。彼は、こうした問題を懸念し、経営者は倫理的プロにならねばならないとしたのである。

3. マズローと経営論

3.1. マズローの思想と方法

さて、以上のMcGregor経営論に対して、Maslowの経営論はどのような内容をもっているであろうか。Maslow理論には、その経営論も含めて貫かれる思想と方法がある。まずその点から押さえておきたい。というのも、Maslow経営論が理解されにくい要因の一つは、彼の思想と方法が理解されていないことによると考えられるからである。

Maslowと言えば、自己実現人論と欲求階層説が有名であるが、初めからそうした研究をしていたのではなく、元々彼は行動主義を支持して、その方法で研究していたのは周知の通りである (e.g. Hoffman, 1988)。そうした中で、Maslowは行動主義に対する疑念をもち自己実現の研究に進む。それは方法的にも大きな転換だったのであり、Maslowは自らの方法について説明する必要に迫られたことは想像に難くない。したがって、Maslowは、自己実現に関する研究を発表し始める1940年代初めから、同時に方法に関する論文も発表していくことになる。その中でも、自らの心理学観について明確な形で述べることになったのが論文「心理学の哲学 (A Philosophy of Psychology)」であった⁶⁾。

この論文の冒頭の文章が彼の心理学観を明確に表している。そこには、世界が救われるかどうかは心理学にかかっているのだというMaslowの強烈な自負が示されている。すなわち、科学は医学であれ、経済学であれ、何であれ道具であるが、道具は全て、良い者にかかれば良い道具となり、悪い者にかかれば悪い道具となる。そうであるとすれば、そもそもよい人間を生み出すこと、人間性 (human nature) の向上が全ての根本である。そうした人間性の理解、人間の心理的健康・不健康の理解はまさに、心理学によってこそ可能である。このようにMaslowは考えた。そして、こうした人間の深遠で重要な課題を引き受けている者のみを自分は心理学者と呼ぶとまで彼は言っている。

Maslow (1957) では、こうしたことを述べた上で、心理学に対して14の提案をする。それらを大きくまとめれば、次の点となる。①人間性の深淵を研究すべきであり、価値・哲学・無意識など、目に見えないものにも向かうべきである。②そのためには手段中心でなく問題中心で取り組むべきであり、心理学者以外のあらゆる人の声に耳を傾けるべきである。③心理的健康のために何が必要かわかったら、健康を育む文化 (the health-

⁶⁾ この論文の初出は、1956年であるが、この論文は入手がきわめて難しく、本稿においても、私が入手できた1957年の論文を参照している。

fostering culture) の創造という課題に向かうべきである。

以上が「心理学の哲学」で主張されていることである。これほどMaslowの基本的立場が鮮明に示されている論文もない。Maslowは1956年に発表して以来、この論文を何度も転載している。そして、この最後に触れた〈健康を育む文化〉の創造という課題に向うべきという主張も本稿においては特に注目したい点である。Maslowは、個を孤立的な個ではなく、全体性との関連で把握しようとする。また彼は、一個人だけでなく、社会の健全性の実現も企図していた。この視点をもっていたから彼は経営論に進むことができたのである。この点は後述する。

こうした心理学観をもったMaslowは、心理学がそれまで認めていた科学観、端的に言えばいわゆる行動主義的な立場ではこうした問題に向かうことができないと考えた。そこで彼が行なった作業が〈科学概念の拡張〉という作業であった。それは、主として『宗教・価値・至高経験 (Religions, Values and Peak-Experiences)』(1964年)と『科学の心理学 (The Psychology of Science)』(1966年)で展開された。それらで主張されたことは、価値を科学の対象として加えるべきであり、それは可能であるということ、また、そのために経験的知識を科学的知識の一つとして認めるべきだということであった。知識が科学的であるか否かは、一つには、客観性があるか否かの問題と言え、経験的知識には、そうした客観性がないと考えられがちであるが、実は存在するというのがMaslowの考え方である。つまり、彼によれば、そこには、〈配慮から生まれる客観性 (caring objectivity)〉が存在するとしたのである。

一般的な意味において客観的と言われるものは、科学的客観性であり、それは「事実として見ることができる」ということ、したがって、それが研究者の主観を排除して把握されているということをもって〈客観的〉とされるものである。しかし、逆に主観を入れることによって〈客観的〉と言える場合がある。Maslowは特に、自己実現者の認識を念頭において配慮から生まれる客観性について指摘する。すなわち、自己実現者は、愛をもって対象を捉え、その対象になりきることによって、自我を除いて配慮を行き渡らせ、そのことによって、対象の全体像を把握することができる。この意味において、そこには客観性がある。Maslowはこう主張するのである⁷⁾。

以上の心理学観・科学観を踏まえて、Maslowの基本的な思想を一言で言うならば、そ

⁷⁾ 以上のMaslowの心理学観・科学観の詳細については、山下(2011)を参照。

これはまず第一に、人間中心ということであり、そのことは、〈心理的健康の実現〉という形で表現される。彼は、人間において生じてくる個人および社会の諸問題の根本は人間性の問題であると捉えた。そしてその根本的な解決の方法は、人間性の向上、すなわち心理的健康の実現であると捉えたのである。自己実現とは、一般的に〈個人が自己の能力を十分に発揮すること〉と捉えられるが、Maslowにあってはそうではない。彼にあって自己実現とは、〈心理的健康〉を表す概念である。

心理的健康の実現としての自己実現について、次の2点を指摘できる。第一に、この〈心理的健康の実現〉という発想は、いわゆる行動主義、行動科学とは正反対の発想である。行動主義は、刺激—反応のS-R図式を採り、行動科学は、その発展形であるということが出来る。その意図は、人間行動のコントロールである。Maslowは、自身が行動主義から出発したことから、そこに一定の価値を認めながらも、それへの批判的な立場に立つに至った。心理的健康を実現するということは、行動主義が発想するような「外部からのコントロール」を行うということではなく、自分自身で自分自身をコントロールできるようになることを目指すものだからである。

第二に、彼は、個人の自己実現だけを考えていたのではなく、社会全体の諸個人の自己実現を図ろうとしていた。したがって、彼は「健康を育む文化の創造」を研究課題として挙げるに至ったのである。自己実現というと、その言葉だけを見れば、非常に個人的なもののように見えるが、実際はそうした〈個人〉の問題ではなく、それは個人的な問題を含みながらも〈社会〉をどうするかの問題をも含んでいる、ということである。Maslowが、健康を育む文化に言及し、のちに経営を論じるに至るのも、そうした発想が基になっている。

さて、Maslow理論はモチベーション論と解されるのが一般的であるが、以上のMaslowの思想を踏まえると、実際にはそのようなものではないことがわかる。モチベーション論は、「行動の方向づけ、強度、持続性の確保」を目的とし、基本的に、S-R図式、S-O-R図式に立つ。それは、内発的動機づけでさえ、刺激によって行動を引き出すモデルが描かれる (e.g. Deci, 1975, p. 122, 邦訳, 139頁)。すなわち、上述の行動主義的発想、外部からのコントロールを基本的に意図しているのがモチベーション論である。Maslow理論は、それとは全く逆の発想から成り立っているものである。例えば、『動機と人格 (Motivation and Personality)』の第二版では、次のように表明されている。

「私の疑問は、本質的に臨床的なものだった。すなわち、どのような初期のはく奪が神

経症を生むのか。どのような心理的療法が神経症を治すのか。どのような予防法が神経症から守るのか。どのような順序で心理的療法が要求されるのか。もっとも強力なものはどれか。どれが最も基礎的なのか」(Maslow、1970、p. xi、訳書、xxiv-xxv頁)。

ここには、行動をコントロールするという問題意識は全く見られない。ここに見られるのは、どうしたら諸個人の心理的健康を実現できるかという意識である。

Maslowの思想の第二は、現実重視ということである。彼は、上述の心理的健康の実現に向かうために、その視点から可能な限り現実重視の把握をすることを志向した。それが科学概念の拡張という試みであった。それは、一言で言えば、〈配慮から生まれる客観性〉を貫くということである。Maslowの意図したことは、まずは、価値を科学的研究対象として取り込むということであった。現実重視とは、目に見えるものを重視することではない。目に見えなくとも存在しているものがあることも現実であり、重要であればそうしたものも取り上げるということが現実重視ということである。したがって、Maslowは、経験的知識を科学的知識として認めるべきを主張したのである。

価値を研究するというのは、Maslowの研究スタイルを特徴づけるものとなった。すなわち、様々な手段を明らかにする前に、まずは目指すべき理想を明らかにするというスタイルである。一般に、Maslow理論が自己実現人論として理解されることが多いのも、そのゆえである。彼は、いかにして自己実現人に至るかの経路を示すこともさることながら、自己実現人の中身を明らかにすることに大きな力を注いだ。『動機と人格』、『存在心理学に向って (Toward a Psychology of Being)』、『人間性の最高価値 (The Farther Reaches of Human Nature)』いずれも自己実現人の内容論が大きな割合を占めている。

Maslowが価値・理想から述べるのには理由がある。すなわち、目指すべき目的の内容が明らかにならなければ、その手段・経路も考えようがないからである。例えば、『存在心理学に向けて』では、次のように述べている。

「私は、次のことを確信している。すなわち、心理学者はB心理学とD心理学を、すなわち、完全と不完全、理想と現実、ユーサイキアンと現存するもの、永遠なるものと一時的なもの、目的心理学と手段心理学を両立しなければならない」(Maslow、1968、p. vii、邦訳、xi頁)。

つまり、Maslowは、まずは現実を述べるだけでなく、理想を述べる必要性があると考えていた。そうであるから、理想としての自己実現人論を展開したのである。だが同時に、現実および手段について考えることの重要性も認識していた。それが欲求階層説に代

表されるプロセス論として論じられているものである。かくして、Maslow理論は、自己実現人論という内容論とともに、欲求階層説に代表される自己実現に至る経路を論じる過程論から構成されている。つまり、目指すべき到達点としての理想論と、そこに至る手段論としての現実論から構成されているのである。

さて、このMaslowの方法の特徴、つまり、その〈科学概念の拡張〉という作業の意味を一言で言えば、一般に行動主義に代表される心理学が科学的アプローチを採るのに対して、哲学的アプローチを採っているということである。現代における科学は、「技術への科学の結合」(Drucker, 1970)、つまり技術に奉仕するということの特徴としている。現代科学は、このために厳密性・正確性・確証性が要求されることから、必然的に「対象を限定し・細分化し・専門化し、そして対象把握の方法を限定し厳密にして」を進めることを旨とせざるをえない(三戸, 2002)。これに対して「哲学は全体と部分を統合的に把握しようとする。(中略)統合は何らかの立場、何らかの価値体系を前提としなければならない」、それは、「全体と部分との位置関係をたしかめ意味を与えるということである」(三戸, 2002, 23-24頁)⁸⁾。このように見たとき、科学的なアプローチは、目的的结果を求めてその因果関係を明らかにしていくのに対して、哲学的なアプローチは、そうした目的的结果とともに、そこに生じうる随伴的结果も含めて把握していくものとなる。

配慮から生まれる客観性という視点にまで進むMaslowの〈科学概念の拡張〉という作業は、現代における〈科学〉という範疇を越えようとしたものだったとすることができる。それは、諸個人の心理的健康の実現こそ、現代社会の喫緊の課題であり、それをいかにして実現するかを考えたとき、現代における科学の範疇に止まり、手段に囚われることの不毛さを感じていたからだと考えられる。

いずれにしても、〈配慮から生まれる客観性〉を重視するという意識を、Maslowは常にもっていた。そうであるがゆえに、Maslowは常に可能な限り、広範囲の人々を視野に入れ、理論を考察するに際しても、それが自身の理論に肯定的な意味合いをもつものだけでなく、否定的な意味合いをもつものも含めて直視するという態度を採っているのである。

⁸⁾ Whitehead (1933) も、科学の特徴を「個々の観察と帰納的一般化」と述べ (p. 143, 翻訳書 195頁)、「哲学が力説するのは、普遍的に応用されるがゆえに、分類するということがおよそ不可能であるような一般化」であり (p. 143, 翻訳書 195頁)、「哲学は、事実の完全な実在性 (the complete reality of fact) を性格づける諸々の一般性を探し求める」と述べている (p. 146, 翻訳書 199頁)。

3.2. 自己実現の経営 (Eupsychian Management)

さて、Maslowの経営論は、以上の思想と方法に基づいて展開されているものである。以上を踏まえて、Maslowの経営論について見ていこう。彼の経営論は、主として著書『ユーサイキアン・マネジメント (Eupsychian Management)』(1965)で展開されたものである⁹⁾。Maslowは、その経営論も自らの思想と方法に基づいて展開している。すなわち、第一に、Maslow経営論においても、目指すべき理想がまずは論じられる。すなわち、〈心理的健康の実現〉を目的とし、それが実現していくような組織が論じられるのである。第二に、現実を直視し、配慮から生まれる客観性の視点から、その経営論を可能な限り全体を意識して展開していくのである。順に見ていこう。

3.2.1. 経営の目的

“Eupsychian”とは何かをまずは確認しておこう。それは、周知の通り、Maslowの造語であり、「介入されることなく隔離された島で、1000人の自己実現的な人間によって生み出された文化」と定義される (Maslow, 1998, p. xxii, 邦訳、序文、4頁)。またそれは、「心理的健康に向う動き (moving toward psychological health)」、「健康への志向 (healthward)」を表している。彼によれば、この用語の下では、単なるユートピアとは違い、現実的な問いを発することができるという。なぜなら、すでに「我々は、人間性 (human nature) が獲得しうる高みについては比較的多くわかっているから」である (ibid., pp. xxii-xxiii, 邦訳、序文、44頁)。

この「人間性が獲得しうる高みについてはすでにわかっている」という言は、当然ながら彼の主著作を念頭においた言である。つまり、Maslowは、ここまでの時点で、人間が到達しうる心理的に最も健康な段階である自己実現について、既に多くの研究を積み重ねていることから「比較的多くわかっている」と述べ、また、このように目指すべき到達点の中身についてある程度わかっていることから、夢物語のユートピアとは違って、「いかにしてそれを実現するか」という現実的な問いを発することができる述べているのである。

このユーサイキアンの概念規定では、先述の〈心理的健康の実現〉というMaslowの問題意識をそのまま踏襲することが宣言されている。Maslowの経営論が〈自己実現の経営〉

⁹⁾ なお、この著書は1965年の出版であるが、現在、一般的に普及しているのは、1998年出版の*Maslow on Management*だと考えられることから、以下の引用でも*Maslow on Management*を用いていく。

と呼ばれるとき、そこにおける〈自己実現〉も個人的な能力の発揮の欲求などを表しているのではなく、心理的健康を問題にしているのであり、かつ心理的健康と言っても、それは、単に心理的健康を問題にしているのではなく、そこに向う動き、志向ということを重視している。つまり、その〈実現〉を問題にしているのである。Maslow経営論が自己実現の経営の理論だというのはあくまでもこの意味においてでなければならない。

そもそも心理学者たるMaslowがこうしたユースアイキアン・マネジメントを論ずるに至った動機は何だったのか。そこには、Drucker、McGregor、Likertらが展開していた経営論、Maslowが呼ぶところの啓蒙的な経営論(enlightened management)の存在を彼が知ったことが大きい¹⁰⁾。まず第一に、Maslowはそうした啓蒙的な経営論に触れて、経営の中に心理的健康実現の可能性を見出したからである。諸個人の心理的健康の実現およびそれを通じた社会の向上を志向していたMaslowは、まず心理療法(psychotherapy)によって、そのことをなそうとした。しかし、「個人の心理療法を通じて、世界や人類全体を向上させるという可能性については断念した」(Maslow、1998、p. 1、邦訳、2頁)。というも、量的に見て不可能だと考えたからである。そうした中で、Maslowは、次に教育に目を向ける。心理療法から得られたさまざまなデータは教育で応用することができ、その方がデータが活けるとみたのである。そして、Maslowはこの教育と同じ効果を経営に見出した。つまり、「人間だれしも仕事に従事するのであれば、個人の仕事生活は教育と同様、あるいはそれ以上に大切」であり、「心理学、心理療法、社会心理学などの教訓を経済生活に応用できれば、人間を啓発する方向性が与えられ、それによっておそらく人類全体に影響を及ぼしていく」ということを期待したのである(ibid.、p. 2、同上、2頁)。

Maslowが経営を論ずることとなった理由は第二に、その啓蒙的な経営論に対する注文をもっていたからである。つまり、重要な点で物足りなさを感じていたのである。その一番大きな点は、経営の究極的な目的をどう考えるか、という問題であった。例えば、次の

¹⁰⁾ “enlightened”は非常に訳しづらい用語である。1965年の邦訳書では「健全な」、1998年の邦訳書では、「進歩的」という訳語が当てられている。いずれも苦心の訳と思われる。本稿では、ひとまず“enlightened management”の場合は「啓蒙的」とした。ここでMaslowがenlightenedとした意図は、それが「心理的健康実現に向けた気づきを与える、あるいは気づきを得ている」ということを表現したかったものと考えからである。Maslowは、enlightened managementに光を見ながら影も見ている。つまり、完全なる理想郷である“eupsychian management”に対して、その芽があり、そこに向かっていく中途段階の“enlightened management”という図式であると考えられる。したがって、enlightenedは、「健全な」とまでは言えないものであるし、また「進歩」というのは、主に技術的な前進を意味する言葉で、この場合のMaslowの意図にはそぐわないように思われる。ただし、“enlightened enterprise”を「啓蒙的な企業」とするのは適切ではないので、この場合は「開明的」という訳を当てることにした。

ように述べる。

「広い視野ではるか先まで見据え、価値を重視し、ユートピア的な視点をもって考える勇気をもった経営者や組織論の研究者にはほとんど出会ったことがない。概して彼らは、離職率の低下や欠勤率の低下、士気の向上、増収といった指標によって経営の良し悪しや組織の健康度を測るのが実際的だと考えている。しかし、このやり方では、開明的な企業における全体として心理的健康に向かう成長や自己実現、人格的成長といった側面が完全に見落とされることになる」(Maslow、1998、p. 49、邦訳、73頁)。

Maslowは、あくまで心理的健康の実現の場として、経営、企業を見出したのであり、啓蒙的経営論の大半でそれが見落とされていると感じた。そして、Maslowはむしろ、こうした既存の経営論で見落とされている自己実現=心理的健康の実現が企業の利益にもつながるという考えをもっていた。すなわち、こうした「ユートピア的、ユーサイキアンの、道徳的、倫理的な提案は、企業のあらゆる面を向上させることができる；そして、これは利益を含めてそう言えるのである」と主張する (ibid、p. 50、同上、74頁、太字は原文のイタリック表記。以下の引用でも同様)。

それゆえ、彼は、行動よりも人格 (personality) に注目すべきだという主張をする。すなわち、啓蒙的な経営論は、往々にして工場内での行動や製品の質・量を見る傾向があるが、こうしたものではなく、人格、性格、精神の形成という問題を扱うべきだと述べるのである (ibid、p. 106、同上、149頁)。

この種の経営学に対する批判は、他の箇所でもなされている (e.g. Maslow、1998、p. 48、p. 88、邦訳、71-72頁、127頁)。確かに、経営学で一般的に問題となるのは業績である。業績の意味は多様であるが、それは収益性であり、シェアであり、いわゆる組織行動論や人的資源管理論の場合であれば、生産性・離職率・欠勤率等となる。Maslowは、こうした経営学の見方を批判する。これに対してMaslowが提案するのは、一貫して「心理的健康の実現」である。彼は心理学ではなく経営という専門外の領域に足を踏み入れようとも、決して迎合することなく、自身の問題意識を踏襲している。ここには明確なるMaslowの信念を見ることができる。

3.2.2. 自己実現と責任

Maslowは、『ユーサイキアン・マネジメント』を著す以前から自己実現=心理的健康について論じてきていたのは先述のとおりである。ただし、経営を論じることによって、そ

の自己実現に対する考え方がより一層明確になってくる。端的に言って、彼の欲求階層説で示される自己実現観よりも厳しい自己実現観が示されることになるのである。その点を見てみたい。

Maslowは、経営の目的を心理的健康の実現と捉え、経営の中に、心理療法的効果を期待していたわけだが、その効果の中身はどんなものであろうか。あるいはMaslowはどのような意味で経営が自己実現＝心理的健康につながると考えていたのであろうか。彼は次のように述べている。

「産業的な状況が、人格的な成長の経路として個人的な心理療法を越えている1つの利点は、それが自律的な充足とともに共同的な充足を提供するという点にある。……（中略）……。私は、創造的教育は単に個人を発達させるものではなく、共同体やチーム、集団、組織などを通じて個人の成長をもたらすものだと考えてきた。現在では、創造的経営にも同様の効果があると考えている」（Maslow、1998、p. 4、邦訳、5-6頁）。

また、彼は次のように述べている。

「自己実現的な仕事（S-A work）は、自己を探し求め、自己を充実させることであると同時に、**本物の自己の究極的表現である無我（selflessness）に達することでもある。**それは、利己一利他の二項対立を解消する」（ibid、p. 9、同上、14頁）。

例えば、冒頭で述べたように、広辞苑では、自己実現とは「自分の中にひそむ可能性を自分で見つけ、十分に発揮していくこと。また、それへの欲求」とされる（『広辞苑』第五版）。この定義に代表されるように、自己実現というと、「個人的な能力を十分に発揮すること」などと捉えられやすい。「自己（self）」と付いているのだから、そのように連想されても決して不思議ではない。しかし、Maslowが考えていた自己実現とは、そのようなものではなかった。「自己」ということの意味は個人的な自己ではなく、その究極的な表現としての無我までイメージして、その言葉を当てているのである。それが自己実現を心理的健康と位置付けていることの意味である。かくして、Maslowにあって、自己実現とは、個人的なもの、自己完結的なものではない。それは他者との関係の中で導かれるものなのである。それは利己と利他の二項対立の解消を含意する。

以上の考えを持つMaslowは、どのように自己実現に至るかという経路について、欲求階層説とは異なるものをも想定している。すなわち、欲求階層説に立つならば、欲求満足を与えることが、自己実現につながるというイメージであるが、そうしたものは別のものを示すのである。例えば、自己実現に至る経路について、Maslow（1998）では、主と

して次の2点が挙げられる。第一に、上記のような無我に達するには、鍛錬・努力・苦勞を経験する必要がある。また第二に、「世界から何か重要なもの (important) を自分自身の中に取り入れれば、それによって今度はその人自身が重要な存在とな」とし (ibid, p. 10、同上、15頁)、こうしたことが自尊心を回復させる特効薬だとMaslowは述べる (ibid, p. 11、同上、17頁)。

第一の点も、第二の点も、欲求階層説から連想されるような「欲求を満足させる」という議論ではない。そこでは、自己実現とは、与えられるものではなく、主体的に取り組むことによって、得られるものであることが示されている。また、いずれも自己実現とは、自己の恣意を通すというようなものではないことが示されている。Maslowは、自己実現とは「自分だけが救われる」ことでも、抑制や統制と無縁なものでもない、ということを描く。彼は、自己実現とは、利己的なもの、安易なものではなく、上述のように鍛錬、努力、苦勞の経験や世界から重要なものを取り入れることが必要なことを強調するのである。

自分だけが救われるような利己的なものではなく、何らかの統制は存在し、かつ自己を探し求め、充実させるようなものが自己実現だとすれば、その本質的な部分には何があるのか。Maslowは、自己実現について語る中で、責任概念に言及していくことになる。「以上のことはすべて〈状況の客観的要求に応えることとしての責任〉に関する私の考えと関連している」(ibid, p. 12、同上、20頁)。ここで言う状況の客観的要求とは、「正しいことを為し、正すよう、**その人物**を駆り立てるものであり、**その人物**が担うに相応しい重荷であり、他の誰でもない**彼自身**がまっすぐに掛け直さなければならない傾いた絵のようなものである」(ibid, p. 12、同上、20-21頁)。

別の箇所では次のようにも表現される。

「理想的な環境の下では、人間とその人の自己実現的な仕事（その人間の**大義**、責任、天職、使命、課業など）との間には同形性 (isomorphism) があり、相互淘汰 (mutual selection) があるだろう。すなわち、鍵と錠前のように、課業 (task) は、世界中でそれを遂行するのに最も適している、まさにその人しかいないという人物に**呼びかけ**、その人物はその呼びかけを誰よりも強く感じ取り、共鳴する。そして、呼びかけに波長を合わせ、応答する」(ibid, p. 12-14、同上、21頁)。したがって、「自身の責任や仕事を十分に認識することは、愛の関係のようなものであり、所属や**つながり**を認識するようなものである」(Maslow, 1998, p. 16、邦訳、24頁)。

ここでMaslowが述べていることは、次の点である。まず、自己実現とは責任を果たすことと関連している。ここで言う責任とは、状況の客観的要求に応えることとしての責任である。状況の客観的要求とは、その状況の必然性ゆえにその諸個人を行動に駆り立てるものであり、この意味で利他的なものでありながら、それを受け入れているのは、誰かの指示ではなく、本人自身の意思であるという意味で利己的と言ってもいいものである。ここでは、利己—利他という二項対立、内的—外的という二項対立は解消されている。以上の意味での責任を果たすには、表面的に様々に存在する二項対立、葛藤状況に耐えることを経験し、そうした利他的な価値を自己の内部に取り込むという経験が必要である。

このような責任を受け入れる機会は教育の場よりも仕事の場において、はるかに多く現れる。Maslowは、そうした経験をもたらすという意味において、経営に心理療法的な効果を期待したのである。

ただし、全ての仕事が人々を自己実現に導くわけではない。心理的健康の実現に対して重要なことは、人間の尊厳を守ることであるが、Maslow (1998) によれば、人間は取替え可能な部品として扱われるとき、その尊厳を踏みにじられたと感じる。そして尊厳を踏みにじると、人間は精神的な病に陥り、そして抵抗活動をするようになる。したがって、経営において人間の尊厳を守ることが意識されなければならない。

いずれにしても、経営との関連の中で自己実現を論じることによって、Maslowが考える自己実現とは何かにより一層明確なものとなる。それは、利己的・個人的なものではなく、抑制や統制とも無縁なものではない。すなわち、それは、〈状況の客観的要求に応えること〉としての責任に他ならない。この意味での自己実現は、むしろ利他的・共同的、社会的なものを含み、他者から与えられるものではなく、自己による統制が必要という意味で、非常に厳しいものでもあるのである。

3.2.3. 自己実現の組織——シナジー論

Maslowの諸個人の自己実現＝心理的健康の実現こそが経営の目的であるという経営観および彼の自己実現観について見た。彼の経営論は、具体的には組織論として展開している。したがって、次に彼の組織論について見たい。彼の組織論の核になったのは、そのシナジー論であった。彼のシナジー論について見ていこう¹¹⁾。

¹¹⁾ 上田 (1988) は、以下のような構成でMaslow経営論を理解した (252-274頁)。
第一節 シナジー概念と経営論

シナジーとは何か。シナジー (synergy) とは、「相乗効果」と訳され、経営学の領域では「 $\langle 2 + 2 = 5 \rangle$ 」として表現される効果」として論じられることが多い (Ansoff, 1988)。The Concise Oxford English Dictionary 10e によれば、「2つあるいはそれ以上の組織、物質、あるいはその他の行為主体が、それら各々の個別の効果の総体よりも大きな結合的効果を生むために、相互作用もしくは協働すること」とされる。ただし、例えば、Ansoff (1988) が投資利益率 (ROI) を例にシナジーを説明していることから明らかなように、経営学で想定されている「効果」とは、基本的に経済的な効果である。

これに対して、Maslowは若干異なる規定をしている。彼はBenedictの規定に従うとして、それを「健康度 (the degree of health)」を表す概念と理解する。つまり、Maslowは、シナジー概念によって、「健全な組織とは何か」を明らかにしようとした。それゆえに、そこには、通常のシナジー概念には含まれない2つの意味が与えられ、Maslowシナジー概念の特色となっている。すなわち、Maslowがシナジーという言葉に込めている意味は、まず第一に、「二分法の超越」である。そして第二に、Maslowは、「全体論的」ということを含意させた。この2点について、以下で見ていこう。

(1) 二分法の超越

まず、Maslowはシナジーについて次のように説明する。すなわち、「シナジーの備わった社会制度の下では、利己的な目的を追求することが必然的に他人を助けることにつながり、また愛他的・利他的で他人を助けようとする行動が、自ずと、そして必然的に自分自身にも利益をもたらし¹²⁾、そこにおいて「利己性 (selfishness) と利他性 (unselfishness) との二分法が解消される」(Maslow, 1998, p. 108, 邦訳、151頁)。また、Maslowにあって、シナジーは愛と関連づけられる概念であって、次のように表現される。「愛のいま一つの定義は、他人の幸せが自分自身の幸せの条件だということである。シナジーも同種のものであり、一種の愛による同一化 (love-identification) を含んでいる」(ibid, p. 109, 邦訳、153頁)。

第二節 全体論的有機論的組織

第三節 リーダーシップ

第四節 経営における心理学的配慮

第五節 経営と動機理論

特筆すべきは、真先にシナジー概念と全体論を取り上げ、それによって、Maslow経営論を説明しようとしている点である。

¹²⁾ Maslowはこのシナジーの考えをRuth Benedictのものとしている。

つまりMaslowにあって、シナジーとは〈二分法の超越 (transcendence of dichotomy)〉である。ここで二分法の超越とは、主として利己性と利他性の二分法の超越を指しており、各個人の認識力の向上を含意している。このような組織の実現をMaslowが求めたのは、前項で見たような自己実現に対する考えを彼がもっていたからである。ここで、Maslowが注意を促すのは、二分法の超越とは、「対立 (conflict) から利益を得ること」ではないということである。そうではなく、「対立を超越する (rise above) こと」だと述べる (Maslow、1998、p. 121、邦訳、170頁)。Maslowは、シナジーがあるということについて、高次の真理や現実の知覚が可能となることであり、盲目状態から開眼状態への移行があるとも述べている。確かに、利己的である場合、その人の視野は狭い。利己的であると同時に利他的であるということは、視野が広がり、高次の真理や現実が見えるという意味で開眼状態なのである。そして、シナジーがあるとは、誰か一人だけがこうした状態にあるのではなく、その社会や組織を構成している人びとがこうした状態にあるということである。こうしたシナジーがあれば、逆恨みや価値あるものに対する誹謗中傷を恐れる必要がなく、この意味において、人々は自由であると言えるだろう。

すなわち、Maslowの言うシナジーの仕組みは、基本的に人間の利他的な行為をその社会、組織など周囲の人びとが認め、それによって利他的な行為がますます再生産されるという図式である。ここで、Maslowが考えているのは、誰か特別な心理療法士や教育者がいて人を育てていくということではなく、その場にいる一人ひとりの人間の一挙手一投足が、その場にいる一人ひとりの人間を育てている、つまり、自己実現に導いているという形である。こうして、一人ひとりの人間がよい人間を生んでいくという発想を採るために、Maslowは、近い将来、どのような人間がよりよい管理者、監督者、ボスあるいはリーダーを生むのかを実験室のテストで予測できるようになると述べ、こうしたよい管理者を生む何らかのものは、一般により人間も生むので、社会全体をも向上させる、と述べている (Maslow、1998、p. 125、邦訳、177頁)。かくして、Maslowの言うシナジーとは、二分法を超越した人間が他者の利他的な行為を認識し尊重することで、そうした行為が再生産されると同時に、そうした人間が新たに二分法を超越した人間を育成していく、ということの意味しているのである。

このようなシナジーという考え方は、Maslow経営論を他の一般的な管理論・組織論とは一線を画するものとする。例えば、一般的管理論、組織論であれば、管理者の手段たろうとし、したがって、被管理者の特徴とその統制方法に言及していくことになるのが普通

である。そして、管理者にはどのようなことが求められるかが言及されることになる。実際、McGregorもそうであった。しかし、Maslowは上記のような意味でのシナジーを組織の理想とするために、こうした一般的な管理論、組織論とは異なって、管理者だけでなく組織メンバー全員に対して、それぞれが求められるものについて言及していくことになるのである。例えば、彼はリーダーとフォロワーについて述べるが、その際には、フォロワーの特徴とその統制方法ではなく、リーダーとフォロワーそれぞれに求められるものについて述べていく。

まず、リーダーシップについて見てみよう。Maslowは、経営管理の文献に見られるリーダーシップの記述について不満をもっていた。なぜなら、「各状況における客観的要求をリーダーシップ論の中心論点もしくは立脚点として据えず、民主主義的ドグマを敬って」いたからである（Maslow、1998、p. 152、邦訳、210頁）。ここでMaslowは、民主主義的ドグマの中身について説明していないが、民主主義とは、一般に「人民が権力を所有し、権力を自ら行使する立場」であり（『広辞苑 第5版』）、いわゆる被管理者に決定を委ねる権限委譲の考え方を指していると考えられよう。つまり、フォロワーが「参加する」という局面ばかりが重要視され、リーダーがどのような判断を下し、意思決定していくべきかという視点が欠けているし、参加するからにはフォロワーにも責任が生ずるといふ視点が欠けているということである。

Maslowは、こうした自分が読んだ経営学文献とは異なるリーダーシップ概念を示そうとする。まず彼は、自らが述べるリーダーシップが理想的な状況におけるリーダーシップだということをことわる。すなわち、彼は「完璧な（模範的な）状況、すなわち啓発された進歩的状況という視点から」リーダーシップにアプローチするとする（Maslow、1998、p. 152、邦訳、210頁）。ここで言う完璧な状況とは、「状況、課業（task）、問題、あるいはグループの客観的要求が完全に支配的であり、事実上、他の決定因が存在しない」状況である（ibid、p. 152、同上、210頁）。この状況が成立しているということは、各成員が己と他者の能力を十分にわきまえ、純粋なB認識をもっており、関係者全員が健康な性格の持ち主であり、全成員によって職務、問題、目的が完全に受け入れられているということである。

まず第一に、このような場合に発現するものをMaslowは、Bリーダーシップと呼ぶ。Bリーダーシップは、「その客観的状況における客観的要求、あるいは現実一般、つまり自然的現実および心理的現実双方の客観的要求と符合するものである」（Maslow、1998、

p. 154、邦訳、212頁)。Maslowは「B～」という用語をよく用いる。ここで、“B”とは、“Being”の“B”であり、「存在」に根ざしているということを意味している。Maslow (1962) では、「存在という状態 (states of Being)」について、「その瞬間の、動機づけられることを超越して、争いがなく、自己中心的でなく、無為で、自己妥当性をもった、究極的な経験であり、完全かつ到達点に達している状態」として説明される (Maslow、1962、p. 68)。これは、利己的な自己というものを超越した状態であり、純粹に状況の客観的状況に従うことができる状態であると言えよう。つまり、この意味において、状況の客観的要求に従って行使されるのがBリーダーシップなのだとと言える。

第二に、このBリーダーシップは価値を育むものである。Maslowによれば、BリーダーシップはBパワー (B-power) とともにある。「Bパワーとは、為すべきことを為す力 (power) のことであり、取り組むべき職務に取り組む力、現実に存在する問題を解決する力、完遂すべき仕事を完遂する力のことである。あるいは、もう少し派手に言えば、真、善、美、正義、完全性、秩序といったあらゆるB価値を育み、守り、強化する力と言うことができる」 (Maslow、1998、p. 156、邦訳、215-216頁)。このように、Bリーダーとは「Bパワーを探求し、それをB価値という目標のために用いる者」である (Maslow、1998、p. 158、邦訳、218頁)。

第三に、Maslowの考えるリーダーシップは〈人を操る〉ということとは異なる。Maslowは〈人を操る〉という視点で、リーダーシップを捉えることを拒否する。「誰かが、状況の如何によらずその人物が望むときにはいつでも私を意のままに操ることができる力をもっているとすれば、私はきわめて病的な人間ということになるだろうし、私を意のままにしたいと考えるなら、その人物もきわめて病的な人間ということにならざるをえない」 (ibid、p. 158、同上、218頁)。かくして、自らの定義するリーダーシップは、「コントロールし、意のままに操る、あるいはこれと同種の何らかのもの」ではない、と述べられる (ibid、p. 158、同上、218頁)。すなわち、リーダーもフォロワーも病的でなく、健全であり、いずれも〈人を操る〉という発想をもってもいなければ、〈操られる〉ような無力な存在でもないということが、ここでは仮定されているのである。

以上のように、リーダーについて考えた上で、Maslowは、フォロワーについても言及していく。彼は、「BフォロワーはBリーダーとだいたい同じような定義が可能」だと述べる (Maslow、1998、p. 158、邦訳、218頁)。つまり、Bフォロワーとは、「問題のある状況の中で、目的、指示、目標を取り込み、彼が欲した最も実現可能な方法でそれらを為

せるように、それらと同一化する者」である (ibid、158、同上、218頁)。

したがって、彼は次のように言う。「このことは、すべての人間がB価値を重んじ、正当な義憤をもつことができ、真理や美、正義などを育もうと望まなければならないということに少し近い。そのとき全ての人間は、責任を重荷や負担と感じるよりむしろ、責任の引き受けを享受 (enjoy) できるだけの力を備えていなければならない」(Maslow、1998、p. 164、邦訳、227頁)。

Maslowは、シナジーを二分法の超越と捉えた。それは、その社会・組織への参加者全員がそうした地点に立つことによって、自己実現した健康な諸個人が自由に振る舞い、社会が向上していくことができるからである。したがって、そこでは、リーダーだけでなくフォロワーにも、二分法を超越した健全な認識、存在に根ざし、状況の客観的要求に従うことが求められることになる。いわば、管理者だけでなく、被管理者にも管理者としての対応を求めることになるのである。

(2) 全体論的アプローチ

Maslowは、シナジーという概念に今一つの意味として〈全体論的 (holistic)〉という意味を込めた¹³⁾。この点について考えたい。

Maslowが、この〈全体論的〉という発想を採り、これについて『ユーサイキアン・マネジメント』で論じた理由は、それまでの既存の経営学書が、企業を原子論的に把握し、その結果、外部とは何の関係ももたない利己的な存在とみなしていたからである (Maslow、1998、p. 134、邦訳、187頁)。これに対して、彼は、一つの企業が孤立的に存在しているという考えを採らなかった。そのことを彼は、シンドローム (syndrome) という概念で把握しようとする¹⁴⁾。

Maslowによれば、ある「工場がそれ自身シンドロームとして捉えられるなら、……(中

¹³⁾ あるいは〈有機体論的 (organismistic)〉とも表現される。

¹⁴⁾ この概念は、まず彼の『動機と人格』(1954年)で提示されている。この概念は、日本においても、症候群と訳されるように、病気などを意味している場合が多いが、彼によれば、シンドロームとは本来、こうした意味を表すのではないとして、別の意味を与える。そこでは、人格的シンドロームは次のように定義される。すなわち、「多様な特殊性 (行動、思考、活動への衝動、知覚、など) の構造化され、組織化された複合体であり、ここでの特殊性とは、慎重かつ正当に研究されるなら、同類の動的な意味、表現として、〈趣き (flavor)〉、機能、あるいは目的という様々に呼ばれる共通の統一体 (common unity) を有していることを見出せるもの」である (Maslow、1954、p. 32、邦訳、35頁)。Maslowのシンドローム概念は、今でいうシステム・アプローチを採るということに近いと考えられる。

略) ……、そのときこのシンドロームは、より大きなシンドロームに埋め込まれており、そのシンドロームもまたより大きなシンドロームに埋め込まれている」という形で考える (Maslow、1998、p. 135-136、邦訳、188-189頁)。つまり、「入れ子構造」である (ibid、p. 136、同上、189頁)。簡単に言えば、ある何らかの個は、孤立的に存在しているのではなく、常により大きな全体と相互作用しており、そのより大きな全体もさらに大きな全体と相互作用しているのだということを意識しなければならないということである。

全体論的アプローチは視野を可能な限り広く取ることであり、このことには2つの意味がある。第一に、より広範な人間関係を視野に入れるということである。それは〈空間的〉な広がりと言える。これは、「いい経営管理、いい労働者、いい企業、いい製品、いいコミュニティ、いい州などは、全てそれぞれにとっての条件であり、良好な相互関係のための条件」だという考え方である (Maslow、1998、p. 141、邦訳、197頁)。つまり、一企業は、それだけでよい経営ができるのではなく、その外部のいいコミュニティなり、いい社会が存在し、いい労働者、いい消費者が存在できることによって、よい経営が可能となるのであり、よい企業たれるということである。

第二に、〈時間的〉な問題がある。Maslowは「この問題を扱う際に重要なのは、長期的な話と短期的な話を明確に区別すること」であると言う (Maslow、1998、p. 142、邦訳、198頁)。というのは、目先の利益に走ると、将来的な利益を失うことになり、また、道徳、人道主義、善は、長期的に見れば真実だが、短期的に見れば真実ではないからである。ここでは、空間的だけでなく、時間的な相互関係の理解も必要なことが示されている。Maslowにあっては、空間的と同時に時間的にも重層的に相互関係があることがシンドロームという概念によって把握されているのである。

このようにシンドロームの概念では、一つの個体の全体性だけでなく、その個体がまた、時間的にも空間的にもより大きな全体の中で相互連関している姿が把握されるに至っている。こうした発想は、Maslowをして組織外の人間のあり方にまで言及させることになる。Maslowが取り上げて述べるのは、セールスパーソンと顧客の関係である¹⁵⁾。まず、開明的な企業のセールスパーソンの果たす機能として次のことが述べられる。まず、きちんとした製品知識とともに市場の動向や顧客のニーズ、自分の関わるビジネスや業界全体

¹⁵⁾ 「セールスパーソン」は、salesmanの訳語である。ここでは基本的に、翻訳書の訳に従った。ただし、salesmanshipという用語については、翻訳書で用いられている「セールスパーソン気質」という訳では若干意味がわかりづらいため、本稿では「セールスマンシップ」としている。

の動きを把握しておかなければならない。この点は他の経営学書と変わるところはない。しかし、さらに次の点が指摘されていく。すなわち、セールスパークソンは、事実、公正無私、正直、真実、能率などをモットーとすべきであり、ひとをごまかすという通念を払拭する必要があるとする。「現代の平均的なセールスパークソンは、自分自身のことを、ひとを操る人間と見ている」が、「原則として、新しい開明的なセールスマンシップ、あるいは新しいマーケティング活動は、他の企業活動と同様、事実の十分な開示や公正さ、正直さ、真実というものを基盤とすべき」だと述べるのである（Maslow、1998、pp. 254-256、邦訳、351頁）。

その一方で、Maslowは顧客がいかにあるべきかも論じる。すなわち、こうしたセールスパークソンの存在が健全な企業にとっての真理であるとするれば、「消費者、購買者、顧客は、合理的、すなわち、彼は彼の目的のためにもっともよい製品を求めようとするだろうと仮定されなければならない」（Maslow、1998、p. 242、邦訳、337頁）。これを言い換えると、「顧客は合理的であり、高品質を好み、自分の目的にとって最もよい製品を、そして質が同じであればより価格の安いものを選び、的外れの言明にそそのかされず、徳・真実・正義などを好み、誰かが彼をだまそうとするなら、憤慨し、侮辱された気持ちになり、うんざりし、怒りを露わにするだろう」と仮定することが必要になるとするのである（ibid、p. 243、邦訳、338頁）。

Maslowは、心理的健康のシナジーが生じるような社会および組織の実現のためには、そこに参加している人の意識が重要だと考えていることがわかる。心理的に健康な人が為す健全な発想を実現していくためには、周囲の理解が欠かせない。それは、一組織、一企業だけで実現できるものではない。組織・企業は、シンドロームとして把握され、それを取り囲むより大きな全体の中にある。したがって、より大きな全体との間にも健全な関係つまりシナジーが必要だというのである。このように考えるMaslowは、組織の中の人間だけでなく、それを取り囲む人間、例えば、顧客などにも心理的健康を求めるのである。Maslowが言及したのはひとまず顧客だけであったが、こうした発想は、地域住民など、その他の組織外の人びとも当てはまるであろう。そして、同時に、この意味においても、自己実現の経営は重要である。なぜならば、一企業・一組織の自己実現の経営は、単に組織メンバーの心理的健康を生み出しているだけではなく、そうした組織メンバーが、今度はその組織外において顧客や地域住民として振る舞うことから、いわば企業が、健全な顧客、健全な地域住民をも同時に生み出すことになるからである。

以上、Maslowのシナジー論について見てきた。Maslowが二分法の超越と全体論的アプローチに特徴づけられるシナジー論をその組織論の中核に据えるのはなぜだろうか。それは、Maslowの思想と方法が根底にある。まず第一に、Maslowは、人間の幸福にこそ科学は寄与すべきとし、そのために諸個人の自己実現＝心理的健康の実現を企図したからである。第二に、彼は配慮から生まれる客観性によって対象にアプローチしようとした。したがって、そこでは単に個人の問題として、一時的に誰かが自己実現していればよいという考えではなく、社会の問題として、好循環の中であらゆる人が継続的に自己実現に向かっていくような「健康を育む文化」(Maslow、1957、p. 243)の形成を目指すことになったからに他ならない。諸個人の心理的健康の実現という発想をもち、配慮から生まれる客観性という視点を持っていたがゆえに、彼の経営論は、一個人の健康だけでなく組織の健全性をも、また一組織だけでなく社会の健全性をも、配慮するという視野の広さをもつに至ったのである。

この健康を育む文化の担い手は人間諸個人である。Maslowによれば、いい社会とは、一つには、徳の報われる社会である(Maslow、1998、p. 129、邦訳、181頁)。Maslowは心理的健康の実現はよい人間関係の如何にかかっていると見たと考えられる。すなわち、二分法の超越は自己実現人＝心理的に健康な諸個人によって実現されるものであるが、そうした自己実現人の行動についてその価値を認められる人間がいなければ、そうした自己実現人の行為も長続きしない。そして社会全体の好循環は生まれない。逆に言うと、その社会なり組織が自己実現人によって占められているような体制を築くことができれば、諸個人の自己実現＝心理的健康は次々に生産・再生産されていくことになる。Maslowは、可能な限り心理的に健康な人間によって構築された人間関係を心理的健康の中核として捉えた。各人のよい人間性が、さらにその他の各人の人間性を向上させるという発想の仕方をしたのである。例えば、プロ野球における松坂世代や将棋における羽生世代など、様々な世界に黄金世代というものが存在するが、それは、この考え方の正しさを示していると考えられる。

この意味で、健康を育む文化の担い手は一人一人の人間である。そして、その場合に、とりわけMaslowが求めることになったのは、各人の責任である。すなわち、彼はそれぞれの立場の、それぞれの果たすべき役割、責任について言及していくことになる。そのためにMaslowが論じた人間関係は具体的には、大きく2つであった。すなわち、「リーダーとフォロワー」と「セールスパーソンと顧客」である。経営学において、通常一般述べら

れるのは、リーダーがいかにあるべきか、セールスパークソンがいかにあるべきか、そしてそれをフォロワーや顧客の欲求特性から引き出す、ということになる。Maslowの場合はそうではない。リーダーだけでなくフォロワーについても、そしてセールスパークソンだけでなく顧客についてもいかにあるべきかを説く。この点がMaslow経営論の一つの大きな特色である。つまり、Maslowは、一方をコントロールの主体、そしてもう一方をコントロールの客体という風には捉えていないのである。いずれも主体として把握している。そして、主体として把握するということは、取りも直さず、そうした主体に責任を求めることにつながっているのである。

先述のごとく、自己実現とは、責任と不可分の関係にある。Maslowによれば、責任とは、「状況の客観的要求に応えること」である。これに対して、例えば、彼が論じたリーダーシップは、Bリーダーシップであり、それは、状況の客観的要求と符合するものとされるし、Bフォロワーの定義はこうしたBリーダーの定義とだいたい同じだと述べられるのである。つまり、Maslowは、リーダーに、そしてフォロワーにも、状況の客観的要求に応えることとしての責任を求めたのである。そして、これと同じものをセールスパークソンや顧客にも求めた。

以上が、Maslowのユーサイキアン・マネジメント＝自己実現の経営の骨子である。Maslowは、これが理想であることを十分に認識していた。例えば、Druckerが『マネジメント』で指摘したように、Maslowは次のように述べている。

「よい状況は、多くの人びとに成長もたらすという効果を有するが、それにもかかわらず、悪い、破壊的ですからある効果もまた、少数の人びとにはもたらす。例えば、権威主義者に与えられる自由と信頼は、これらの人びとをして悪い行動をもたらすのは明らかである。自由、寛容さ、および責任は、真に依存的で受身的な人びとを不安と恐怖で押し潰す」(Maslow、1998、pp. 274-275、邦訳、378頁)。

したがって、Maslowは、こうした理想に向けて、社会全体をゆっくりと改善していくことが必要だと述べるのである。

4. マズロー経営論とマグレガー経営論は同一か

以上のMaslow経営論はどのような意義をもつだろうか。経営学における〈自己実現〉は、McGregor『企業の人間的側面 (The Human Side of Enterprise)』(1960年)によ

るMaslow理論の導入によって、大きく注目されることになったと言っていいであろう。それは、Maslowの欲求階層説を援用して構築されたものであった。そして、それが、MaslowとMcGregorの理論を同一視させる理由となっている。確かに、Maslow欲求階層説を援用して、McGregorが従来の管理論に対して行った発想の転換は非常に斬新であった。しかし、その理論は、最も根本的なところでは、従来のものを越えていないことは指摘しなければならない。そして、その点がMaslow経営論と大きく異なるところである。Maslow経営論は、自己実現の経営と呼べるものであるが、McGregorのそれは、自己実現の経営と呼べる内実をもっていない。以下では、それをMaslowとMcGregor、それぞれにとっての自己実現論および経営論とは何だったのかということを確認しながら見ていきたい。

まず両者は、その自己実現についての考え方が異なっている。Maslowにあつては、常に一貫して自己実現は目的である。諸個人がいかによれば自己実現に至るかを考えている。ただし、ここで自己実現とは、単に「個人的な能力を十分に発揮すること」ではない。その意味するところは、既に述べたように、心理的に最も健康な段階だということである。すなわち、彼は、この段階の人間がどのような特徴を持っているか、その動機、価値観、認識、創造力などの点を広範に明らかにしようとした。例えば、彼は、『存在心理学に向けて』で、成長動機、B認識、B価値、二分法を解消する創造性について論じる。そして、一人の人が自己実現=心理的健康になることだけではなく、社会全体の人々が心理的に健康となり、したがって社会自身が健全となるにはどうしたらよいかを考える。彼が欲求階層説にとどまらず、自己実現の経営を論じたのはそれゆえである。

これに対してMcGregorにあつては、自己実現は目的ではない。この点はかなりはっきりしている。彼の関心は、自己実現をはじめとする高次欲求の持ち主の行動をどのようにコントロールするかであった。したがって、第一に、彼にあつては広範な自己実現人分析は存在しない。例えば、McGregorの『企業の人間的側面』が出た1960年には、既にMaslowの『動機と人格』(1954年)は出版されているが、そこで展開されたMaslowの膨大な自己実現人についての分析は、『企業の人間的側面』には全く反映されていない。McGregorが援用したのは、Maslow理論の全体ではなく、欲求階層説に過ぎない。しかも、欲求階層説も全体を援用したのではない。人間には基本的に5つの欲求階層があるという分類を援用したに過ぎない。行動をコントロールするという目的のためには、自己実現人その他のもつ高次欲求の中身さえ分かればよいからである。第二に、自己実現が目

的ではないから、そこに至るためのプロセスの研究は存在しない¹⁶⁾。さらに、そうなること必然的なことであるが、第三に、社会全体の人々の自己実現を図るという発想も存在しない。

自己実現についての考え方の相違は、経営論における相違に直結する。まず、McGregor経営論の斬新さはどこにあったのか。それは言うまでもなくY理論という人間観である。それは、仕事は嫌いで罰や指示・命令がないと働かないと考える古典的管理論の人間観に対して、仕事は嫌いではなく、個人目的との結びつきさえ気づいていれば、組織目的達成に向かって積極的に責任を探し求め創造性を発揮して行動する、という人間観を提示したものであった。McGregorは、人間についてその〈行動をコントロールする〉という視点からアプローチする。どうしたら人を動かすことができるのかということを考えているわけである。普通、人を動かそうと考える場合には、人というのは基本的に動かないと仮定するものである。そうであるからこそ、動かさねばならない、ということになる。しかし、Y理論は、人を動かそうとしているが、その場合でも、人は別に動きたくないわけではない、無理矢理に動かそうとしなくても動いてくれるという考え方ができるのだということを示唆しており、この点が人間行動をコントロールするという視点から見たとき、きわめて斬新と言える。

ただ、従来の古典的管理論からの脱却を示唆し、Y理論を提示したMcGregorだが、脱却できていない点がある。すなわち、その経営観であり、〈人間行動をコントロールする〉という視点である。彼は、経営の目的を〈利益が出るように、財やサービスを生産し、販売する〉と述べた。そして、この考えから必然的に出てくるのが、〈人間行動をコントロールする〉という視点である。これは旧来の管理論の視点を一歩も越えていない。そして、この視点は、科学観としては、行動主義と同一の立場を採ることになる。成果（P）は、個人の特質（I）と環境（E）の関数であるという考え方は、いわゆるS-O-R図式であり、新行動主義と呼ばれるものの、あくまでも行動主義のS-R図式（刺激—反応図式）の延長線上にあるものである。

さて、ところが、このMcGregorが踏襲した〈人間行動をコントロールする〉という視

¹⁶⁾ もちろん、McGregor (1960) も農業的方法による管理者の〈育成〉を論じている。しかし、「育てる」とはいうが、McGregorは、自身の考える管理者像とは何なのかを全く示していない。彼が示したのは、拙速に「工業的に生産する」のではなく、ゆっくりと「農業的に育てる」べきだと指摘しただけである。そこには言葉の違い以外の実質的な違いが示されていない。総じて、McGregorからは、〈諸個人の心理的健康を実現する〉という発想を見るができない。

点、行動主義の視点は、Maslowが何とかしてそこから脱しようとした視点であることが想起されなければならない。この行動主義を乗り越えようとする試みは、『科学の心理学』（1966年）で最もはっきり打ち出されているが、しかし、1946年の論文「科学における問題中心vs手段中心」から既にはっきりその志向性が示されていたと言える。Maslowは、自らが行動主義者たることをやめて以来、〈人間行動を外部からコントロールする〉という視点に対して疑義を唱え続けてきたのである。

ただ、経営学においてこの〈人間行動をコントロールする〉という視点を有しているのは、当然ながらMcGregorだけではない。むしろ、経営学においては、現在に至るまでこの視点は保持されていると言っても過言ではない。むしろ、先述のように単純なS-R図式を採っているのではない。現在は、S-O-R図式、あるいはそれ以上の変数を扱うようになっている。そして経営学においてもS-R図式に対する批判はなされたが、S-O-R図式に対しては、これまで特段の批判はなされてこなかった。それは、S-O-R図式は、S-R図式と違い、主体（O）に対する考慮があるとされるからである。

しかし、ではS-R図式を越えたS-O-R図式は、〈人間行動をコントロールする〉という視点を越えたのだろうか。言うまでもなく、そうではない。事実、L.von Bertalanffy (1967) はS-O-R図式について、S-R図式より変数が増えただけでその基本的な発想は同じであるとして批判している。すなわち、例えば、ネズミによる実験を想起すれば明らかのように、こうした心理学は、ある刺激がどのような反応を生むかということは研究されるが、そのとき主体はどうなるのか、ということはまるで考慮されないという意味で操縦心理学だとしたのである。ここで、Bertalanffyが述べたことの意味は、行動をどのように得るかということにのみ焦点を合わせ、その結果、人間自身、人間の心理的健康がどうなるのかということに配慮がないということである（山下、2009）。

しかし、経営学がこの人間操縦という視点から抜け出るのは容易ではない。そのことは、一つにはBarnard理論によって示されている。Barnard (1938) は周知のとおり、組織を「2人以上の人びとの意識的に調整された活動や諸力の体系」と規定し、管理とは、そうした組織の維持機能であると述べた。上述の定義をさらに簡単に言えば、組織とは「活動の体系」となる。これは現実認識とも一致する。人間がそこにいるだけでは組織にならない。企業などはその典型的な存在である。企業という組織は、そこに諸個人が活動を提供して初めて成り立つ。企業にいる人間は、「次にどう動くか」ということを常に意識しなければならない。いずれにしても、諸個人から活動が提供されて初めて組織は成り

立つのである。そしてそうであれば、〈諸個人から行動をどう引き出すか〉つまり、〈人間行動をどうコントロールするか〉という問題を、経営学は無視することができないし、それが中心的なテーマの一つになるのは、自然なことではある。

Maslowは、心理学という領域においてこの問題を乗り越えようとした。問題は、経営を論じるに際しても、この問題意識が貫かれていたのかどうかということである。結論から言えば、彼は経営を論じるに際してもはっきりこの問題を意識していた。むしろ彼の経営論はこの問題が軸だったのだと言っても過言ではない。事実、彼が『ユーサイキアン・マネジメント』で論じたテーマは、ことごとくこの人間操縦問題が絡んでいる。彼が啓蒙的な経営論と呼んだものも含めて、それまでの経営学に対してもっていた不満は、つまるところこの人間操縦問題に集約されると言うっても過言ではない。

Maslowは、経営を論じるにあたっていくつかの論点を提出しているが、この問題を意識しつつ、改めて、経営の目的、リーダーシップ、パワー、フォロワー、シンドロームという論点に焦点を合わせて見てみたい。これらの論点は、Maslowが既存の経営学を意識し、それを超えることを意図して提出したものである。

第一に、経営の目的についてである。この点は、『ユーサイキアン・マネジメント』でも随所に述べられている論点であり、Maslowの不満の焦点でもあったであろう。言うまでもないが、経営の目的についての考え方は、MaslowとMcGregorで全く異なっており、もちろんMcGregor一人だけを名指しで批判したわけではないが、Maslowが批判するのはそうしたMcGregor的な考え方である。すなわち、Maslowは経営の目的は諸個人の心理的健康の実現であるとした。これに対して、McGregorは、先述のように「利益が出るように、財・サービスを生産し、販売すること」と述べることとなる。一般的にも、このような理解を示しているものが多いであろう。企業の目的をこのように考えると、人間はこの目的に資する手段として把握されざるをえない。そうなると、人間はそれをどうコントロールするかという視点から把握されるのが必然である。逆に、Maslowの規定は人間のこうした扱いを回避させるものとなっている。

第二に、リーダーシップ、パワーとフォロワーについてである。リーダーシップとパワーは、一見したところでは、きわめて似た概念であり、通常の組織論研究者でもどちらか一方にだけ言及するのが普通である。Maslowが組織を論じるに際しても、この二つの概念に同時に言及する必要性はないようにも見える。それにも関わらず、Maslowはこれらのどちらか一つではなく、あえて両者に言及し、彼なりの概念を提示しようとする。こ

れは何故だったのか。

まず、リーダーシップ (leadership) とは、一般的には、「集団に目標達成を促すよう影響を与える能力」とされ (e.g. Robbins, 1997)、パワー (power) とは、「望まれる目標や結果に到達すべく、抵抗を乗り越えるための社会的行為者 (social actor) の能力」とされる (Pfeffer, 1981, p. 2)。これらは一般的な規定だと考えられるが、要するにそれらはいずれも、組織目的を達成するために他者に対して発揮される影響力を表す概念だと言えることができる。つまり、一般的なリーダーシップやパワーという概念は、目指すべき目標・目的の如何を問わず、リーダーシップやパワーの所有者が意のままに人間行動を引き出せるということが目指されている。つまり、それらは、実質的に人間操縦を志向する概念として提示されてきたと言えるものである。Maslowは、まさにこうした概念としてのリーダーシップおよびパワー概念に経営学文献で触れたであろう。それは彼にとっては、どうしても修正しておきたい概念であったに違いない。それはまさに、Maslowにとっての「真っ直ぐに直すべき傾いた絵」だったのである。かくして彼は、リーダーシップの本来あるべき姿をBリーダーシップとして、すなわち、状況の客観的要求に従って発揮されるものとして規定し直し、パワーもBパワーとして、「真、善、美、正義、完全性、秩序といったあらゆるB価値を育み、守り、強化する力」として位置づけ直すのである。ここで、B価値に奉仕するということはB認識に基づいて判断するということ、したがって状況の客観的要求に応えるということと表裏一体である。

Maslowが提起するものは、B認識に基づきB価値に奉仕するリーダーシップとパワーである。それは自分自身の意思決定が自分自身のB価値とB認識によって常に審査されるリーダーシップとパワーであり、恣意的・利己的に使用することができないものである。これはまた同時に、Bフォロワーという考えによって補完されている。あるいはBフォロワーでなければ、Bリーダーシップは成り立たないとMaslowは考えていたであろう。すなわち、フォロワーは、リーダーから指示・命令を受ける立場であるが、彼もまたB価値とB認識によってその指示・命令を評価する。つまり、リーダーが恣意的な指示・命令を行ってきた場合には、それには従わない。こうして、このリーダー・フォロワー関係では、どちらかがどちらかの意のままに操られているということはない。各々いずれもがB価値とB認識に基づき、そこに従って意思決定し行動しているからである。そしてこの意味において、このリーダー・フォロワー関係では、人間操縦という問題から脱しているのである。

第三に、シンドロームについてである。Maslowは、企業なり組織を原子論的に把握することをよしとしなかった。彼は、組織に対して全体論的にアプローチしようとしたのであり、これをシンドロームという概念を用いて行った。もちろんこれは、経営学においても一般になされてきたことだと考えられるかもしれない。事実、1960年代から経営学は、状況適合理論（contingency theory）が台頭し、Bertalanffyの概念を援用したオープン・システム・アプローチ（open system approach）が大前提となった¹⁷⁾。これは、組織をその環境との相互作用において把握しようとするアプローチである。まず一つ言えることは、状況適合理論を提唱したLawrence & Lorschの『組織と環境（Organization and Environment）』は1967年の出版であり、Maslowの『ユーサイキアン・マネジメント』が1965年であることから、Maslowのこのシンドロームという考えは、時代に先駆けていたものと言いうる。この点もMaslowのすごさを表しているが、ただし、本当に重要なのはそのことではない。重要なのは、いわゆる経営学におけるオープン・システム・アプローチとMaslowのシンドロームは、同じように組織とその外部環境との相互作用を問題にしていながら、異なるアプローチだということである。経営学におけるオープンシステム・アプローチとは、基本的に組織の環境適応を問題とするものである。これに対して、Maslowのシンドロームは、組織の環境適応を問題にしているのではない。何故なら、組織の環境適応という考え方では、一組織の生存、繁栄が課題となり、それはある意味で、原子論的アプローチになってしまうからである。Maslowは、一組織の生存ということは問題としない。あるいは少なくともそれだけを問題にすることはない。一組織が健全に機能し、それが社会の健全さに作用し、その社会の健全さが組織の健全さを維持させるという相互作用を目指している。この場合、組織の環境は環境であって環境でない。一般に組織と環境という把握では、組織が主体、環境が客体として把握される。その場合、環境は〈コントロール〉の対象となる。しかしMaslowが把握している組織の環境はその組織の外部にあるという意味では環境であるが、組織が自身と同じくその健康を考えなければいけない対象であるという意味では、それは客体であるよりも主体なのである。つまり、このシンドロームという視点をもつことで、Maslowは、外部の人間についてもやはり〈コントロール〉という発想を採らないという姿勢を明確にする。そしてその場合には、彼の顧客に対する議論にも表れているように、内部の人間同様、外部の人間に対してもその行

¹⁷⁾ ただし、経営学において用いられているオープン・システム概念は、Bertalanffyの概念と全く同じものではない。この点については、降旗（1971a、b）、岸田（1986）および山下（2009）を参照。

動に責任を求めるのである。したがって、Maslowは、“Every man a general” (Maslow, 1998, p. 164)、いわば「全員が管理者」という発想を採るのである。

以上のように、Maslow経営論は、従来の経営学が抜けることができなかつた人間操縦＝人間行動のコントロールという視点を採ることを拒み、結果として、その視点を越えようとした。その立場は彼の経営論において一貫して貫かれているということができる。しかも、その視野は、一組織内の諸個人だけでなく、社会全体の諸個人も含めて開かれている。組織内外のあらゆる領域に行動科学が適用されようとしている現代の経営学とは正反対の理論体系であると言うことができる。

さて、ここまで見てきて、Maslow経営論とY理論的経営論とは似て非なるものであるということが明らかである。すなわち、両者は自己実現に対する考え方が異なり、したがって経営に対する考え方が異なってくる。根本的には、〈人間行動のコントロール〉に対する考え方が正反対である。Maslowは、自己実現＝心理的健康をどのように実現し、それを押し広めて社会自体をどのように健全にするかを問題とし、それゆえに、〈人間行動のコントロール〉という考え方を、自らの心理学においても、また自身が経営学を展開する段になっても拒否し、それを超克するアイデアを探した。これに対してMcGregorは、組織の利益を生むために、人間行動をコントロールするにはどうしたらよいかを問題とした。McGregorの論理は、技術が事物の法則性を把握することによって生み出されるように、人間行動のコントロールは人間の本性を理解することによって可能となるということ、そしてその際の人間の本性は基本的にY理論だということである。

ここで一応、Maslowが『ユーサイキアン・マネジメント』の中で何度か〈Y理論〉という言葉を用いているということについて触れておかねばならないだろう。Maslow経営論とMcGregor経営論が異なると言っても、Maslow自身は「Y理論」という言葉を使っているのである。それだけを見れば、それはMcGregor理論に対する賛意を表しているとも見ることできるだろう。しかし、結論から言えば、MaslowがY理論という用語を用いていたとしても、McGregor経営論を支持していたことにはならない。MaslowがY理論という言葉を用いているということと、彼がMcGregor経営論を支持しているということは別の問題である。McGregor経営論は、簡単に言えば、〈Y理論〉という人間観と〈人間行動をコントロールする〉という管理観で成り立っている。Maslowは、まず第一に、McGregorの管理観を採らない。それはここまで見てきたとおりである。第二に、Maslowは、McGregorと違い、Y理論をあらゆる人間にあてはまる現実だと考えていた

わけではない¹⁸⁾。この人間観がどれほど当てはまるかは、注意深く検証する必要があるとしている。そして、一つの理想的な人間としてY理論的な人間と呼んでいるのである¹⁹⁾。そして一律に〈Y理論的な人間〉とみなすことよりも、その〈状況の客観的要求〉に従うべきを説くのである。

第三に、もう一つ注意すべきは、McGregorのY理論という人間仮説は、“被管理者”の人間仮説だということである。これに対して、Maslowは、被管理者ではなく管理者が有すべき特性として自己実現=心理的健康を探究している。これは、両者の思想の違いを反映している。McGregorは、管理の対象としての人間をコントロールする方法を考えた。したがって彼が導き出す人間についての仮定は、被管理者のものとならざるをえない。これに対して、Maslowは、こうした人間のコントロールという発想をあくまで拒否する。したがって、Maslowは、Y理論と述べたとしても、被管理者だけを把握するための概念ではないのである。

いずれにしても、Maslowの場合は、たとえY理論という用語を用いているとしても、それは、McGregorとは全く異なる文脈の中で用いているのであるし、McGregor経営論を支持しているわけではないのである。

最後に、両者の科学観について述べておかなければならない。先述のとおり、ここまでの両者の相違は、結局のところ、人間操縦問題に対する認識の違いというところに行きつく。そしてさらにその理由を考えると、それは両者の科学観の相違に一つの原因を求めることができる。

端的に言えば、Y理論は、一見非常に自由な人間を仮定しているように見えながら、その内実は、人間操縦問題を全く看過し、越えていないと言える²⁰⁾。McGregorは、上述の通り、人をコントロールするという考え方を否定していない。それは彼の科学観にも反映されているところであり、Y理論とは、基本的にS-O-R図式に基づくものである。S-O-R図式は、L. von Bertalanffy (1967) が人間操縦として批判した人間モデルであるという

¹⁸⁾ Drucker (1993) は、Maslowが、DruckerとMcGregorに対して、「Y理論が要求する責任や自己規律を引き受けることができないような、弱く、傷つきやすい、あるいは傷ついている人々に対して〈非人間的〉であると批判した」と指摘している (p. 233)。

¹⁹⁾ ただし、Maslowはその後、周知のようにZ理論を展開した (e.g. Maslow, 1971)。そこには自らの理論がMcGregorやHerzbergとは一線を画すものだとの自負が表れている。そして、この段階では、既にY理論に対する支持すらなくなっていると言えよう。なお、Maslow・Z理論の意義の考察としては、河野 (2010) がある。

²⁰⁾ この点については、山下 (2005) において若干論じた。ここでは、DruckerによるY理論批判の意味を探究するという形を採っている。

ことは先にも述べた。

もちろん、先ほど見たように、McGregor自身は管理者による人間の操縦について良しとはしていない。彼はそこに倫理的問題があることを認める。ここまではよい。問題はその先である。ではどうしたらよいのか、という段になると、彼は、この問題に対する自らの責任については身をかかわそうとする。彼は、科学は、よい目的のためにも、悪い目的のためにも使用できるとし、経営者に倫理的プロになることを求めた。これは何を意味しているだろうか。要するに、この考え方は、科学的知識に対する責任は、それを使用する側にあるのであり、その知識を生み出した側にはないと宣言していることと等しいのである。つまり、ここではMcGregor自身は自身の理論の責任について放棄してしまう形になっている。McGregorの論法で言えば、Y理論という考え方でも、使用者次第で人間操縦に陥ってしまうことはあるが、そうなるかどうかはMcGregor自身ではなく経営者・管理者の問題だということになる。

これに対して、Maslowは、科学者に重い責任を負わせる。それが人間操縦にならないために、どうしたらよいかを考えることも研究者の為すべきことに含めている。それが〈科学概念の拡張〉という作業をMaslowに為さしめたのであり、全員管理者という発想に基づく経営論を展開させたのである。配慮から生まれる客観性という視点からは、純粋なS-O-R図式は採ることができない。S-O-R図式は、反応（R）に至る経路（O）とそのための刺激（S）を明らかにするものであり、それをその変数だけの閉じた世界で実証を用いて明らかにするものである。極端に言えば、SによってRが生じるならば、それと同時に、その他のことが生じるとしてもそれは、考察の対象とならない。それが科学的客観性を貫くということである。これに対して、配慮から生まれる客観性は、R以外にも人間にとって重要な影響が生じるのであれば、それも把握することを求める。無数の影響の考慮は、科学的客観性の実現を妨げるとしても、それが人間性の向上、阻害、心理的健康の実現、心理的不健康の生成にかかわるのであれば、把握しなければならない。

McGregor経営論とMaslow経営論が示していることは、一つには、コントロール、科学的客観性の見地からだけでは、社会科学は自らが提供する知識に対して責任をもてないということである。自らは中立であり、使用の結果は使用者だけの責任だと述べることになる。科学が自らの提供する知識に責任を持つとするならば、主観的側面、自らの経験を反映させた、配慮から生まれる客観性の立場に立つ必要がある。もちろん、事実の正確・厳密な把握が必要ないと言っているのではない。しかし少なくとも、配慮から生まれ

る客観性のある見地をもって、科学的知識を取り扱わなければならないということは言える。

5. おわりに

以上、McGregor・Y理論的経営論、Maslow経営論について整理し、両者の相違点について見てきた。Y理論はMaslow理論を援用することで成立したものであるが、それにもかかわらず、両者は似て非なるものであり、根本的に異なるものである。

自己実現の経営とは何を指すのか。McGregorの発想から導き出せば、それは、「自己実現的人間、その他高次欲求を有する人間をどうコントロールするか」が問題となる。一般に、経営学で議論されるのはこの問題である。組織の創造性・柔軟性が問題となる中で、このテーマは現代において大きな関心を集めている。

ただし、Maslowが論じた自己実現の経営はそうしたものではない。それは、諸個人の心理的健康を実現することであり、そのような組織を作ることであり、それを通じてよい社会を作ることには他ならない。「千人の自己実現的な人間が作り出した文化」を論じたのは、彼が現実の人間を自己実現人と把握し、それを前提として管理すべきを主張したかったからではなく、彼が理想を論じることから始める学者だったからである。自己実現人の研究がまさにそれであった。彼は現実の人間を自己実現人と把握したのではなく、人間の理想は何かをまず明らかにし、そこから普通人がそこに至る経路・手法を導き出そうとしたのであった。そして、経営を論じるにあたってその方法を踏襲したのである。

心理的健康を実現するという発想とは真逆の発想がある。それが人間操縦、人間行動のコントロールという発想である。前者は人間を自由にすることを企図し、後者は抑圧することによって成り立つ。したがって、心理的健康の実現をテーマとするMaslow経営論は、明言はされていないが実質的に、人間操縦問題を越えるということとその大きなテーマとし、既存の経営学に対して、その点から批判を加えることでその理論全体が構成されている。この人間操縦という問題については、現代に至るも経営学において十分に取組みられてきたとは言い難いテーマである。

Maslowは、経営学においてこの問題が十分に取組みられていないことを感じ取り、〈経営の目的〉について、くどいほど言及することとなった。すなわち、経営の目的は、諸個人の自己実現＝心理的健康、そして諸個人の心理的健康を通じての組織目的の達成であって、あえて言えば、この意味での〈組織目的と個人目的の統合〉なのだということである。

Maslowにあって、自己実現を問題にするということは、諸個人の自己実現＝心理的健康を実現していくことであり、したがって、単にその高次欲求をどう満たすかという議論にはならない。自己実現は、利己的、自己中心的なものではなく、何もしなくても自動的に自らが救われることでもない。それは、存在（Being）に根ざし、利己主義と利他主義を超越することであり、そこに至るには、人との関わり、重要なものへの貢献、鍛練・努力・苦労を経験する必要があるとする。それは、〈状況の客観的要求に応えることとしての責任〉と大きく関わっている。開明的な企業における仕事は、こうした経験を与える可能性を有している。

Maslowにあって、人間操縦が克服された、理想的な組織とはどのような組織なのか。Maslowはこれをシナジー概念によって表現した。彼においてシナジーとは、健康度を示す概念であり、二分法の超越と全体論的アプローチという特徴を有する。こうしたシナジーが実現されている組織とは、リーダーとフォロワーが心理的に健康、つまり互いがB価値とB認識に基づいて意思決定・行動しており、なおかつセールス・パーソンと顧客もこうした関係を築いているような組織である。おそらく、現代においてMaslowが経営を論じたならば、間違いなく顧客に加えて株主についても論じたであろう。株主が有すべき健全性・取るべき行動について論じたに違いない。いずれにしても、以上のような人間関係は、責任による人間関係が構築されていると言ってもいいであろう。Maslowは、こうしたシナジーによって成り立つ組織を、経営学における既存のリーダーシップ、パワー、フォロワーなどの諸概念を自ら再定義することによって示したのである。

これに対して、McGregorは、Y理論という斬新なアイデアを示したが、人間操縦問題については、気づいていながら、これを科学の問題ではないとした。したがって、Y理論的経営論では、どこまでいっても〈人間行動のコントロール〉という発想から抜け出ることがなかった。

Maslow経営論とMcGregor経営論は根本的に異なる。実際に、MaslowのMcGregorに対する評価がそれほど大きかったとは思えない。McGregorは、Maslow欲求階層説を採用して自身の理論を展開した。Maslowはそれを見て、経営に対する可能性を感じ取った。そして経営について論じた。McGregorの『企業的人間的側面』の出版が1960年であり、Maslowの『ユーサイキアン・マネジメント』の出版が1965年であったことを見ると、Maslowがいかに素早く反応したかがわかる。しかし、こうした関係にもかかわらず、Maslowは、『ユーサイキアン・マネジメント』の中でMcGregorを全く論評していない。

もちろん、「Y理論」という言葉は、よく用いられる。しかし、McGregor理論を名指ししての評価も批判もない。それは、Maslow（1965）がDruckerに対しては評価と批判を加え、大きな紙数を割いているのを見るとき際立つのである。

Maslow経営論とMcGregor経営論を対比したとき、見えてくることは、一つには科学的客観性だけを貫くことの危険性である。科学的客観性は、それによって生まれてきた科学的知識の使用に対する責任を、使用する者にのみ負わせなければならない。そうしたことが許されるだろうか。諸々の随伴的結果にアプローチすることができる配慮から生まれる客観性の視点を常に持たなければならないと考えられる。

以上、Maslow経営論とMcGregor経営論がいかに異なるものであるか、Maslow経営論の意義について見てきた。本稿では、基本的にMaslow経営論を肯定的に捉えることを目的とした。ただしそれは、Maslow経営論に問題がないということではない。最後に、Maslow経営論の不備、問題点を若干挙げておきたい。

第一に、Maslowは、経営を論じるに際して、現状の経営が抱える問題点を想起しきれていないと思われる。もちろんそれは、一つには理想を論じるという意図があったからだと言うこともできる。しかし、この点は彼の論じた心理学とは大きな差が生まれてしまっている。彼の心理学は、フロイトなどの既存研究を踏まえた結果、人間の不健康とは何かを念頭にあった上で展開されたのに対して、彼の論じた経営論は企業、組織における現状の問題点、その不健康さがあまり踏まえていないからである。人間操縦を越えようとする意図は支持されるべきである。だが、誰もそうした人間操縦が正しいとは思っていないということも事実であり、それにも関わらず克服できないとすれば、そこにはそれを妨げる要因があると見なければならない。しかし、Maslowは、そうした要因を把握した形跡がない。Maslow経営論には、彼の思想が見事に貫かれているが、現状の経営の問題点を把握しきらずに経営を論じているということが、彼の論述の説得力を少なからず失わせてしまっているように思われる。

第二に、上記と関連するが、Maslowは組織の理想郷を示したが、ではその理想に至っていない段階ではどうすればよいのか。彼は現実に対する具体策をほとんど示すことができていない²¹⁾。彼は、状況の客観的要求に従うべきを説くのみである。

以上の点をどう考えるかは今後の課題である。

²¹⁾ もちろん、ゼロではない。Tグループや会計処理に関する言及は存在する。

〈参考文献〉

邦文文献

- 上田吉一 (1988) 『人間の完成 マスロー心理学研究』 誠信書房。
- 岸田民樹 (1986) 「一般システム理論と組織論」『経済論叢』第137巻第1号、42-60頁。
- 河野昭三 (2010) 「社会・企業（組織）・個人の統合に向けて—マスロー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。
- 降旗武彦 (1971a) 「経営管理におけるシステム概念の変遷について（1）」『経済論叢』第107巻第1号、1-20頁。
- 降旗武彦 (1971b) 「経営管理におけるシステム概念の変遷について（2）」『経済論叢』第108巻第5号、150-170頁。
- 三島齊紀 (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—」藤本雅彦編『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。
- 三戸 公 (2002) 『管理とは何か』文真堂。
- 山下 剛 (2005) 「P.F.ドラッカーによるD.マクレガー-Y理論批判—（組織目的と個人目的の統合）を中心に—」『日本経営学会誌』第14号、29-42頁。
- 山下 剛 (2008) 「Maslow理論はモチベーション論か—経営学におけるMaslow理論の意義再考—」『日本経営学会誌』第22号、66-78頁。
- 山下 剛 (2009) 「オープン・システム・アプローチの人間観と組織—L.von Bertalanffyの一般システム理論と人間観—」岸田民樹編『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』文真堂、21-38頁。
- 山下 剛 (2010) 「Maslow理論の誤解をめぐって—Maslow理論と経営学、再論—」『研究紀要』（高松大学・高松短期大学）第52・53合併号、159-186頁。
- 山下 剛 (2011) 「マスローの心理学・科学観」『研究紀要』（高松大学・高松短期大学）第54・55合併号、231-273頁。

英文文献

- Ansoff, H. I., (1988) *The New Corporate Strategy*, Wiley. (中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営』産能大学出版部。)
- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『[新訳] 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- von Bertalanffy, L., (1967) *Robots, Men and Minds —Psychology in The Modern World—*, George Braziller. (長野敬訳 (1971) 『人間とロボット 現代世界での心理学』みすず書房。)
- Deci, E. L., (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ—』誠信書房。)
- Drucker, P. F., (1970) *Technology, Management, and Society*, Harper & Row.
- Drucker, P. F., (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Harper Business edition)*, Harper Business.
- Follet, M. P., [Metcalfe, H. C. & L. F. Urwick (eds.)], (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Harper & Row, Publishers. (米田清貴・三戸公訳 (1972) 『組織行動の原理』未来社。)
- Goble, F. G., (1970) *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, Grossman. (小口忠彦監訳 (1972) 『マスローの心理学』産能大学出版部。)
- Hoffman, E., (1988) *The Right to be Human*, St. Martin's Press. (上田吉一訳 (1995) 『真実の人間—アブラハム・マスローの生涯』誠信書房。)
- Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch, (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation*

- and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論』 産業能率大学出版部。)
- Lowry, R. J., (1973) *A. H. Maslow: An Intellectual Portrait*, Brooks/Cole.
- Maslow, A. H., (1946) "Problem-Centering vs. Means-Centering in Science," *Philosophy of Science*, Vol.13, No. 4, pp. 326-331.
- Maslow, A. H., (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1971) 『人間性の心理学』 産能大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1957) "A Philosophy of Psychology," in Fairchild, J. E., (ed.), (1957) *Personal Problems & Psychological Frontiers*, Sheridan House, pp. 224-244.
- Maslow, A. H., (1962) *Toward a Psychology of Being*, D. Van Nostrand Company, Inc.
- Maslow, A. H., (1964) *Religions, Values and Peak-Experiences*, Ohio State University Press. (佐藤三郎・佐藤全弘訳 (1972) 『創造の人間——宗教・価値・至高経験』 誠信書房。)
- Maslow, A. H., (1965) *Eupsychian Management*, Irwin. (原年廣訳 (1967) 『自己実現の経営——経営の心理的側面』 産業能率大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1966) *The Psychology of Science —A Reconnaissance*, Harper & Row. (早坂泰次郎訳 (1971) 『可能性の心理学』 川島書店。)
- Maslow, A. H., (1970) *Motivation and Personality* (2nd ed.), Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1987) 『改訂新版』 人間性の心理学』 産能大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1971) *The Farther Reaches of Human Nature*, The Viking Press. (上田吉一訳 (1973) 『人間性の最高価値』 誠信書房。)
- Maslow, A. H., (1998) *Maslow on Management*, John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳 (2001) 『完全なる経営』 日本経済新聞社。)
- McGregor, D., (2006) *The Human Side of Enterprise (Annotated Edition)*, McGraw-Hill. Originally published in 1960 (高橋達男訳 (1970) 『企業の人間の側面 [新版]』 産能大学出版部。)
- McGregor, D., [Bennis, W. G. & E. H. Shein (eds.)], (1966) *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*, MIT Press. (高橋達男訳 (1967) 『リーダーシップ』 産能大学出版部。)
- Payne, R. L., (2000) "Eupsychian Management and the Millennium," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 3, pp. 219-226.
- Pfeffer, J., (1981) *Power in Organizations*, Pitman Publishing.
- Robbins, S. P., (1997) *Essentials of Organizational Behavior* (5th ed.), Prentice-Hall. (高木晴夫監訳 (1997) 『組織行動のマネジメント 入門から実践へ』 ダイアモンド社。)
- Whitehead, A. N., (1933) *Adventures of Ideas*, Simon & Schuster. (山本誠作・菱木政晴訳 (1982) 『観念の冒険』 松籟社。)

研 究 紀 要

第56・57合併号

平成24年 2月25日 印刷

平成24年 2月28日 発行

編集発行 高 松 大 学
高 松 短 期 大 学
〒761-0194 高松市春日町960番地
TEL (087) 841-3255
FAX (087) 841-3064

印 刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町1-8-10
TEL (087) 833-5811