

(39) ドラッカー 『マネジメント』 における「マズローの批判」

——マズロー管理論の意義と限界——

北九州市立大学 山下 剛

【キーワード】 自由と自己実現 (freedom and self-actualization), 心理的健康 (psychological health), 管理 (management), 心理的操作 (psychological manipulation), 責任の組織化 (organizing responsibility)

【要約】 P.F. ドラッカーが『マネジメント』の第 19 章「労働者と働くこと」において「マズローの批判 (Maslow's criticism)」という節を設けていることは有名である。仮に、ドラッカーが「マズローの批判」を受け入れたとするならば、マズローはその時点で、ある意味においてドラッカー以上の管理論を展開していたということになる。なぜドラッカーは「マズローの批判」を取り上げたのか。マズローは、どのような批判を行い、ドラッカーは、どのようにその批判を受容したのか。マズローとドラッカー、2 人の応酬を見ることで、「マズローの批判」の意味を吟味する。この作業を通じて、これまでほとんど分析されてこなかったマズロー管理論の意義と限界に迫りたい。

1. はじめに

A. H. マズローは、その欲求階層説と自己実現論で経営学でも著名である。近年においても、マズロー理論は研究され続けている。例えば、金井壽宏教授は、『『完全なる経営』監訳者解説』(2001)の中で、「自己実現はモチベーション(動機づけ)の問題ではない」という見解を示され、松山一紀は、マグレガー、アージリスらがマズローの自己実現思想を半ば無視する形で議論を展開しているという主張を展開され(松山 2003)、三島齊紀、河野昭三は、経営学で光が当てられてこなかったマズローに関する文献を渉猟し丁寧に紹介する研究が続けられている(e.g. 三島 2005; 三島・河野 2006; 2009)。これらは経営学の観点からするマズロー理論の研究を大いに前進させてきたものである。

しかし、指摘しておく必要があるのは、これらの研究においては、マズローが展開する管理論について触れるところが少ないということである。もちろん、これまでマズローの管理論に言及するものがなかったということではない。例えば、ゴープルは、『第三勢力：アブラハム・マズローの心理学(邦題：マズローの心理学)』において一章をもうけて「自己実現の経営」について論じ、同様に、上田吉一もその著『人間の完成』の中で一章をもうけて論じ、また、近年でもマズロー管理論の研究は見られる(e.g. Payne 2000)。いずれも、マズローの考え方、理論に即してその管理論が整理されており、その概要について知ることができる。しかし、いずれもマズロー管理論の位置づけは示されていない。すなわち、マズローの管理論の意義はどこにあり、限界はどこにあるのか、

ということが示されていないのである。

現代において、「自己実現」という言葉は市民権を得ていると言っていい。これだけ「自己実現」という言葉が溢れ、経営学の文献でも用いられている以上、その経営学における意味を確認する必要がある。そして、そのためには、マズローが自らの理論を応用して展開しようとした、その管理論を批判的に検討する必要がある。

P. F. ドラッカーは、『マネジメント』の第19章「労働者と働くこと：理論と現実」に、「マズローの批判 (Maslow's criticism)」という一節を設けている。このことは比較的名有であり、マチャレロ＝リンクレター (2011) も、マズローがドラッカーを批判したとして取り上げている。この『マネジメント』第19章は、マズロー『ユサイキアン・マネジメント (Eupsychian Management)』(1965)でのドラッカーに対する批判を受け入れ、その上で、ドラッカー自身の主張がなされるという形で議論が展開されている。

さて、仮に、ドラッカーが「マズローの批判」を受け入れたとするならば、マズローはその時点で、全面的とは言えないであろうが、少なくともその一部分については、ドラッカー以上の管理論を展開していたということになる。内実はどうなのであろうか。なぜドラッカーは「マズローの批判」を取り上げたのだろうか。マズローは、どのような批判を行い、ドラッカーは、どのようにその批判を受容したのだろうか。マズローとドラッカー、2人の応酬を見ることで、「マズローの批判」の意味を吟味したい。このことがマズロー管理論の意義と限界を明らかにしてくれるものと思われる。

2. ドラッカー『マネジメント』における「マズローの批判」

まず、そもそもドラッカーがどのような文脈で「マズローの批判」を取り上げたのかを見てみよう⁽¹⁾。『マネジメント』は、現代社会を組織社会と捉え、マネジメントをそうした社会における器官 (organ) と位置づけた上で、第1部「タスク」、第2部「管理者」、第3部「トップ・マネジメント」が展開される。第1部タスクにおいて論じられるのは、企業の成果、サービス組織の成果、生産的な仕事と達成する労働者、社会的衝撃と社会的責任の4点であり、このうち、組織の中の人の問題について考える「生産的な仕事と達成する労働者」(第15章～第23章)の中で、マズローが登場する。

実は、ドラッカーは、マズローの批判を取り上げただけでなく、その前に、マズローに対する若干の批判も行っている。それは第16章「仕事、働くこと、労働者について知っていること (そして知らないこと)」において触れられている。そこでは、基本的に、働くこと (working) には、5つの次元 (生理的、心理的、社会的、経済的、権力的) があるということ、そして、これらの5つの次元の全体性 (configuration) が強調される。そして、働くことに対する伝統的なアプローチ (例えば、マルクス、メイヨー) は、これらのうちの一つを唯一の次元と宣言していたのに対して、マズローはそうではなかったとし、次のように語られる。

「人間主義心理学 (humanist psychology) の父、アブラハム・H・マズローは、人間の欲求 (human wants) が階層を形成していることを示した。マズローは、人間の欲求に〈限界効用〉と呼ばれる論理を適用した。彼の理論は、深遠で、不変性のある洞察であった。マズローは、経済的欲求を底辺におき、自己実現の欲求 (the need for self-fulfillment) を頂点においたが、その並べ方自体が第一に重要なものではない。大事なものは、諸々の欲求は絶対的なものではないという洞察である。すな

わち、ある欲求が満たされれば満たされるほど、その欲求の充足は問題ではなくなるという洞察である」(Drucker 1974, p.195)。

このように、ドラッカーは、マズローが諸々の欲求を絶対的なものではないと考えていた点を評価した。ただし、その上で、若干の批判も行った。すなわち、「マズローが理解していなかったのは、充足されることで欲求は変化するということ」である (Drucker 1974, pp.195-196)。例えば経済的欲求について見ると、確かに経済的な欲求が充足されると、さらなる経済的報酬を得て欲求を満足させようとはしなくなっていく、積極的なインセンティブを与えることについて経済的報酬がもつ力は弱くなるが、その一方で、失望させた場合に不満を生み出すということについて経済的報酬がもつ力は急速に増大するし、給与は経済的な次元というよりもむしろ、社会的あるいは心理的次元の一部となっていくというのである。

以上の第 16 章での指摘を受けて、第 19 章における「マズローの批判」がある。ドラッカーは、マズローを取り上げ、次のように述べる。「彼は、鋭く、私とマグレガーを批判した。つまり、Y 理論が要求する責任と自己規律を負うことのできない弱者、傷つきやすい人、損害を受けた人に対して「残酷」だと批判したのである。」そしてさらに次のように述べていく。「人は、X 理論の安全性とそれがもたらす確実性を別のものによって、X 理論の安全性とそれがもたらす確実性を、安全性と確実性の別の構造によって、取って代える必要」があり、「マズローの研究からの一つの結論は、Y 理論は、その支持者の多くが信じているような、寛大なものではないということである」(Drucker 1974, pp.233-234)。

ドラッカーは、このようにマズローの批判を理解し、まず、X 理論は確かにうまくいかないと述べる。しかし、その一方で、啓蒙的な心理的専制 (enlightened psychological despotism) でもうまくいかないと述べる。こうした論者の多くは Y 理論への忠誠を公言しているが、彼らが語るのは、結局のところ、心理的操作 (psychological manipulation) を通じての統制だとして批判するのである⁽²⁾。そして、心理的専制は心理学の誤用であり、心理学の主たる目的は、その人自身の洞察を得ること、その人自身を自ら統御することであるとするのである (Drucker 1974, p.243)。

では、どうしたらよいのか。ドラッカーは、第 19 章の結論として次のように述べる。

「管理者は、Y 理論のように仮定できない側面がある。(中略) 責任という重荷を引き受けるには、強者や健康人でさえ、さらなるものが必要とされる」のであり、「その構造は、弱者に対しても——そして、彼らに対してだけでなく——X 理論の命令や世話をされるという安心さに代わるものも提供しなければならない」(Drucker 1974, p.245)。

以上の結論を得て、第 20 章以降で展開されるのが「責任の組織化 (organizing responsibility)」である。それは、各人が責任を引き受けられるようにするための仕組みを提案するものであり、職務の 3 つの必要条件 (生産的な仕事、フィードバック情報、継続学習)、計画への従業員の参加、明確な権限構造、職務の安定性、給与の確実性、管理者自身が責任を引き受けること、等が挙げられる。

ドラッカーは自由にして機能する社会を標榜し、そのゆえにこそ、管理論を展開した (三戸 2011)。まず、ドラッカーにあって、自由とは責任ある選択であり、彼の社会の純粹理論は、社会における諸個人に地位と機能を与えること、その社会の権力が正当な権力であることによって社会は機能すると説く (Drucker 1942)。産業社会 = 組織社会である現代社会においては、組織において諸個人に地位と機能が与えられる必要がある。以上のドラッカーの社会論を踏まえて、次のことが言える。第一に、ドラッカーが強者に対しても弱者に対しても X 理論の安心に代わるものを提供

しなければならないとしたのは、「諸個人に地位と機能を与えなければならない」とする彼の社会の純粹理論からする必然的な帰結である。第二に、組織において、権力を行使するマネジメントが正当な権力たるためには、諸個人に自由をもたらし必要がある。ドラッカーが「責任の組織化」と述べて、責任を重視したのは、彼が自由＝責任ある選択と把握していたからである。

3. マズローの管理論とドラッカーへの批判

さて、以上のようなドラッカーによる「マズローの批判」の受容は、どのような意味があるのだろうか。このことを確かめるためには、そもそもマズローが実際には、どのような批判をしたのかを確認しておく必要がある。そして、そのためには、マズローがなぜ、どのような管理論を展開したのかを押さえておかねばならない。

まず、確認しておく必要があるのは、マズロー理論は〈モチベーション論〉ではなく、〈心理的健康実現論〉だということである（山下2008：2011）。

マズローは、論文「心理学の哲学」（1957）で次のように述べている。世界が救われるかどうかは心理学にかかっている。心理学の究極の目的は、人間的充実、人間的向上、成長である。なぜなら、人間の本性（human nature）が全ての根本であり、さまざまな知識を用いても、それがよい方向にいくかどうかは、用いる人間がよい人間かどうかにかかっているからである。したがって、心理学の仕事は、人間の本性、善・悪、心理的健康・不健康について理解することである（Maslow 1957, pp.225-226）。

このように述べるマズローは、科学の目的について、「人間についての知識の究極の目標は、物や動物についての知識の目標とは異なる」とする。物や動物についての知識の目標は、それらを外部からコントロールすることであるのに対して、人間についての知識の目標は、逆に、「外的なコントロールから人間を解放すること」であり、「人間をより自由にし、創造的にし、内部決定的にすること」だからである（Maslow 1966, p.40）。

マズローが企図したことは、よい人間、つまり心理的に健康な人間へと向かう人間的充実・人間的向上をどのように実現するか、その結果として、人間をより自由な、創造的な、内部決定的な存在とすることである。すなわち、一言で言えば、マズロー理論とは、諸個人の心理的健康の実現を企図した理論である。まず、自己実現欲求の段階は、マズローにあって、心理的に最も健康な段階である。このため、彼が述べる自己実現の人間は、心理的に健康な人間がいかなる特徴をもっているかを列挙したものとなっている（e. g. Maslow 1954：1970）。そして、欲求階層説は、この心理的健康に至る主要な経路の一つを示した過程論である。以上のようなマズロー理論は、モチベーション論とは正反対の志向性をもつ理論である。なぜなら、モチベーション論とは一般に、人間行動の方向づけ、強度、持続性について説明し、コントロールすることとして規定されることからわかるように（e.g. Campbell and Pritchard 1976：Kanfer 1995）、まさに外的なコントロールを企図する理論だからである。

いずれにしても、マズロー理論とは、この諸個人の心理的健康の実現という理念の下に展開されており、したがって、マズローの管理論もまさに、このことを目的とした管理論として展開される。まず第一に、マズローは、著書 *Eupsychian Management*（1965）で管理論を展開したが、*Eupsychia* とは、「介入されることなく隔離された島で、1,000人の自己実現的な人間によって生み出された文化」と定義されるものであり、さらに言えば、「心理的健康に向う動き」、「健康への志向」

を表すとされている (Maslow 1965, p.xi)。第二に、彼の管理論は、彼が啓蒙的管理論 (enlightened management) と呼ぶ、マグレガーらの管理論から刺激を受けたものである。すなわち、マズローは仕事の中に自己実現の可能性を見た。すなわち、「自己実現的な仕事 (S-A work) とは、自己を探し求め、自己を充実させることであり、同時に、本物の自己を表現する究極の形である無我到達することでもある」とし (ibid., p.7, 傍点は原文のイタリック表記。以下同)、このことが責任概念と関わるとする。こうしたことが〈状況の客観的要求に応えることとしての責任〉と関わるとし、「理想的な状況下では、人間と自己実現的な仕事 (その人の動機、責任、召命、献身、課題、等) の間には同型性、つまり相互選択があるであろう」とするのである (ibid., p.10)。さて、しかし、第三に、マズローは、啓蒙的管理論に刺激を受けたものの、それらの管理論の根本的な部分に不満をもっており、したがって、それらの管理論に対する批判を梃子として自説が展開されている。その中心となるのは、すなわち、「啓蒙的な企業の全体として心理的健康に向かう成長や自己実現、人格の成長といった側面を完全に見落とす」としているという指摘である (ibid., p.40)。第四に、これに対して、マズロー自身は、シナジの観点から組織および管理を論じた。ここで言うシナジとは、一般に言われる「相乗効果」のことではない。彼は、ベネディクトの概念を用いたが、ベネディクトにおける社会的シナジは、原始的文化の「健康度 (the degree of health)」を表す概念であったとされる (ibid., p.88)。マズローは、このシナジ概念を用いて組織論、管理論を展開した。そのシナジの概念には、2つの含意があり、一つは、「二分法の超越」、もう一つは、「全体論的アプローチ」である (山下 2012)。

このシナジ状態にある組織は、Eupsychiaという言葉についてのマズローの説明からわかるように、一つの理想である。すなわち、そこでは、管理者・リーダーがいかに心理的に健康であるべきか、その場合、彼らはどのように振る舞うのか、被管理者・フォロワーがいかに心理的に健康であるべきか、その場合彼らがどのように振る舞うのか、同様に、セールスマンと顧客についても、両者が健康であるべきこと、その場合の振る舞いはどのようなものであるかが語られていくことになる。

さて、以上のようなマズローの管理論が展開される中で、ドラッカーが取り上げられる。その扱いは、マグレガーやリッカートといった同書で取り上げられる他の人物と比べると特別なものがある。まず、何よりもドラッカーに対しては、人間の本性の理解についての共感が表明されている。すなわち、「人間の本性 (human nature) に関してピーター・ドラッカーの達した直感的結論は、第三勢力の心理学が導いた結論ときわめて類似している」と述べられ、「ドラッカーは、カール・ロジャーズやエーリッヒ・フロムが到達した人間の本性の理解とほぼ同様の理解に達している」と述べられるのである (Maslow 1965, p.2)。

人間の本性の理解に共感しているということは、物事についての根本的な考え方が一致しているということと等しい。このような評価をされているのは、*Eupsychian Management* では、ドラッカーだけである。そして、この大いなる共感を背景にして、ドラッカーに対する批判が次のように述べられる。

「われわれの目の前にいるのが、成長が可能であり、成長を熱望するきわめて成熟した人間である場合は、ドラッカーの管理原則は素晴らしいものだと思われる。その管理原則は機能するであろう。しかし、それは、人間の発展階層の頂点にいる人間に対してだけである。ドラッカーの管理原則は、理論的に言えば、次のような人間を仮定している。すなわち、過去において、自らが成長する中で、その基本的欲求を充足してきた人間、そして、現在においてその生活状況が充足されてい

る人間である。」(Maslow 1965, p.15)

これは、2つの批判にまとめられるとマズローは述べる (Maslow 1965, p.36)。すなわち、第一に、ドラッカーの管理原則を機能させるためには、適切な種類の人間を選抜する必要があるが、その点を見逃しているということであり、第二に、世の中には邪悪な人間、病的な人間、たちの悪い人間がいるという事実を無視しているということである。

この批判に立って、マズロー自身は、この「選抜する必要がある」という立場から管理論を展開している。したがって、マグレガーが人間についての見方・仮説としてX理論—Y理論を提起したのに対して、マズローは、もはやそれは事実であり、X事実、Y事実だと述べ (Maslow 1965, p.148)、Y理論が当てはまる人間に特化した管理論を展開したのである。

4. ドラッカー「マズローの批判」の意味するもの

以上、ドラッカーとマズローにおけるそれぞれの「マズローの批判」を概観した。ここまで見てきてわかるように、ドラッカー、マズロー両者の「マズローの批判」は食い違っている。ドラッカーは、マズローが「Y理論が要求する責任と自己規律を負うことのできない弱者、傷つきやすい人、損害を受けた人に対して残酷だ」と批判したと述べているが、実は、マズローはこのような批判を行っていない。マズローが述べたのは、ドラッカー管理論の適用可能な人間は限定的であり、したがって、適用する人間を選ぶ必要があるのに、ドラッカーはそのことを認識していないということであった。そして、むしろ、マズローは適用可能な人間が限定的であるということを是とし、その前提に立って、自らの理論を展開していく。では、ドラッカーは、なぜマズローが批判として述べていないことを、マズローが批判したとして述べたのか。逆に、マズローの実際に批判していることを取り上げなかったのはなぜだろうか。

ドラッカーを批判したのは、マズローだけではなかった (e.g. McGregor 1960)。その中でドラッカーがあえて「マズローの批判」を取り上げたその根底にあったものは、二人の人間理解についての共感であったと考えられる。マズローは、ドラッカーに対して「第三勢力と同様の理解に達している」とし、また、ドラッカーは、マズローを「人間主義心理学の父」と評しているように、両者は根本的な部分で認め合っている。マズローもドラッカーも、マグレガーの名を出し、言及するが、いずれも必ずしも高い評価を与えているとは言い難く、その扱いは対照的と言える。

実際に、マズローの言う自己実現とドラッカーの言う自由は、一つの理想として、同じ地点を指す別の表現であると考えられる。このことは、二人がともに、「人間を操作する」という発想に疑問を呈しているところに表れている。興味深いのは、両者が「心理学とは何か」という問いに対して、同じ解を提出していることである。マズローは、人間を自由にし、創造的にし、内部決定的にすること、外的コントロールから解放することとしたのに対して、ドラッカーは、その人自身の洞察を得ること、その人自身を統御することとした。つまり、他人をコントロールするのではなく、自分を自分自身でコントロールできるようになること、この意味で、自由となること、自己実現できることに二人は心理学の価値を見出したと言える。したがって、両者とも「人間の操作」という考え方に対する批判に向かう。マズローは、「啓蒙的管理論」について、そこから多くの示唆を得ながらも、諸個人の心理的健康という問題について言及しないとして批判した。また、ドラッカーは、Y理論の支持を表明する「啓蒙的な心理学」の論者について、それは心理的操作を通じたコントロールであるとして批判した。以上のように、人間の本性についての理解、自己実現もしくは自

由への志向性、「人間の操作」への批判という根本的な部分をマズローとドラッカーは共有していたと言える。

以上のことは、二人がある意味において管理観を共有していることを意味している。すなわち、管理とは一企業のために存在するのではないという認識である。ドラッカーは、管理 (management) を社会における器官と見た。マズローは、企業の管理に諸個人の心理的健康の実現の可能性を見たが、それはまさに、世界が救われるかどうかは、諸個人の心理的健康を実現できるか否かにかかっていると考えたからである。現代はドラッカーも述べているように組織社会であり、社会を創り上げるのは人間であるが、そうした人間は日々、組織の中で生き、その中で管理されている。こう考えれば、管理が人をつくっているのであり、引いては管理が社会をつくっていると考えなければならない。社会全体がよい方向に向かうかどうか、人間が自由で自己実現し、心理的に健康に生きる社会がつくり上げられるかどうかは、まさに管理にかかっていることになる。

ドラッカーが「マズローの批判」について語った背景にはまさにこうした両者の管理観があると考えられる。人間の自由や自己実現をいかに実現していくかという問題は現在のところ必ずしも管理の問題として考えられてはいない⁽³⁾。一企業がいかにして高い業績をあげていくかという視点から考えるならば、確かにそうしたことは特に取り上げるべき問題とはならない。しかし、管理こそが一企業を越えて、諸個人を育て社会を構築していくと考えると、人間の自由・自己実現は管理にとって不可避の課題となる。マズローやドラッカー自身がその点を重視したのに対して、彼らの理論を援用する諸理論は、こうした認識を十分にもっていない。それがドラッカーの指摘する啓蒙的な心理的専制の問題である。ドラッカーが「マズローの批判」という一節を設けたのは、マズローがドラッカーを批判し、それ自体が正鵠を射ていたからでは必ずしもない。それは、マダレー Y 理論をはじめとする、マズロー理論を援用した諸理論が、ドラッカーも共感するマズロー理論の根本的な部分を蔑ろにしていたからである。マズローと同じくドラッカーもこの啓蒙的な心理的専制を乗り越える必要性を感じていた。マズローが実際に行ったドラッカーへの批判は、直接的に心理的専制を乗り越える視点を提示するものではなかったが、マズロー理論そのものにはこの視点が存在していた。したがって、ドラッカーは、マズロー管理論からではなく、マズロー理論全体の観点から「マズローの批判」を再構成したと考えられるのである。

さて、ただし、ここで一言及しておく必要のあることは、このようにドラッカーによって再構成された「マズローの批判」と、第 19 章以後の労働者と仕事の管理についての展開は、皮肉にも、「マズロー管理論への批判」という側面をもっているということである。根本的な部分で共感しているドラッカーも、マズローの主張は受け入れ難い面があったのではないかと考えられる。それは、X 理論・Y 理論はもはや X 事実・Y 事実であり、したがって、心理的に健康な人だけを選抜する必要があるというマズローの主張である。

事実、マズローと違い、ドラッカーは、人間を分類して、それに合った管理論を提案するという手法を採らない。彼は、怠惰な人間も活力ある人間もいるが、より重要なこと、日々の経験がわれわれに教えることは、同一の人間が異なる状況ではまったく異なった反応をすることだと述べ (Drucker 1974, p.234)、したがって、必要なのは職務の構造、仕事の構造だとする。このような観点から展開されたのが「責任の組織化」である。責任の組織化とは、組織のメンバーに「責任を負わせる」のではなく、「責任を引き受けることができるようにする」ための条件を整えるという発想である。ドラッカーにあって、責任ある選択こそが自由であり、「責任を引き受けることができるようにする」ということは、諸個人を自由にするのと等しい。もちろんこれは、あらゆる人が

ドラッカーの提案する施策によって必ず「責任を引き受けることができるようになる」というのではない。しかし、「同一の人間が異なる状況では異なる反応をする」というのは、一見怠惰に見える人もそうでない人も、いずれも組織が作り上げる状況次第では、「責任を引き受けることが可能となる」ということを意味している。つまり、ドラッカーは、人間を分類せず、人々の可能性に焦点を合わせて、組織化する方法を提案したと言える。そしてまた、ドラッカーにおいて仮定されているのは「初めから責任を担える人間」ではなく、必ずしもそうではない人間を含めて、どうしたら責任を引き受けることができるようになるかであったと言える。

こうした人間をあらかじめ分類しないという発想の伏線は、「マズローの批判」の節より前に、別の箇所ではドラッカーが行っている主張に見られる。すなわち、「充足された欲求は問題でなくなるのではなく、実際には変化するのだ」というマズロー欲求階層説に対する批判がそれである。また、ドラッカーは、このことを述べる前に、欲求階層説について、その「並べ方が第一に重要なのではない」と述べている。もし「並べ方を重視する」とすると、それは、マズローのように欲求を階層でとらえて低次と高次を区別するということを意味する。そして、その上で、「充足された欲求は問題でなくなる」と理解すれば、現在問題となっている欲求がどの段階にあるかによってその人を分類できることになる。すなわち、ドラッカーのこの二つの言葉は、人間をその人のそのときもっている欲求によって分類するという考え方を拒否したということの意味していると考えられる。

以上のことから、ドラッカーは、マズローの批判を「受容した」とは言えないことがわかる。むしろ、ドラッカーによる責任の組織化の展開は、マズローの管理論への批判を含んでいるとさえ言える。なぜならば、こうしたドラッカーによる「責任の組織化」の主張は、本来であれば、マズローが主張すべき内容のものだからである。

マズローは、健全な社会の実現を目指し、そのために、諸個人の心理的健康の実現について考えた人である。そもそも彼の欲求階層説は、人間を類型化するための理論ではない。彼は、*Motivation and Personality* の第二版の序文で、次のように述べている。「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)。欲求階層説とは、この問いへのマズローの一つの解答である。つまり、彼が欲求階層説で語ろうとしたのは、心理的に不健康な状態にある人をどう心理的に健康な状態へと導くかということであり、欲求階層説はその「順序」を示したものであった。ここには、高次欲求の人と低次欲求の人を分類し、高次欲求者のみを対象として、心理的健康に導くという発想はない。基本は、社会全体を健全なものとすることであり、社会における可能な限りの人々を心理的に健康な状態へと導くことが企図されている。そもそもマズローが「管理」に注目した理由もそこにあった。つまり、世界や人類を向上させようと思えば個人を対象とする心理療法では量的に見て難しく、したがって教育や企業管理に注目する必要があると考えたのである。マズローが自らの論理を貫こうとすれば、それは、自身が展開する管理論全般においてもこうした論理を引き継ぐべきだったはずである。しかし、マズローは、その管理論の中身に入ると、X 事実、Y 事実という形で人間を分類し、その分類に基づいて、Y 事実に立った管理論のみを展開し、その条件として、適用できる人間を選別すべしという主張に転換してしまった。

ドラッカーは、「マズローの批判」と称して、実際には、マズローがドラッカーに対して行っていない批判を批判として述べた。その背後には、彼の言う啓蒙的な心理的専制、心理的な操作への

批判があった。それはマズローの問題意識と軌を一にするものであった。ただし、これは本来であれば、マズローがその管理論の中でもなすべき批判だったのであり⁽⁴⁾、マズロー理論に共感するドラッカーはいわばマズローの代わりに、本来のマズロー理論の延長線上に立って、「マズローの批判」を論じて問題提起し、そこから得られる結論に基づいて自らの管理論を展開したといえることができる。したがって、ある意味では、ドラッカーの「マズローの批判」は、本来のマズロー理論からの逸脱に対する「マズロー管理論への批判」だったといえることができる。

5. おわりに

以上、マズローとドラッカーの「マズローの批判」を巡る応酬を見てきた。ドラッカーが「マズローの批判」を取り上げたことの含意は何だったのか。結論を述べるならば、ドラッカーは、マズローおよびドラッカー自身の考えていたことに対する誤解を解こうとしたのだといえる。すなわち、マズローやドラッカーの理論は、Y理論への忠誠を公言する啓蒙的な心理的専制とは一線を画するということを指摘しようとしたのが「マズローの批判」なる一節を設けたドラッカーの意図である。ただし、このように考えてくると、マズローがドラッカーを超えた観点から管理を論じドラッカーがそれを受け入れたといえることは言えない。むしろ、「マズローの批判」はドラッカーがマズローの意を汲んで再構成したものであり、そこにはいわば、マズローの人間観、管理観に対する支持と、その一方で、マズローの実際の管理論に対する若干の批判が込められていたと言える。

マズローは1970年に亡くなり、その後の1974年にドラッカー『マネジメント』が出版されている。したがって、マズロー自身は、この『マネジメント』における「マズローの批判」に応答する機会をもたなかった。もしマズローが生きていたら、はたしてこのドラッカーによる「マズローの批判」はどう受け止められていたであろうか。

おそらく、マズローは、ドラッカーの「マズローは、Y理論が要求する責任と自己規律を負うことのできない弱者、傷つきやすい人、損害を受けた人に対して残酷だと述べた」という指摘に対して、わが意を得たりの感を抱いたであろう。しかし一方で、ドラッカーがマズローに対して行った批判については、それを簡単に受け入れられたかはわからない。マズローがドラッカーの考えを受け入れるためにはその前提となる理論を受け入れる必要があるからである。それはドラッカーの社会の純粹理論である。すなわち、マズローには、ドラッカーのような、社会が機能するために最低限必要なものは何かということについての理論をもっていなかった。つまり、社会が機能するには諸個人に地位と機能が与えられ権力が正当なものでなければならない、という考えがマズローにはなかったのである。マズローに社会論があるとすれば、社会はよい人間、心理的に健康な人間を生み出せるかどうかにかかっているということである。マズローは、諸個人の自己実現を企図し、ドラッカーも諸個人の自由を企図したが、ドラッカーの管理論の背後には、その上でさらに、諸個人に地位と機能を与えなければならないという認識、そして全員が責任ある選択をすることはできないし、誰もが完全にできるわけではないという認識があり、したがって、そうした人々をフォローする用意、受け入れる用意が必要だと考えていたのに対して、マズローの管理論は、まだそうした視点をもつに至ってはいなかったと言える。

マズロー理論は、諸個人の自己実現＝心理的健康をどのように実現するかという視点によって貫かれており、彼の管理論もまたこの視点によって貫かれている。それは、モチベーション論が陥っ

ていた「他者を操作する」という視点ではなく、諸個人が自らを自ら自身でコントロールできるようになるという意味での自己実現を志向する理論であり、ここに、マズロー管理論の特異性と意義がある。それは、管理を一企業の視点ではなく、社会的観点から捉えたときの意義である。ただし、そこには一定の限界も存在していた。社会的観点から捉えたとき、管理論はまさにマズローが言うように心理的健康を視野に入れたものである必要がある。しかし、同時に、どれだけ見事な理論、手法が現れたとしても、世の中の全員が自己実現＝心理的健康を実現できるとは言えない。そのような世界は容易には実現しえないであろう。したがって、管理論は、心理的健康の実現を企図しながらもその実現の可否にかかわらず、様々な人をフォローするもの、すくい上げるものでなければならない。人々に地位と機能が与えられなければ、社会は混乱する。言ってみれば、ドラッカーの「マズローの批判」は、管理論は、心理的健康の実現という理想と、そこに達するのは容易ではないという現実の両者に立って構築される必要があるということを示唆するものと言える。

- (1) 以下、引用に際して訳書のあるものは訳書を参照している。ただし、訳文は必ずしも訳書のままではない。
- (2) なお、ドラッカーのY理論批判については、山下(2005)を参照。
- (3) もちろん、ここで言う「自己実現を実現していく」ということは、「自己実現欲求を満たす」ということではない。
- (4) もちろん、管理論を離れたマズローは、この主張をしている。その代表的な著作は『科学の心理学(邦題:可能性の心理学)』(1966年)である。

〈参考文献〉

- Campbell, J. P. and R. D. Pritchard (1976) *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 63-130, Chicago: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1942) *The Future of Industrial Man*, New York: The John Day Company. (上田惇生訳『産業人の未来』新訳 ダイアモンド社, 1998年)
- (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row. (野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント—課題・責任・実践』上・下, ダイアモンド社, 1974年, 上田惇生訳『[エッセンシャル版] マネジメント』ダイアモンド社, 2001年)
- Goble, F. G. (1970) *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, New York: Grossman. (小口忠彦監訳『マズローの心理学』産能大学出版部, 1972年)
- Kanfer, R. (1995) Motivation, in Nicholson, N. (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, 330-336, Cambridge: Blackwell.
- Maciariello, J. A. and K. E. Linkletter (2011) *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, New York: McGraw Hill. (坂井和男・高木直二・井坂康志訳『ドラッカー教養としてのマネジメント』マグローヒル・エデュケーション, 2013年)
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row. (小口忠彦監訳(1971)『人間性の心理学』産能大学出版部。)
- (1957) A Philosophy of Psychology, in Fairchild, J. E. (ed.), *Personal Problems & Psychological Frontiers*, 224-244, New York: Sheridan House.
- (1959) Preface, in Maslow, A.H. (ed.), *New Knowledge in Human Values*, vii-x, New York: Harper & Low.
- (1964) *Religions, Values and Peak-Experiences*, Columbus: Ohio State University Press. (佐藤三郎・佐藤全弘訳『創造的人間——宗教・価値・至高経験』誠信書房, 1972年)
- (1965) *Eupsychian Management*, Homewood: Richard D. Irwin, Inc. (原年廣訳『自己実現の経営—経営の心理的側面』産業能率大学出版部, 1967年)
- (1966) *The Psychology of Science —A Reconnaissance*, New York: Harper & Row. (早坂泰次郎訳『可

【経営学論集第 85 集】自由論題

- 能性の心理学』川島書店, 1971 年)
- (1970) *Motivation and Personality* (2nd ed.), New York : Harper & Row. (小口忠彦監訳『改訂新版』人間性の心理学』産能大学出版部, 1987 年)
- (1998) *Maslow on Management*, New York : John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社, 2001 年)
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill. (高橋達男訳『企業の人間的側面 [新版]』産能大学出版部, 1970 年)
- Payne, R. L. (2000) Eupsychian Management and the Millennium, *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 219-226.
- 上田吉一 (1988) 『人間の完成 マスロー心理学研究』誠信書房。
- 金井壽宏 (2001) 「『完全なる経営』監訳者解説」金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社, 404-428 頁。
- 松山一紀 (2003) 「人的資源論」田尾雅夫編『非合理組織論の系譜』, 24-42 頁, 文眞堂。
- 三島齊紀 (2005) 「A. H. Maslow の欲求論に関する一考察——正常パーソナリティと基本的欲求の 5 分類——」『研究年報 経済学』(東北大学) 第 66 巻第 4 号, 209-215 頁。
- ・河野昭三 (2006) 「ゴールドシュタインの「自己実現」概念に関する覚書——マズロー理論の初期的形成に関する一考察——」『研究年報 経済学』(東北大学) 第 67 巻第 4 号, 147-161 頁。
- ・———— (2009) 「A.H.Maslow による「自己実現」概念の探究プロセス—GHB ノートと 1950 年論文を中心に—」『経済貿易研究 研究所年報』第 35 号, 47-66 頁。
- 三戸 公 (2011) 『ドラッカー, その思想』文眞堂。
- 山下 剛 (2005) 「P.F. ドラッカーによる D. マグレガー 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。
- (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。
- (2011) 「マズローの心理学・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。
- (2012) 「マズロー〈自己実現の経営〉と Y 理論」『研究紀要 (高松大学・高松短期大学)』第 56・57 合併号, 111-151 頁。