

今日の所謂「目標管理」論と 「Y理論」との相違点に関する一考察

——マグレガー自身が提示した事例から——

村 田 晋 也⁽¹⁾

1. はじめに

人的資源管理論に関する教科書を手に取り、モチベーション論についての頁を捲ると、D. M. マグレガー (Douglas M. McGregor; 1906-1964) の提唱したY理論に関する解説が必ず目に入ってくる。そうした教科書等による紹介文の多くは、“彼はそれまでの企業経営現場で見られた「X理論」なる伝統的人間観とそれに沿った「命令と統制による管理」とは異なる「Y理論」なる人間観とそれに適した「目標管理 (management by objectives)」, 所謂MBOを提示した” というものである。

しかし小生は、こうした文言を見る度に複雑な気持ちにさせられる。何故なら、他ならぬマグレガー自身が、「目標管理 (management by objectives)」なるものと、自身が提唱する「Y理論」とは、趣旨が大きく異なるものであると再三明言しているからである。事実、そのことが大喝されている彼の1960年著書 *The Human Side of Enterprise* (邦題『企業的人間的側面』)⁽²⁾ の第

(1) 愛媛大学 教育・学生支援機構 専任講師

(2) McGregor, D. M. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York. (高橋達男訳 (1970) 『新版 企業的人間的側面』産能大学出版

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

5章序文はこうした文言から始まっている。抜粋してみたい。

「ここでは、Y理論を基とした経営方策の実施について描写した特徴的なものの幾つかを精査していきたい。ピーター・ドラッカーによる著作の影響もあり、近年、「目標管理（management by objectives）」なる概念が注目を集めているが、これは、命令と統制による管理方法という枠内から出てはいない、その新たな一連のものに過ぎないと考えられる<筆者注；つまり、「目標管理」はX理論に準じた管理方法であるとマグレガーはしている>。続く頁で描き出されるものは、Y理論の適用方法である。この目的は、統合を推し進めていくことにあり（中略）、もって、これは独特なものであって、目標管理という伝統的概念なるものの典型例とは全く違うものなのである（It is thus a special and not at all a typical case of the conventional conception of management by objectives.⁽³⁾）、と<傍点は筆者による>。

ところで、上述した教科書等に見られがちなマグレガー理論に関する誤った解説文は、主に、マグレガー1960年著作の第I部第3・4章にのみ依拠している場合が多い。というのも第3章にて彼は、これまでの企業経営で見られた「X理論」なる受動的従業員観と、その際に見られてきた「命令と統制による管理」について、また第4章では、当時の前衛的な企業の経営者たちの間で見られつつあった「Y理論」なる積極的従業員観について概説しているからである。つまり第I部の当該二章は、マグレガーが「企業経営における理論前提（THE THEORETICAL ASSUMPTIONS OF MANAGEMENT）」⁽⁴⁾

部。なお、本稿における和訳は訳本に依拠しない。以下、原著を *Enterprise* と略記する。）

(3) *Enterprise*, p.61.

を説明している箇所なのである。加えて、目につきやすいX理論・Y理論なるキャッチーなネーミングであることも相まって、教科書等における解説文は、この「理論前提」部分を取り上げるだけで、彼に関する紹介を終えがちである。

しかしながらマグレガーが、そうした自分の「理論前提」を踏まえたいうえで、現実に見られる「目標管理」について評説を行っているのは、とりわけ第Ⅱ部「実践の中のY理論 (THEORY Y IN PRACTICE)⁽⁵⁾」以降であり、なかでも上記「第5章」であることに留意されたい。それにも拘らず、この第Ⅱ部以降までも含めて解説を行なっている書き物を見ることは、稀有である。

上記までを鑑み、本稿では彼の「理論前提 (THE THEORETICAL ASSUMPTIONS)」の把握に加え、これまで教科書等にて看過されてきた「実践 (IN PRACTICE)」面での理解をも深め、そのうえで彼の本意と、今日、頻繁に議論されている所謂「目標管理」(即ち、「会社の組織目標を個人へブレイクダウンし、その達成をとおして会社の業績アップと個人の能力アップ⁽⁶⁾の両立を図ろうとするマネジメント手法」との異同について考察していきたい。

II. 2つの人間観, 2つの管理方法, そして大きく異なる 影響と要諦

上述までのように、マグレガーは、まず「理論前提」から話を進めている。そのため、本稿でもそれに倣っていくこととした。

彼は(第1章において、企業経営の場ではこれまで科学的知識があまり用いられてこなかったという点に加え、第2章では、当時の経営者たちが権限

(4) *Enterprise.*, p.1.

(5) *Enterprise.*, p.59.

(6) 佐護譽(2003)『人的資源管理概論』文真堂, 52頁。

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）
を天から降ってきたかのように勘違いしている点を指摘し、それらを念頭に置いたうえで）第3章にて、⁽⁷⁾これまで経営者たちは従業員を監督するにあたり、主に「命令と統制による管理（management by direction and control）」⁽⁸⁾ばかりを慣習的に用いてきたと直言する。というのも経営者たちは、「平均的な人間というものは元来、仕事が嫌いであり（*The average human being has an inherent dislike of work*）」、「責任から逃れ、大望など殆どなく、とりわけ安全であることを求める（*wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.*）」⁽⁹⁾ものだ……⁽⁹⁾と思いついてきたとする。こうした人の性向を睨んだ時、それでも従業員に組織における職責を果たしてもらうためには「懲罰を含んだ強制、統制、命令、脅しが不可欠だ（*most people must be coerced, controlled, directed, threatened with punishment*）」と仮定してきた、と。

しかしマグレガーは、このような手法がこれまであまり功を奏してこなかったと続ける。何故ならこうした伝統的・受動的人間観とそれに基づいた管理方法では、従業員は仕事を通じて効果的に欲求充足をすることを難しくさせられてきたために不満を抱き始め、その表れとして、仕事に目を向けるのではなく、いかにして上の命令を回避し「抵抗（antagonism）」⁽¹⁰⁾するかに腐心するようになってきたからである、⁽¹¹⁾と。事実、こうしたことに起因する「戦闘的・敵対的労働組合（a militant and hostile union）」⁽¹²⁾や「怠業（sabotage）」⁽¹³⁾が多々見られるようになってきたと彼はする。⁽¹⁴⁾

(7) *Enterprise.*, pp.33-44.

(8) *Enterprise.*, p.42.

(9) *Enterprise.*, pp.33-34.

(10) *Enterprise.*, p.9.

(11) *Enterprise.*, pp.9-10.

(12) *Enterprise.*, p.54.

(13) *Enterprise.*, p.55.

(14) この点については、村田晋也（2015）「マグレガー理論の“底流”に関する一

つまり、これまで経営者サイドは、(a)従業員は仕事と真正面から取り組みうなどとはしない受動的な存在であると臆度してきたが故（伝統的な人間観であるX理論を想定してきたがため）、(b)彼らを働かせるために、「命令と統制による管理」を執ってきたこと、(c)しかしそうした手法は、従業員が反抗的になるなどして、あまり功を奏してこなかったこと、(d)その際、なにより彼らがこれまで着目してきたのは、安全などの低次欲求に触ること（脅かすこと）だった、と要約できよう。

しかしながらマグレガーは、もし「人間性に関してこれとは別の信念があれば、当然、大きく異なる組織原則がもたらされよう⁽¹⁵⁾」とし、それを説明するにあたり、心理学者 A. H. マズロー (Abraham H. Maslow ; 1908-1970) の1954年著作から欲求階層説を援用する⁽¹⁶⁾。つまり、多くのアメリカ人にとって最も優勢な欲求である「生理的欲求 (the physiological needs)」と「安全欲求 (the safety needs)」は、既にかなりの程度満たされてきているため、第3番目に優勢な「社会的欲求 (the social needs)」(マズローはこれを「所属と愛の欲求」と呼称)⁽¹⁸⁾と、第4番目に優勢な「自我の欲求 (the egoistic needs)」(マズローはこれを「承認の欲求」と呼称)⁽¹⁹⁾、そして第5番目の「自己充足の欲求 (the needs for self-fulfillment)」(別の箇所ではマグレガーはこれを「自己実現の欲求 (self-actualization needs)」⁽²¹⁾とも呼称)の充足を職場にてさせることが重要である……とマグレガーは指摘したのである。⁽²²⁾

考察——論文「労使協働に関する心理学的分析」を中心に——『愛媛経済論集』愛媛大学経済学会、第35巻第1号、1-14頁を参照のこと。

(15) *Enterprise*, p. 35.

(16) Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row., pp. 81-106. を参照のこと。

(17) *Enterprise*, pp. 35-39.

(18) *Enterprise*, p. 38.

(19) *Enterprise*, p. 38.

(20) *Enterprise*, p. 39.

(21) *Enterprise*, p. 61.

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

「事実、経営者側が注視してきた生理的欲求や安全欲求（these physiological and safety needs）なるものは移り変わって、動機付けのためには、社会的欲求や自我の欲求（the social and the egoistic needs）が重視されるようになってきた。職場で（at work）、もしそうした高次な欲求の充足を行う機会が整えられないのであれば、従業員は不満を感じるようになり、それが彼らの行動に反映されてくるようになる。そのような状況下で、それでも経営者側が生理的欲求ばかりに傾注し続けるのであれば、単に給与を与えたとしても、非効率的な状態に囚われたままであるから、懲罰という脅しに頼らざるを得なくなっていくのである」、⁽²³⁾と。

そうして第4章「Y理論＝個人と組織の到達点を統合すること（Theory Y：The Integration of Individual and Organizational Goals）」⁽²⁴⁾に入っていく。マグレガーは、実際に幾つかの経営現場に目を向けると、前章までの主張を裏付ける、これまでとは異なる新たな人間観が現実に見られつつあるとして、この章を始めている。彼らの間で観察される人間観とは、「普通の間人は生まれつき仕事が嫌いという訳ではなく（The average human being does not inherently dislike work.）」、「人は自ら進んで身を委ねた目標の遂行については、自らを方向づけ、自らを統制する（Man will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which he is committed.）」⁽²⁵⁾ものとして捉えて

(22) ただし、マズローの言う自己実現欲求とマグレガーの言うそれとの間には齟齬がある。詳細は、村田晋也（2012）「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——」『九州国際大学 経営経済論集』九州国際大学経済学会、第18巻第3号、105-127頁を参照のこと。

(23) *Enterprise.*, pp. 40-41.

(24) *Enterprise.*, pp. 45-57.

(25) *Enterprise.*, p. 47.

いる点が特徴的であるという。その際のポイントとなる「目標に向けて献身的であるかどうかは、それらの成就と結びついている報酬の働きに依るのであり (*Commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement.*), そのような報酬の中で最も重要な自我欲求や自己実現欲求の充足 (the satisfaction of ego and self-actualization needs)⁽²⁶⁾」が、組織目標に向けられる努力の直接的な成果となり得るものとなっているかこそが要諦であるとした。更に、「組織内の問題を解決するために比較的高度な想像力を駆使し、知恵を出し、創意工夫をこらす能力」は、多くの従業員に備わっていると考えている…とも付記した。つまり「責任の回避、大望の欠如、安全の強調は、通常、経験の所産でしかなく、人間本来の特性ではない」⁽²⁸⁾としたのである。マグレガーは、こうした積極的従業員観を「Y理論」と名付けた。

続けて彼は、こうした人間観が確かに観察される企業を調査している近年の社会学者たちの研究や、一部の経営者や管理者たちの模索から、新たな組織原則、即ち「統合と自己統制に基づいた考え方 (*The concept of integration and self-control*)⁽²⁹⁾」も観察されると追記した。その定義を彼は、「企業の繁栄に向かって従業員が尽力することで、彼ら自身のゴールスを最高に達成しうるような条件を組織メンバーのために創り出すこと (*The creation of conditions such that the members of the organization can achieve their own goals best by directing their efforts toward the success of the enterprise.*)⁽³⁰⁾」とした。

(26) *Enterprise.*, pp.47-48.

(27) 1957年の論文: McGregor, D.M. (1957a) "The Human Side of Enterprise," *Adventure in Thought and Action—The Fifth Anniversary of the School of Industrial Management*, pp.22-30. ならびに McGregor, D.M. (1957b) "The Human Side of Enterprise," *The Management Review*, 46:11, pp.22-28, 88-92. ではY理論を構成する項目は4つである。

(28) *Enterprise.*, p.48.

(29) *Enterprise.*, p.50.

(30) *Enterprise.*, p.49.

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

従業員は自分が定めた組織内における事柄の達成に努力することで、ひいてはその仕事を通じて自己の欲求を充足させることが出来るという、労使双方が同じベクトル上にあるような条件づくりが、そうした企業では見られると彼はしたのである。

こうした幾つかの前衛的な企業で見られつつあるとする事象を簡潔に要約すると、次のようになろう。そうした経営者たちの間では、(A)従業員は条件次第で、積極的に仕事に向き合うことができると考えられていること（新しい人間観であるY理論が現場にて観察されること）、その際、それに則した(B)「統合と自己統制による管理」なるものが実施されていること、(C)実際、そうした企業で働く従業員たちには、積極的に創意工夫を凝らしたり、知恵を駆使したりということが確認されていること、(D)こうした事柄を実践していく上での要諦は、従業員が有するとされる高次欲求（即ち社会的、自我、自己実現の欲求）充足を仕事を通じて行えるよう、現場が整えられていたこと、と纏められよう。

Ⅲ. マグレガーによるY理論“実践例”の紹介

こうした「理論前提」に関する説明の後、⁽³¹⁾第Ⅱ部「実践の中のY理論 (THEORY Y IN PRACTICE)」第5章「統合と自己統制による管理 (Management by Integration and Self-control)」の序文箇所にて、本稿冒頭で挙げた引用文、即ち、“近年、「目標管理 (management by objectives)」なるものが世論にて注目を集めているが、これは自分が主張する趣旨とは異質なものである”……と但し書きを入れてから、マグレガーは具体例の紹介を始めてい⁽³²⁾る。

それは、中西部から南部にかけて20の工場を持つ製造企業のスタッフ・サー

(31) *Enterprise.*, pp.61-63.

(32) *Enterprise.*, p.61.

ビス部門を担当する「ハリー・エバンス (Harry Evans)」なる副社長に関する事例である。彼が勤務するそのメーカーは、中小企業を吸収したり新市場を開拓したりして成長を続け、経済的には問題のない状態にあった。社長の求めに応じて、エバンスが入社したのは3年前であった。とりわけ社長は人事部に対して懸念を有しており、同部門の管理者層が十分な職務を果たしていくためには、色々とテコ入れが必要だと考えていたという。

人事部には当時、複数名の管理者がいた。そのうちの1人に、40代になったばかりで、人事管理での経験が10年程あるもののまだ管理者となって1年未満の「トム・ハリソン (Tom Harrison)」がいた。副社長エバンスは、「彼は彼の同僚たちほどの専門的な訓練を受けてはいないとはいえ、管理者としてはとても有望であるように見えた」としている。

エバンスは、管理者ハリソンと共に数か月仕事をした後、彼は「勤勉な従業員 (a hard worker)」ではあるものの、「経営陣のウケをよくすることばかりに気を使いすぎている」との印象を持つようになる。「彼はどの方向に風が吹くか、そしてそれにに応じて自分の帆を調整することばかりに目がいつている」と。そうしたこともあって管理者ハリソンは、確かに経営陣からは「良い印象を持たれてはいるが、人事機能を強めるようにはなっていない」と感じたとする。例えばハリソンは部下たちを使い走りとみなしており、また部下たちの専門的知識を磨くことも軽視して、自分のこれまでの経験から、あれしろこれしろ……と部下たちに一方的な命令・押し付けばかりを行っている「お粗末な管理者 (a poor manager)」であったとする。ようは、管理者であるハリソンが社内における人事部の役割について、また人事管理の仕事の本質について深慮している様子は見られなかったのである。

それにも拘らず、「^{エバンス}彼はハリソンを異動させるつもりは全くない」とした。「なぜなら、彼はハリソンが成果を上げる能力を有していると信じるためである」と。「しかし彼は、ハリソンが支援なしには、その仕事において成

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）
長できないことも感じた」とし、次の4つの段階を実施していったとする。

第1段階目は、⁽³³⁾「その仕事において広範囲に求められることを明瞭にすること（The clarification of the broad requirements of the job.）」⁽³⁴⁾である。副社長「エバンスは、ハリソンに次のように示唆した。これまでの自分の経験を振り返り、自分の仕事の本質とは何であるかを真面目に考えてみてほしい（some intensive thought to the nature of his job in the light of his experience so far.）」と言い、ハリソンに、「自分の主たる責任とは何であると感じているか（what he felt to be his major responsibilities）」と問うてみた。

ハリソンは後日、自分がなすべき職責に関するリストを持参して副社長のもとに来た。しかしそれは、「人事部を組織すること」とか、現場に定期的に出向く……程度のもので書かれているに過ぎない、おざなりなものであった。具体的に自分は人事管理者として何が不足しているか、人事部としてはいま何が欠けているか、今後、そうしたものを改善していくために自分は何をすべきか等の詳細が何も書かれていない抽象的なものだったのである。

そのため副社長エバンスは、ハリソンに次のように伝えることから始めている。「トムよ、僕は君が自分の仕事の主要な要求をどう捉えているかについて書き出したものを、この打ち合わせに持ってくるように頼んだね。たぶん君は、自分のために僕がその仕事を定義し、君に何をしてほしいと思っているかを伝えてくれる……と考えていたのかもしれない。もし僕がそれをしてしまったら、それはもう君の仕事ではない。勿論、僕は君が書いてきたものの全てを逐一見る必要があるとは考えてない。僕は、僕らが共通の目的を持っていることを知っている。僕らは2人とも、ここの人事部をどこよりも良いものにしたいと願っている」はずだ……とした。

(33) *Enterprise.*, pp.63-67.

(34) *Enterprise.*, p.62.

続けて、副社長である「僕が、もし君に賛同しないとすれば、君は僕が君の上司である故に、僕が言ったことを受け入れなくてはならないと感じているかもしれない。僕は、僕も君も完璧だと思っているそのリストをこなしていけるよう、君を支援していきたいと考えている。しかし、もし君が単に僕の見解に従うだけであつたり、僕が君を支配することを恐れて何も口にしないなら、僕は君を支援することなど出来やしない。だから僕のことを上役としてではなく (not as your boss)、自由に使える知識と経験を持った同僚 (as a colleague) だとみてほしい。僕らは、今後直面するだろうどんな相違も乗り越えていけると僕は確信している」とハリソンに伝えた。

上記のような一連の話し合いにて、エバンスは人事管理者としてのハリソンに対し考えてほしい事柄を率直に伝え、「ハリソン自身が持つ認識を批判的に考察するよう彼を促すことに力を注いだ (he put major emphasis on encouraging Harrison to examine his own ideas critically.)」とある。人事管理者である相手に対する気遣いと心配事を誠実に伝え、そのために自分 (エバンス) を用いてほしい、顔色を窺うための対象として自分を見る必要はないと告げたのである。

管理者ハリソンがそうできるよう、副社長「エバンスは自分が見ている通りに会社の置かれている実態について非常に率直に話をし」、ハリソンも同じように人事部の置かれている状況を俯瞰して「当該部署の果たすべき役割 (the proper role for a personnel department)」について考えることができるよう彼を見守っていった。そうしたやり取りの中で、「エバンスは人事機能に関するハリソンの考えが狭すぎること」や、訓練を受けている部下たちをもっと信頼するなら彼らから大きな力を得られること等についてハリソンと会話している。

そうしたこともあって、「ハリソンは、これら提起された問題について話し合うために自分の部門のスタッフと複数回ミーティングを行い、また毎回

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

のミーティングの後には、エバンスと更なる打ち合わせをする機会」を設けるようになるなど、行動に変化が見られ始める。こう続いている。「彼がそう感じ、またそれを信じるようになっていくと、ハリソンの自分自身に対する役割についての意識は全体的に変化していった (As he began to sense this, and to believe it, Harrison's whole perception of his own role changed.)」。ハリソンは副社長である「エバンスが自分にどうして欲しいと思っているか、エバンスは何を許可し、何を認めないかといった事柄」について知ろうとするのではなく、「自分自身でものを考え始めたのである (Harrison began to think for himself.)。更に、己の役割について、より囚われない感覚を持つ (with this greater sense of freedom about his own role) ようになり (エバンスの率直な勧めもあって)、彼は自分の部下を“手”としてではなく資源として見るようになり、またそのように対応するようになっていったのである」。

そうしたこともあり、少しずつ、彼の中で、人事部スタッフの能力開発の重要性や、自分個人の能力の伸展をしていくことの必要性に気付いていったことが、この頃の彼のメモなどに表れ始めている。

第2段階目は、⁽³⁵⁾「ある期間内にて行うべき「^{ターゲット}的」の明確化 (The establishment of specific “targets” for a limited time period⁽³⁶⁾)」であった。副社長エバンスは、人事管理者であるハリソン自身に自分の職責が何であるかを顧慮するよう勧めた後、半年間、自分と人事部についての幾つかの具体的な「^{ターゲット}的 (targets)」について考えてみるようにも勧めた。「エバンスはハリソンの担当する部門の業績全体の改善と、彼自身の個人的な^{ゴール}到達点についての両方を考えるよう勧めたのである (Evans suggested that he think both about improving the over-all performance of his unit and about his own personal

(35) *Enterprise.*, pp.67-71.

(36) *Enterprise.*, p.62.

goals.)」。併せて、そうした^{ターゲット}的ないし^{ゴールズ}到達点のために何をすることができるか、どんな手順を踏むことができるかも具体的に考えてみるよう彼に促した。

この際もエバンスは、「僕は、君がどう職責を果たすかについてとやかく言うつもりはない。そうではなく君がそれをどう進めるかについて、十分に考えてみて欲しいと思っている。僕はおそらく、君が持ってくるものについて一緒に話し合う折、君の助力となれると思う」とし、「彼はハリソンがそれらに沿って考え、計画することができたら共に話し合うことにしようと提案した」。前段階同様、今回の「^{ターゲット}的に関する話し合いの場においても、上司は権威的ではなく、むしろ支援的な役割を果たす (In the discussion of targets, the superior again attempts a helping role rather than an authoritative one.)」ことが繰り返されている。「彼の^{エバンス}主たる関心事は、個人的・組織的なゴールの両方が達成されるような状況を、部下自身が仕事において整えられるように支援することに向けられている」と。

通常、「命令と統制による管理」(例えば所謂「目標管理」等)にて見られがちな「伝統的プロセスのもとでは、目標は組織の上層で決められ、下へと課されていくものである (The conventional process is one in which objectives are conceived by higher levels and imposed on lower levels of the organization.)」。しかし、こうして「目標が外から押し付けられた場合には、真なる献身が得られることは稀である (Genuine commitment is seldom achieved when objectives are externally imposed.)」とマグレガーはする。それどころか、従業員側からの「無関心ないしは反抗が結果として見られることになりがちである (indifference or resistance are the more likely consequences.)」という。そうではなく、「^的の決定の際、ある程度^{双方}が関わり合うことは、Y理論を基にした経営計画においては必須である」とし、そのためには、「上司は部下に対して、その地位に伴う拒否権を持つてはいても、明らかに必要ではない限り、それを使おうとはしないものである」とも付け加える。

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

後日、ハリソンは自分のないし到達点として、現場を歩き回って得られる長・短期の各組織からの求めについて判断していくことや、「部門スタッフメンバーの能力開発をしていくこと」（ただし、これをどうしていけばよいのかのアドバイスがほしいとした）、加えて、自分自身の能力開発（具体的に「私は人事管理に関する自身の考えを改善していくために何かを読みたいと思っている。もしくは大学のコースを受講する。アドバイスが欲しい」）等のことをエバンスに伝えてきた。そうしてハリソンは、実際に受講可能な大学での講義を調べ、エバンスもまた、ハリソンが読んだ書物の内容について話し合ったりできるよう時間を取り分けるようにしていった。

ただしこの折も、副社長エバンスはハリソンにこう繰り返している。「僕は週ごとに君をチェックするようなポジションにいたいとは思わない。これは君の計画であり、僕は君が自分の^{ターゲット}的を成すために全身全霊を傾けることを信じている（I have full confidence that you will make every effort to reach your targets.）。でも君が望むなら、僕にいつでも助けを求めにきて欲しいと思っている（I want you to feel free to seek help if you want it.）。僕の経験は、君にとって利用価値のあるものだと思う。どのように君が取り組んでいるかについての報告など必要ない。しかし君の計画を見直す必要があれば、また僕の助けが必要な難題について語り合うことを望むなら、望む頻度で、君主導で会うことにしよう」と。

第3段階目は、「続く期間（The management process during the target⁽³⁷⁾ period）」⁽³⁸⁾であった。これは、自身で定めた幾つかのターゲットを実施していく、そのプロセス期間を指している。この時期の「狙いは、部下に伸びていってもらうことにある。彼の能力がいっそう増し、責任を十分に受け止め

(37) *Enterprise.*, p.62.

(38) *Enterprise.*, pp.71-72.

(自ら方向付け、自己統制していき (self-direction and self-control)), 組織的要求と自分自身の個人的到達点との統合を成し遂げていくことにある」。

その際、エバンス自身が副社長として自制した点があった。それは、過大かつ性急な期待をしないこと、なにより、もっと積極的にハリソンに関わって導きたいとする思いを抑えなくてはならないという点であったという。何故なら、「ハリソンはミスをすることもあるだろう (Harrison would make mistakes)⁽³⁹⁾」からである。それでも、ハリソンが援助を求めてきた時、何もかもをしてあげない方が、彼が多くのを会得できるだろうと考えたとしている。

実際、「ハリソンに対する彼の信頼は、正しかったことが証明された」。ハリソンらは、「エバンスが想像していた以上に、問題の様相を早期に理解し始めた」。明らかにハリソンの知的視野は広がっていき、また、部下をいっそう資源として見るよう更なる変化が見られていったことが、ここでは記録されている。この段階にきて、「エバンスはもし彼らがトラブルに面しても、そこから助けてあげることもできようが、そうする必要はないと考えた」としている。

第4段階目は、「自己評価 (Self-appraisal)」期間である⁽⁴⁰⁾。「8月の終わりに、ハリソンはエバンスに6ヶ月が終わったことを思い出させた」。「いつ報告することをお望みですか」と自分から述べてきたとする。その際、副社長「エバンスは、報告を受けることは望んでいないと答えた (Evans responded that a report was not what he wanted)」。そうではなく、ハリソン自身が自分で何を成したと思うか「自分自身で評価 (own evaluation)」し、「それが次の半年間の計画の土台」と君にとってなるものでしょう……と伝えている。

(39) *Enterprise.*, p. 72.

(40) *Enterprise.*, pp. 73-75.

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

「一週間後ハリソンは、エバンスとの話し合うため以下のようなノートを持参してきた」。その中では、「人事部のスタッフの能力開発⁽⁴¹⁾」に関し、最近、部下たちが明らかに成長していていること、また、そのためのプレゼンテーションを来月行うこと等が書かれていた。また、副社長エバンスから自分が受けた事柄が、自分の能力開発に非常に役立ったこと、そして次は、「私がそれを自分の部下たちに適用しようとしている⁽⁴²⁾」ことについても書かれてあった。その際、ハリソンは「過去5年間よりも、ここ6ヶ月の間に学んだことの方が多し」とし、「この立場にいる人間にあなたが期待するだろう尤もな者となるまでには、あと数年はかかるでしょうが、しかし私は自分がそうなっていけると考えております (It's going to take me a couple of years to measure up to what you have a right to expect of the man in this spot, but I think I can do it.)」と結んでいた。

ハリソン自身による自己評価についての打ち合わせの際、詳細な点までこの2人の間で語り合うことができたことが記録されている。例えば管理者としてのハリソンが、自己の強みと弱みを具体的に把握・分析することができるようになったため、次に自分の如何なる点を伸ばしていく必要があるのか等を明瞭に話し合うことができたとしている。そうして、経営陣に対し常にイエスマンであった自分が、「口を開く際、自分でものを考えたり抗弁できるよう、あなたは私を助けて下さった」とし、次なる時には、自分が働く際の職責に関する新たな認識について、エバンスと話し合いたいとしたりした。

換言すれば、人は能動的に仕事に向かい合うことができるし、事実、そのように成長していくのだから、評価も自分自身で行うべきとエバンスは考え、それを実行していった時期と言えよう。事実、最終段階のここにきて、副社長はこれまでと変わらず一貫して脇役である相談者のままである。ハリソン

(41) *Enterprise.*, p.73.

(42) *Enterprise.*, p.74.

ンは自分から報告に行き、また自分のマズかった点を自省しつつ、エバンスから学んだ事柄を人事部の部下たちにも伝え始めている。また、この半年間に学んだ内容を踏まえ、次に自分が、また人事部としてなすべき^{ターゲット}的を、エバンスの具体的なアドバイスを得つつ、明確化していつていることが示されている。

ところで、エバンスらに関するこうした事例紹介を終えるにあたり、マグレガーは再度、「目標管理」を念頭に置いた言葉を綴っている。

所謂「目標管理」とは（本稿冒頭でも述べたように）、通常、上が組織目標を定め、それを下へとブレイクダウンして何某を行うように……ということ⁽⁴³⁾を求めてくるものであるが、実際には、そうしたものは「職位記述書」というかたちをとって手渡されてくることが多い。しかしマグレガーは、上記までの事例を踏まえ、「私が説明してきた内容や事柄は、もし、行うべき仕事内容が公式の職位記述書によって定められているものであったり、上役から何々をして欲しい…と単に決められたものが下ってくるようなものと理解されるのであれば、それは間違いである（This is unlikely if the job is defined for him by a formal position description or by a superior who simply tells him what he wants done.⁽⁴⁴⁾）」と確言する。それどころか、そうした類の「仕様書や手続きは比較的小さな価値しか持たない（Forms and procedures are of relatively little value.⁽⁴⁵⁾）」とも喝破する。そうした「前もって決められた一連の「型」を選択的に個人にはめ込んで組織を形作っていくという考え方は、統合の概念を全く否定することになる（The conception of an organization plan as a series of predetermined “slots” into which individuals are selectively placed

(43) この点については、*Enterprise.*, pp.77-89. を参照のこと。

(44) *Enterprise.*, p.67.

(45) *Enterprise.*, p.75.

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）
denies the whole idea of integration.)⁽⁴⁶⁾」、と。というのも、そうしたものは、当該従業員の自主性や、自分のこれまでの行動を批評的に回顧するという機会を奪い、もって、彼の有する高次欲求充足を閑却して命令（統制）を下すことに他ならず、結果として、その人自身が自発的に考えて組織目的と個人目的の統合状態を形作っていくというプロセスを省いたものだからである。

往時、マグレガーのもとには、“近く、新たなプログラムを実施する予定なのだが、この自己評価というタイトルが付されたフォームのもので正しいのか、読んでチェックしてほしい”……と訪問してくる人が数多くいたことも記録されている。しかし彼は、これをタチの悪い冗談だ……とでも言うかのように、こうした「目標設定プログラムを経営者たちに「販売すること」や、スタンダード化されたフォームと手順を整えることが、統合と自己統制による経営の展開を邪魔する最も確実なやり方 (the surest way to prevent)⁽⁴⁷⁾だ」と糾弾する。何故なら「こうした経営哲学を作り上げていくためのツールは、人々や経営的な役割についての態度や信念なのであり、マニュアルやフォームに依るものではない (The tools for building this managerial philosophy are attitudes and beliefs about people and about the managerial role, not manuals and forms.)⁽⁴⁸⁾」とし、事例の序文箇所続き、ここ結論部分でも、自分のこれまでの主張が、所謂「目標管理」なるものとは全く相容れないものであることを復誦して筆を置いている。

IV. むすびにかえて

マグレガーが挙げた具体例にて、エバンスが実施した4つの事柄とは、第1段階はこれまでの自分の仕事の在り方について熟慮する期間、第2段階は

(46) *Enterprise.*, p.67.

(47) *Enterprise.*, p.75.

(48) *Enterprise.*, p.75.

今後自分自身が何をしたいのかや、部として何が期待されているか等の^{ターゲツツ}的
を結び合わせながら明瞭化していく期間、第3段階はそれに実際に取り組ん
でみる期間、第4段階は自己評価期間……と、其々のステップを言い換える
ことができるかもしれない。

それはさておくとして、ここまで副社長エバンスが行っていた内容やその
結果を整理すると、次のようになろう。

(α) 人は積極的に仕事に向き合えるという新しい人間観 (Y理論) のも
とでハリソンと接しており、人は仕事と真摯に組み合う気などないものだ…
という伝統的人間観 (X理論) のもとで従業員を^{ハリソン}捉えなかったこと (つまり、
第I部の「理論前提 (THE THEORETICAL ASSUMPTIONS)」の要約で言
うところの(A)の前提に立って事を進め(a)はしなかったということ)。

(β) 社内における人事部の立ち位置について、具体的、また全体論的・
力動的に考えてみるよう勧め、その際、自分個人が達成したいとする的と
組織において求められるだろ^うの^とを同時に考えられるように結び合わせ、
そのために自分は何をすべきか真摯に黙想するよう促したこと (即ち、「統
合と自己統制による管理」を進めていったこと)。もって副社長エバンスは
ハリソンに対し、上から一方的に命令や統制を下すという管理手法を執るこ
とはしなかったこと (同じく「理論前提」の要約で言うところの(B)を行い(b)
はしなかったということ)。

(γ) エバンスによる支援の最中、ハリソンは、具体的、長・短期的、全体
的にものを考えられるような成長が明瞭に見られている。他方、部下である
彼が反抗的になったり、職務に無関心になって怠業に至ったということは記
録されていない ((C)が見られ(c)は見られなかったということ)。

(δ) 副社長エバンスが注力していたことは、ハリソンに自分を同僚ない
しは相談者とみるよう促し続けたこと (社会的欲求の充足) や、例えミスが
生じたとしても、それも経験になるとして彼の自主性の伸展を極力阻害しな

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

いよう見守り続けたこと（自我欲求充足の重視）等、仕事を通じて比較的高次な欲求の充足を行えるような状況を整え続けたこと。即ち、経営陣からのウケばかりを考え、部下の育成を放棄していたハリソンに対し、エバンスは解雇や更迭によって脅し、不安を抱かせるという生理・安全欲求に力点を置いたやり方を取らなかったこと（それどころか、自分の顔色を窺う必要がないことを再三強調している（安全欲求の充足)), と言えよう（D)を実施し(d)は行わなかったということ）。

マグレガーは、普通、人は創意工夫を凝らす能力を持っており、その際、“仕事を通じて”彼らの有する高次な欲求を充足させるなら、人は“自発的”に伸びていくのだから、そうした職場環境を経営者は整えていこう、つまり、“組織目的と個人目的を統合しつつ、そのために自分自身で統制をはかっていく”という、従業員一人一人の自問自答を促すボトムアップ的な管理方法を提言し続けている（反復になるが、「理論前提」で言うところの(A)(B)(C)(D)が、手を変え品を変え「実践（IN PRACTICE）」の箇所でも強調されているに過ぎない）。

事実、副社長エバンスは、一貫して、従業員を動機付けるために、降格や減給などの脅しを口にしたたり、これをやれ、言うことを聞け……と職位記述書・仕様書に定められたやり方に従って一方的な統制を行ったりはしていない。また、今年度の全社的目標はコレコレなのだから、そのために、この部署は、そして貴方はこれだけのノルマを果たすように、具体的な数値は幾らである……とのトップダウンな命令的文言も一度も見られない。そうして従業員を不安のもとに置いて、怖れによって言うことを聞かせた（生理・安全欲求を脅かした）とする箇所も一遍もない（即ち、「理論前提（THE THEORETICAL ASSUMPTIONS）」で言うところの(a)(b)(c)(d)の手法が執られていない）。

しかしながら、今日よく見かける所謂「目標管理」なる手法の実相が、従業員は基本的に怠け癖があるから上から具体的なノルマ数値を課す必要があり、それが出来なければ減給や解雇だと圧力をかけて、従業員に恐れや不安を抱かせる風潮が強く見られること、しかしその結果として、彼らの多くが無力感に苛まされるようになっていくこと、即ち、上記(a)(b)(c)(d)が現場にてまざり行われていることは、我々がよく知るところである。

ある識者は、目標管理について次のようにも解説している。「企業は戦略を策定し、それを達成するため毎年の企業目標を定める。つぎに企業目標から、各部門の目標が決まる。そして部門目標をもとに、個人目標がそれぞれ設定される。従業員は、与えられた目標をどれだけ達成できたのかによって評価され、さらにはそれが処遇に反映されるのである⁽⁴⁹⁾」、と(傍点は筆者による)。つまり、これを実施する時、お前は伸びるのだろうか?との建前のもと、現実(本音)においては、彼らは怠け癖があるのだろうかから、これぐらいのノルマを課しないと……、と統制しがちであり、また、お前は能力を発揮できるだろうか?という美辞麗句は、実際には、そうならば具体的な数値をあげてこい……という、上が定めた目標を下はやっていけばよいのだ(そのための公的なフォームや職位記述書はコレだ)……となりがちなのが現場の実態であることは周知の事実である。そうした一方的な命令を従業員は受け入れざるを得ず、結果的に、自分の仕事内容に無関心となっていき(携わっている職務に対して知恵をこらそうという意識も生まれてこず)、それが顧客のためになっているのかどうかということは二の次となっていく。そうして上から降りてきたノルマを達成できたか否かだけが彼らの関心事となり、無茶な要求をしてくるそうした上役たちに対して敵愾心を募らせていく……という事態が頻発していることも、我々は既によく知っている。

(49) 白木三秀編著(2013)『新版 人的資源管理の基本』文眞堂, 35頁。

今日の所謂「目標管理」論と「Y理論」との相違点に関する一考察（村田晋也）

従って、今日我々がよく耳にする、所謂「目標管理」にて観察されがちな伝統的人間観（X理論）とそれに沿った命令や統制によるトップダウン的な管理方法は、^{ターゲット} 的を自分で考えるよう支援していくボトムアップ的なマグレガーY理論とは、人間に対する信念、管理手法、効果、そして注目箇所も全く異なっていると見えよう。⁽⁵⁰⁾

こうしたマグレガー自身が挙げた事例を概観していだけで、我々が、これまで人的資源管理の教科書等で目にしてきた“マグレガーはY理論を提示し、その実際的なやり方として、今日の所謂「目標管理（management by objectives）」という具体的手法を提案した”という文言が、マグレガー自身の言うように明々白々な誤りであると結論出来よう。

※学生時代から今日に至るまでずっと、小生は、河野昭三先生から御指導頂いてきた。ここに記し、深甚なる謝意を表したい。

(50) 参考として、マグレガーY理論とマズローZ理論の差異について詳述された書き物としては次がある。河野昭三（2011）「経営学総論」『経営学研究のしおり【増補12版】』甲南大学経営学会、18-22頁。

加えて、マグレガーがY理論の概念を導出するにあたり、如何様な影響を現場から得ていたのかに関する考察として、村田晋也・河野昭三（2014）「マグレガー「Y理論」の基礎に関する覚書—1946年論文を中心に—」『感情心理学研究』日本感情心理学会、Vol. 22, No. Supplement, p. 29. を参照されたい。