

〈論文〉

マグレガー理論の“底流”に関する一考察
— 論文「労使協働に関する心理学的分析」を中心に —

On the “Basis” of McGregor’s Theory

村 田 晋 也
Shinya MURATA

2015年9月

愛媛経済論集

第35巻第1号 抜刷
愛媛大学経済学会

マグレガー理論の“底流”に関する一考察

— 論文「労使協働に関する心理学的分析」を中心に —

On the “Basis” of McGregor’s Theory

村田 晋也¹⁾
Shinya MURATA

要 旨

1990年代から2000年代にかけて、我が国の主要企業では「目標管理（MBO）」なる制度が広範に導入された。その多くは、企業目標を各部署へ、そして個人へとブレイクダウンし、その達成如何によって従業員を評価するという所謂トップダウンな形で施行されてきた。経営学の事典やテキスト等によれば、この「目標管理」なるものは、D. マグレガーによって提案された理論であるという。彼は、心理学者 A. H. マズローの5段階欲求説を援用し、人間が本来的に有する社会的・自我・自己実現の欲求充足を刺激することで“自ら進んで責任を引き受けよう”とする積極的な人間観（=Y理論）を現実化せしめようとしたその人である。しかしながら、現今の経営学者たちによるマグレガーと「目標管理」との関係性についての説明は、不可思議なほどこの一点からしか行われない。即ち、これまでは、マグレガー理論の全体像も彼がそうした主張をするに至った研究経緯も明示されることなく、ただ単に、従業員が有する能力を発揮させることを企図した「目標管理」なるシステムは、マグレガー-Y理論が基礎となっているとの説明が繰り返されてきた。そこで本稿では、彼の理論形成の一基盤を成すと考えられる1942年の論文を取り上げ、現代の所謂「目標管理」なるシステムが、マグレガー思想の底流にある信念と合致するものなのかを考察する。

目 次

- I. はじめに
- II. マグレガーの略歴
- III. マグレガーによる1942年報告書の内容
- IV. むすびにかえて

I. はじめに

労務行政研究所が行った人事労務管理諸制度の実施状況に関する調査（2004年）によると、我が国の主要企業における「目標管理」制度の導入は1987年には28.6%だったが、2001年には64.2%、2004年には77.3%にまで増加したことが記されている²⁾。また、1995年に行われ

た別の調査によれば、調査対象となった企業の57.9%が、「目標管理」なるシステムを導入済み、24.7%が今後導入を予定していると回答していた³⁾。「目標管理」(Management by Objective; 通称、MBO)制度としてよく知られているこのシステムが、1990年代から2000年代にかけて我が国の実業界に急速に広まっていったことは明らかである。

1) 愛媛大学教育・学生支援機構専任講師

2) 労務行政研究所（2004）「人事労務管理諸制度の実施状況」、『労政時報』、労務行政研究所、第3628号、6頁。

3) 産能大学経営開発研究本部（1996）「目標による管理に関する実態調査」、『労政時報』、労務行政研究所、第3241号、54-63頁。

「目標管理」制度とは何か。ある識者によれば、それは「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の両立を図ろうとするマネジメント手法」と説明されている⁴⁾。また、別の識者は、次のように定義する。「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。「目標管理制度」は企業戦略と評価を直接結び付けた制度である」と〔傍点は筆者〕⁵⁾

ところで、この「目標管理」制度を取り入れた具体例として、富士通株式会社が挙げられよう。同社は1993年より「成果主義」と銘打って、この目標管理制度を試験的に実施し始めた⁶⁾。導入当初は、管理職層にのみ限定して実施していたが、94年には主任層、96年には中堅層、そして97年には職長層へとその適用対象を広げていった⁷⁾

しかしながら、同システムを導入したことにより、下は上から一方的に目標や仕事を押しつけられるようになっていき、それが故、其々の従業員が自分に課せられた「目標を達成することを過度に意識」し⁸⁾。結果、「それまでチームで1つの成果を上げていた社員が、自分だけの目標に固執する」ようになっていったという⁹⁾。またチームワークが必須である作業場に同シス

テムが導入されたことにより、チーム内の従業員間に大きな待遇の差が生じ、結果として、将来の競争相手となりかねない「後輩の教育を放棄する人間が増え」、職場の人間関係が徐々に荒んでいったことも記録されている〔傍点は筆者〕¹⁰⁾

我が国の多くの企業が同手法を導入するようになった背景には、1990年代前半のバブル崩壊に加え、低成長と高齢化、国際化、そして売り手市場から買い手市場への労働市場の転換といった社会環境の大きな変化があろう。これにより各社は、「仕事基準の人事・賃金すなわち成果主義の導入」の必要性を強く感じるようになったとされる¹¹⁾。この「成果に基づいた処遇を行うためのツール」として、「目標管理」が人事考課制度とワンセットにされて取り入れられていくという流れが出来上がっていった¹²⁾。しかしこのシステムは、上記まででみてきたように彼方此方の企業で悪影響を及ぼしてきたと言わざるを得ない。

さて、この「目標管理(MBO)」なるシステムを経営学の事典や教科書等で調べてみると、D. マグレガー(Douglas Murray McGregor; 1906-1964)により提案された理論であるとされている¹³⁾。マグレガーは、心理学者であるA. H. マズ

4) 佐護譽(2003)『人的資源管理概論』, 文眞堂, 52頁。

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

6) 城繁幸(2004)『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』, 光文社, 21-24頁。ただし、城氏は、「目標管理」の英字表記を goal-oriented management としている。

7) 安田均(2007)「富士通新人事制度における成果主義と能力主義」, 『山形大学紀要(社会科学)』, 山形大学, 第37巻第2号, 128頁。

8) 安田均(2007), 133-134頁。

9) 城繁幸(2004), 62-63頁。

10) 城繁幸(2005), 138-139頁。

11) 楠田丘(2002)『日本型成果主義』生産性出版, i-ii頁。

12) 労務行政研究所(2004), 6頁。

13) 例えば、次のようなものが挙げられる。「マグレガーは、〔中略〕個人の成長欲求・自己実現欲求の充足と組織目標の達成を同時に実現する管理、すなわち「統合と自己統制による管理」を提唱し、それをY理論と呼んだ。具体的には目標管理などの手法が提案された」。渡辺峻(2002)『経営学史事典』, 経営学史学会編, 文眞堂, 318頁。「マグレガーは、Y理論を適用した管理方法、コミットメント(専心従事)する目標に自己管理させる目標管理(management by objective)を提唱」。村杉健(2011)『インセンティブ・システム』, 『新版 要説 経営学』, 文眞堂, 164頁。「マグレガーがY理論を実現する手法として挙げたのが、「統合と自己統制による管理」、つまり目標管理である」。奥野明子(2008)『成果主義と目標管理』, 『企業変革の人材マネジメント』, ナカニシヤ出版, 129頁。「McGregorは、従来のX理論に基づく管理では個人

ロー（Abraham Harold Maslow；1908-1970）の所謂5段階欲求説を援用し、新しい人間観を持つよう提唱したその人である。彼は、人間が本来的に有する比較的高次な社会的・自我・自己実現の欲求充足を刺激することで“自ら進んで責任を引き受けよう”とする積極的な人間観（=Y理論）を現実化せしめる「統合と自己統制による管理（Management by Integration and Self-Control）」なる手法を勧めた¹⁴⁾。これは、当時一般的であった低次欲求である生理・安全欲求の充足如何を念頭に置いた人間観（=X理論）を中心とした「アメとムチ（carrot and stick）」¹⁵⁾という管理方法にのみ頼ることからの脱却を提言するものであった。

ただし、現今の経営学者たちによるマグレガ

を動機づけることはできず、Y理論に基づく管理が必要であると考えた。そして、個人を動機づける具体的な方法として、「目標による管理（management by objective）」を提案している。山口善昭（1998）「ミクロ・レベルの組織論」、『経営組織論の基礎』、中央経済社、109頁。「Y理論では、次のように考える。いまの従業員には、遊びと同様、仕事にたいしても身を入れてやろうとする気がある〔中略〕。本来は、責任ある仕事がやりたいと思っているし、創造的な能力も十分備わっている。要は達成してどんな報酬が得られるかで、いまの企業は、従業員の力を十分に引き出す条件を作り出していない。以上の論旨に基づいて、目標管理〔中略〕を説くのが、マグレガーの著書『企業の人間の側面』である。武澤信一（1989）『行動科学研究の労務管理への適用』、『労務管理論〔新版〕』、有斐閣双書、193頁。「マグレガーは〔中略〕古典的管理論（これをX理論という）を批判して、組織目標の達成と個人の自己実現欲求の充足を統合して同時の実現を強調する（これをY理論という）。そこから〔中略〕「目標管理」〔中略〕などが提起され、企業に導入された。佐護馨・渡辺峻（2004）『経営学総論』、文真堂、8頁。「業績評価は「目標管理」で行うのが一般的であり、〔中略〕それはマグレガーのY理論を基本に置いている」。伊藤健市（2010）『人事評価にはどのような方法があるのか』、『はじめて学ぶ人のための人材マネジメント論入門』、文真堂ブックス、126頁、等。

14) McGregor, D. M. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., p. 61. (高橋達男訳 (1970) 『新版企業の人間の側面』、産業能率短期大学出版部、69頁。以下より、McGregor, D. M. (1960)と略記する。ただし本稿での訳は必ずしも邦訳書に依拠しない。)

15) McGregor, D. M. (1960), p. 41. (訳書、48頁。)

一と「目標管理」との関係性に関する説明は、不可思議なほど、この1点からしか行われていない。換言すれば、これまでの研究では、マグレガーの理論の全体像が示されることはなく、それどころか、彼が数多くの企業でコンサルタント業務を引き受けたことで何を得たのか¹⁶⁾ また彼が自分の提唱した考え方を企業だけではなく学校組織でも試みることで何を得ていたのかなどについて詳述されることはない¹⁷⁾ そうではなく、ただ単に、能力発揮をさせようという「目標管理」なるシステムは、マグレガーのY理論が基礎となっている…と、教科書等にて連呼されるにとどまっている。言い換えれば、Y理論は彼の理論体系のうち、氷山の一角に過ぎないにも拘らず、それを支えている水面下の部分は殆ど顧みられてこなかったと言わねばならない。

そこで本稿では、マグレガー理論形成の一基盤をなすと考えられる1942年論文“Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis”（「労使協働に関する心理学的分析」；I. ニッカーボッカー（Irving Knickerbocker）との共著論文）¹⁸⁾を取り上げ、現代の「目標管理」

16) 一例として、McGregor, D. M. and Scanlon, J. N. (1948) *The Dewey and Almy Chemical Company and The International Chemical Workers Union; A Case Study.*, The NPA Committee on the Causes of Industrial Peace Under Collective Bargaining., Washington, D. C.: National Planning Association. を参照のこと（以下より、McGregor, D. M. and Scanlon, J. N. (1948)と略記）。

17) 例えば、村田晋也（2012）「アンチオーク大学におけるマグレガーの同僚たちに関する一考察」、『九州心理学会 第73回大会発表論文集』、九州心理学会、13頁や、村田晋也（2011）『マグレガーによる教員研修プログラムについて』、『日本感情心理学会 第19回大会 プログラム・予稿集』、日本感情心理学会、48頁、および、村田晋也（2011）「アンチオーク大学におけるキャロライン・マグレガーの教育活動について」、『産業衛生学雑誌』、日本産業衛生学会、第53巻第2号、62頁を参照のこと。

18) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942) “Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis”, *Personnel*, 19: 3, pp. 520-539. (以下より、Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942)と略記。)

なるシステムが、マグレガー思想の底流にあるものと合致するものであるかどうかを確かめてみることにしたい。

II. マグレガーの略歴

マグレガーは、1906年9月16日、ミシガン州デトロイトのスコットランド長老教会派牧師の家系に生まれる。祖父は実業家たちから資金を集め、浮浪者たちに食事を与えるという慈善活動を行い、後にこの活動を本格化させるためにマグレガー協会が設立された。同協会は五大湖周辺の仕事の安定しない水夫たちや日雇い労働者たちに対し、炊き出しを行っていた。それらの浮浪者たちは、時に1,000人にも及んだ。父マレーが1915年に同協会の理事となったことで、「一家の生活はこの活動が中心」¹⁹⁾となった。母ジェシーは元々聖歌隊に属していたこともあって、マグレガーとその兄弟ドナルドも子供の頃から、それらの慈善活動に加え、ピアノやオルガンを使って讃美歌を弾くなどの活動にも参加していた（彼らが好んで歌っていた讃美歌として、“The Man of Galilee”（「ガリラヤの人」、聖書中のイエス・キリストのことを指す）や、“Lead Kindly Light”（「親切なる光に導かれよ」）がある）²⁰⁾

ところで、そのマグレガー協会の職員たちは、以前に同協会ですべての支援を受けていた人々であった。彼らは援助を受けて自分の生活の立て直しをはかった後に、この施設で働くことによって自らの生き甲斐を見出すようになったと思われる。そして、マグレガー兄弟が幼い頃からこのプロセスをずっと目の当たりにしていた

ことは、想像するに難しくない。

マグレガーは、1923年にデトロイト市立大学（当時）に入学するも、1926年にはオーバーリン大学へ転入する。しかしすぐに大学を離れ、バッファロー・グレイ自動車会社に1926～30年の間勤務し、オールバニーとデトロイトを管轄する地区支配人としての経験を積む。そこにおいて産業界の実状を垣間見た後、結局はデトロイト市立大学に戻って1932年学士号を得ている。なお、1930～32年には上記マグレガー協会（浮浪者の保護施設）に再び関係する。

卒業後はハーバード大学大学院（心理学専攻）へ進む。研究テーマは、慈善活動でもなく産業界と関連したものでもなく、色の飽和度に関するものであった。これは、マグレガー自身が色盲であったからと思われる²¹⁾。1935年、彼は論文“The Sensitivity of the Eye to the Saturation of Colors”を提出して博士号を取得し、ハーバード大学社会心理学科講師となる。

彼は、1937年MITへと移り労使関係の研究・調査に携わるようになるが、その研究視角はやはり学問的出自というべき心理学にあった。1940年代の彼は、人間自体を心理学の研究対象とするマズローらの学説を労使関係論に採用することを試みていた（後述）。この後の彼の活動を概観すると、1940年からデューイ・アンド・アルミー化学会社でのコンサルタント業務を引き受けたこと（1943～45年は労務管理に関する重役職を兼務し、48年には同社での9年間の調査記録を纏めてJ. スキャンロン（Joseph N. Scanlon）と共に著作を公刊している）、勤労意欲に関する研究者C. アレンスバーグ（Conrad M. Arensberg）と共著論文等を公刊したこと（1940年と1942年に公刊）もあって、彼の関心は徐々に産業界、なかでもリーダーシップの在り方へシフトしていく。これを裏付

19) McGregor, D. M. (1966) *Leadership and Motivation*., The M. I. T Press, p. X. (高橋達男訳『リーダーシップ』, 産業能率短期大学出版部, 1967年, 編者まえがき3頁; 以下より, McGregor, D. M. (1966) と略記)

20) Mason, P. P. (2008) *Tracy W. McGregor: humanitarian, philanthropist, and Detroit civic leader*, Wayne State University Press, P. 67. および米国オハイオ州アンチオーク大学付属図書館所蔵の未公開資料等より。

21) McGregor, D. M. (1966), p. xiv. (訳書, 編者まえがき8頁)

ける点として、1943～48年 MIT 産業関係学部長、1952～63年ニュージャージー・スタンダード石油会社の経営コンサルタント、1954～64年 MIT 経営学部教授、更にはチャンピオン製紙・繊維会社でも経営コンサルタントを引き受けており、晩年までそうした活動を続けた。このような長年にわたる企業での実態調査を積み重ね、そこから得られたデータや知識を体系的に纏めて提示したのが前述の Y 理論であった(初出は1957年)。この理論は、経営学の研究者にとどまらず、実務家にも広く知られ、結果として、同理論は、マグレガーの代名詞とも言えるほど著名となった。

Ⅲ. マグレガーによる 1942 年報告書の 内容

ところで、マグレガーがデューイ・アンド・アルミー化学会社でのコンサルタント業務に携わっていた1942年当時の米国は、第二次世界大戦中であった。マグレガーによるとまさにその頃は、「戦時生産局による啓蒙・宣伝活動」が行われており²²⁾ 米国中の様々な工場が、「労働管理生産性向上委員会」からの調査協力を求められ、生産性等に関する種々の調査を受けていた。同委員会が出してくる報告書は種々雑多なもので、ある報告は組合と経営者の間の協働が大成功に至っていることが示されており、別のものは惨憺たるものであることが記されていたという。マグレガー自身も、この調査に協力していた。

さてこの労使協調は、労働管理生産性向上委員会が睨む生産効率を高めるためのアイデアとしては目新しいものではなく、長年にわたって調査されてきたものであると彼はする。「特に鉄道、被服業、縫製業、また最近では、鉄鋼業など」で調査されてきたものである、と。しか

し、このような協働推進を如何にして可能せしめるかに関する大々的なキャンペーンは、戦時生産局が囓んでいることもあり、これまででない規模のものとなっていた。

彼は、組合と経営者の間の報告されてきた数多くの事例のうち、効果的な協働が行われているものに着目し、如何にしてそのような円滑な協働が可能であるかを「心理的」な面から分析することにしている。というのも、両者による円滑な協働は、「対立」に始まり最終段階である「協働」までに至る「一つの心理的プロセス」としてみなすことが出来るからであると彼は言う。「対象」のうちにみられる、この一連のプロセスを「観察」することにより、マグレガーは、何が協働を推進させ、何がそれを妨げているのかを、「個人的特性」、「感情的現象」、当該者の「態度」などの因子から考察したいとしている。

マグレガー曰く、この報告書は数多くの「ケース・スタディ」を基礎としているとする。ただし、彼は次のような断りを入れている。「この分析は、企業内における経営者と組合の関係を考察するものであることに留意されたい。我々が関心を持っているのは、企業内における組合長、経営者、労働者たちの考え方や行動であり、その関係の本質を決定づける主たる心理的要因として、考え方や行動の習慣、個人的特性、ものの見方、態度といったものについて論じたいのである」、と。即ち、米国で一般的な産業別組合全般を対象として精査された報告書ではなく、企業内の組織と組織、組織と個人、個人と個人の協働を念頭に置いた考察であるとしている。

そのため、「その重要性を否定する訳ではないが、本報告書では景気循環による影響等の外的、社会的、経済的要素を度外視する」ことにしたとする。というのも、両者の関係を微細にまで入り込んで覗き込んでみると、当該関係の根本には、外的要素の変化以外の、疑いようもない別のものが見えてくるためであると彼はす

22) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 520-521.

る。それを彼は、「工場内の労働者と経営者・管理者の関係の心理的決定要因」と名付け、これに関する10の項目を列挙した。其々を概観していくことにしよう。

(1) 「心理的成長過程としての労働組合と経営者の関係 (UNION-MANAGEMENT RELATIONS AS A PROCESS OF PSYCHOLOGICAL GROWTH)」²³⁾；組合と経営者の関係は3つの段階があるとマグレガーはする。「まず、組合が工場内で生まれる時、両者の関係は、高いレベルの疑念と対立」がある、と。しかしこのような「戦闘段階」は終わりを告げ、「相互理解」や「疑念の減少」が現出する「休戦的 (neutral) な段階」へと進み、効果的な団体交渉が可能となる。さらに、「環境が望ましいものであるならば、組合と経営者の関係は第三の段階へと至る。それは、疑念や対立が見られない段階であり」、「相互に問題を解決するための建設的な協働を行う努力」が見られる状況であると彼はする。「組合と経営者の協働」なる用語は、この三段階目のことを指す。そしてこのような推移は、「心理的成長・発展の過程」として捉えるべきと彼はする。すなわち「各個が幼児から子供の時期を経て、青年期、円熟期へと成長するのを経験するのと同じことである」、と。この心理的成長には、以下に挙げる4つの特徴が見られるという。

①組合と経営者の協働や成長に関する第一番目のポイントは、「心理的成長は時間のかかる、かつ難しいプロセスである」という点である。(倒産寸前等のような) 危機的状況の場合、両者間で驚くべき協働が見られることがあるが、これは環境に依る普通ではない状態の現象に過ぎない。そうではなく、通常の心理的成長は、「普通は目立たない日ごとの考え方や行動の無数の変化を内包」したものであるとする。

②「二番目の特徴として、心理的成長は1か0かというプロセスの種のものではない」という点である。というのも「感情的に成長した大人ですら、幾らか子供っぽい習慣を失ってはいるものであり、他方、子供はある部分で驚くほど成熟していることがある。同じことは、組合と経営者の関係についても真実である」、と。成熟とは今日の小さな一歩、明日のまた更なる一歩というようにして達成されるものであり、そうしていても、なお幼稚な習慣や考え方は、長く残っていたりするものである。また企業内のある人々は、子供のような習慣や態度を未だ有していたり、他の人は円熟していたりと千差万別であると彼はする。

③多くの人々が、感情面での成長が青年期レベルの段階にあるが故、組合と経営者の関係は、第一段階である「戦闘段階」に留まったままであることが多い。「人々が実際に感情的な円熟に到達するのは稀」である。もって、「組合と経営者の間の純粋な協働も稀有なこと」となる。これに加えて、各個人とグループとの間に様々に複雑な「感情的調整」も必要となるため、組合と経営者のコンビネーションが成熟しにくいという現実には驚くべきことではない。

④四番目として、これまで時間をかけて、骨折って作り上げてきた円熟した習慣や考え方が、ある日突然吹き飛び、それに代わり幼稚な習慣が顔を出してくることもあるという点である。それゆえ、「退化はまったく異常なことではない」。

(2) 「団体交渉と協働との相違点 (THE DIFFERENCE BETWEEN COLLECTIVE BARGAINING AND COOPERATION)」²⁴⁾；団体交渉と協働というこの2つの用語は、相容れない現象が含まれているものと考えられがちである。しかし、本ケース・スタディを見る限り、そうとも言えない。これらは、「組合と経営者

23) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 521-523.

24) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 523-525.

との関係における成長の相重なる段階」を指すものなのである。例えば、双方が「円熟した関係における団体交渉は、一般的な団体交渉というより協働に似ている」と。

団体交渉の際には、相手を出し抜き、真意を隠すなど「自分の手の内を明かさない」ものである。「他方、真なる協働は、双方が望む目標を達成しようと、各個人が、またグループの一部が相互に努力しあうことを指す」。このようなやり取りは、交渉プロセスから生じてくるかもしれないが、先のものとは異なり、トランプの「カードがテーブルの上に表向きにおかれている」状態にある。団体交渉は対立、協働は「相互支援 (mutual aid)」なのである。

如何にしてこのような次なる段階へと進むのだろうか。当初は団体交渉によって扱われてきた事案の幾つか、例えば、ある不平などが協働して取り組まれるようになってである。組合も経営者も其々が其々の不平を共に扱っていくにつれて、相互信頼が芽生えていく。このようなプロセスは、相互に満足しようという認識へと至る。また、このような認識が生まれてくることにより、今はまだ表面化していない互いが有する基本的願望や、不満とその背景にあるものまで見えるようになってくる。このように、相互に満足できる解決策を見つけるための努力を双方が行うという、つまり協働の段階へと至るのである（ただし、全ての問題がこのようなプロセスを経ることで解決できる訳ではないが）。

(3) 「組合組織と経営組織との根本的な違い (BASIC DIFFERENCES IN UNION AND MANAGEMENT ORGANIZATION)」²⁵⁾；こゝまで、「組合と経営者の関係が成長していくのは、この2つのグループの代表者の相互作用」によるという点に焦点を当ててきた。しかし、そもそも経営組織と組合組織とは根本的に異なる

点があり、これがまた両者の関係に影響を与えることも忘れてはならない。

まず、経営組織である。企業はトップダウンという型で統制されている。つまりその権威と責任は、少数の人から多数の人へと渡されていく。トップ(たち)は、最終的な権限を有している。管理者たちの中で最も有能で能力のある人物がそれになる。トップによる統制は、政策の公式化により組織内で施行されていく。このトップ・マネジメントの政策は、企業利益を目標とするものである。そのために、部下を選んで訓練していく。自分の述べたことが出来るか出来ないかにより従業員を選別していくのである。このような手順を踏むことで組織を統制している。結果として、トップ・マネジメントの政策は、部下に対して要求的となる。

「他方、組合組織における統制とは、究極的には底辺から上方へと向かうものであり、権限と責任は、多数の人々から少数の人々へと委託されている」。大多数の組合員(従業員)は、彼らを統制している組合長よりも有能ではない。構成員たちの願望は、楽観的、近視眼的なものが多く、全社的なものを俯瞰したうえで出てくる要求とは言えないものが間々ある。「経営者たちを妨害すること」、「賃金の上昇を勝ち取ること」等が典型的なものである。

例えば、組合員の主たる目的が復讐だとしよう。これは経営者の過去の行動に起因する。しかし、この復讐したいとする願望は、それらの不満を明らかにできる機会が整えられれば、また、「経営者が従業員たちの過去の欲求不満の源を取り去ろうと誠実な願いを持つ時、復讐というテーマが長期的にわたって続くことを恐れる必要は殆どない」。

別の例として、「より多くの金銭」を得ようとするところがあるかもしれない。しかしこれは、彼らに有する「社会的認知、安全、個人的価値」という「重要な欲求」の充足が、言葉では説明しにくいものだからである(他方、金銭は実体である)。そのため、金銭を求める行為、

25) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 526-529.

それは上記の欲求の充足を象徴せんとするものとして機能する。

ここで、マグレガーは組織から、人に視点を移すとする。

(4) 「経営者の有するパーソナリティに起因する影響 (THE INFLUENCE OF THE PERSONALITIES OF MANAGEMENT)」²⁶⁾ ; 「経営者と組合の間の相互作用の根幹が、その関係者のパーソナリティから影響を受けることは明白である」として、この点については、A. H. マズローと B. ミッテルマンの共著 *Abnormal Psychology* (1941年)を一読するようマグレガーはしている²⁷⁾ 特に第4章「正常なパーソナリティ (The Normal Personality)」, 第14章「精神障害における文化的・社会的要因 (Cultural and Social Factors in Psychopathology)」, 第15章「幼少時代に起因する精神障害 (Origins of Psychopathology in Childhood)」, 第16章「親子関係に起因する精神障害 (Origins of Psychopathology in Parent-child Relations)」の各章を参照するようにと勧める (彼が、正常および普通ではない親子関係にスポットを当てている章を具体的に列挙している点に留意されたい)。

まず経営者から。労使関係が円滑な協働を行うという成長段階に進むか否かに大きな影響力を及ぼすものとして、経営者の有するパーソナリティがあると彼はする。もし、この組合と向かい合う経営者たちが、「自己確信」に満ちているなら、「何が起ころうとも、自分は自分の足で立っていられる」と考える。そのため「自分より下の者からの批判に耳を傾けて、それを受け入れることが出来る」。自己確信があるため、「彼らは寛容」となることが出来、また「組合長の限界も理解することができる」。

しかし、自己確信の欠けた経営者は、自分と同等なものとして組合代表者を扱うことができなない。隷属者が主人を超えていくことを恐れつつ、その援助を受け入れるという関係かのようなのである。かくして、経営者が如何なるパーソナリティを持っているかが、両者の間で円滑な協働関係を可能せしめるかの決定的な影響力を持っているとマグレガーはする。

(5) 「組合長の有するパーソナリティに起因する影響 (THE INFLUENCE OF THE PERSONALITIES OF UNION LEADERS)」²⁸⁾ ; 組合長たちの中には、非常に攻撃的な者がいる。新しく組合が立ち上がったばかりの段階で、組合員たちの願望を成し遂げてみせようという際に、このような人が選出されがちである。その人は、経営者に憤慨しているが故、彼らを狼狽させたいと考えているかもしれない。

しかし、組合が幾つもの目的を達成していくならば、それによりある程度の「安心感 (security)」を組合員たちは得ることとなる。この時、組合内には変化が生じ始める。組合員たちは、必要ではない戦いを続けることに疲れにくる。そして、誰かがこの自分たちが得た「利益を守ってくれる」ことを望むよう変化する。つまり信頼できる人、人を扱うことに長けた知的な長を選ぼうとし始めるのである。

(6) 「現場監督者の質 (THE QUALITY OF FOREMANSHIP)」²⁹⁾ ; 経営者と組合の相互作用は、2つの方法に依る。つまり、ミドルやトップ経営者たちと組合長たちのやり取りを通して、ないしは、現場監督者と組合構成員との間の日々のやり取りを通して、である。組合長は、経営者の抱える問題を知らされることで、また、何故そのような問題が生じているのかの理由等も知ることで、会社全体を俯瞰したうえでのものの考え方を形作っていく。組合員たち

26) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 529-530.

27) Maslow, A. H. and Mittelmann, B. (1941) *Principles of Abnormal Psychology: The Dynamics of Psychic Illness*. New York, NY: Harper & Bros.

28) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 530-531.

29) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 531-532.

は、その組合長からの言葉を聞いて、会社に対するものの考え方を形作っていくようになる。他方、彼らは日々の現場監督者の言動によっても、会社に対する考え方を形作っていく。

この組合長と現場監督者の言うことに齟齬がある時、組合員たちは、自分たちの経験に基づいて意見を形作っていく。この結果、組合長を啓蒙していこうとする経営者に疑念を抱くようになり、結果として組合員たちは、組合長が経営者側に丸め込まれていると判断しだすこともある。要は、組合と経営者の円滑な協働が、現場監督者の言動によって悪影響を受けてしまうことがあるということである。これにより、組合長と組合構成員たちとの関係にも溝が生まれてくる。「他方、良い現場監督者は、経営者の真の意向を日々明瞭にするための証左を〔従業員たちに…筆者注〕示し続ける」。この種の現場監督のもとにいる組合員たちは、その現場監督者の行動を見て、組合長が何故あのようなことを述べているのかということまで理解を得るようになっていく。

(7) 「一般的な労働者の能力を認めることの必要性 (A RECOGNITION OF THE ABILITY OF THE AVERAGE WORKER)」³⁰⁾；経営者の多くは、「協働的努力に活用可能な各労働者の能力を過小評価する傾向」が見られ、彼らを「単なる“労働力という量” (a mere “quantum of labor”）」としか見ていないのが実態であると彼はする。このようなことは、「主に、経営者に自己確信が欠如しているところで見受けられる」という。つまり、自己の能力に対する自信が欠落している場合は、「他の人の能力を快く認めることができない」、これは「自分の評価を守ろうとしている」ためであると彼はする。しかし協働しようとする従業員の能力は、実は「価値あるもの」である。経営者は経営に関する視野の広い知識を有しているだろうが、他

方、日々現場で勤務している従業員は、其々の自己の仕事の持ち分に対する「高度に特化した知識」を有している。そのため、「各従業員は工程の改善、無駄の削減、効率性の増大の方法に関して、基本的に経営者を助けることができる」。「すなわち、労働者はできるのである (the worker can do.)」。様々な文献を調査すると、幾つもの「労働者による指摘に関する実際例」が見られる。

ただし「従業員は、経営者の知識と能力により圧倒されるため、批判や嘲りに遭うことを恐れて何も言わない」のが一般的である。故に「経営者は、彼の能力に対して、真に、かつ確固とした尊敬を持たねばならない」。そうしないなら、従業員は自己の有する意見を自由闊達に述べるようにはならない。もって「協働とは、経営者がある意味、それらの線に沿って、各労働者が自分自身の能力に関して抱く幾分不安な自信を傷つけることなく、彼らの提議を扱うことを学習することなしには、結実しないものである」。

「この労働者の能力に対する敬意」は、次の点を示唆している。「労働者はこれまで自分自身の潜在能力の成長や学習に関して卑下されてきたが、彼らは通常、もし適切に動機づけられるならば、知識や技能を身につけようという熱意に満ちる。経営者がこれら潜在能力の優れた点 (advantage of these potentialities) を受け入れない限り、組合と経営者間の協働は結実しないのである」と。つまり「経営者、組合其々のグループは、他者の能力を認めなければならない」のである。

(8) 「協働から得られる利益を平等に分け合おうという意志があること (A WILLINGNESS TO SHARE EQUITABLY THE GAINS FROM COOPERATION)」³¹⁾；「経営者も組合側も、協働から利益を得られるという見込みがないので

30) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 532-534.

31) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 534-537.

あれば、それをやろうと真剣には考えないものである」。つまり、純粋なる人道主義的な動機のみで訴えかけても、それでどうにかなり続けると考えるのは浅墓である。組合と経営者が協働することで、自分にとって何らかの益が得られる時に人は動き出すのである。ただしその際、「協働の結果として得られる利益を平等に分け合おうという純粋な意思がないなら、それは協働をしようという姿勢には繋がらない」ことに注意しておく必要がある。この分け得るものとは、次の4つである。

[1] 平等にシェアすべき最初のものは「経済的なもの」である。しかし経営者の多くは、経済的利益を労働者と平等にシェアしようなどという考えは持っていない。前衛的なものですが、得られた利益を公平にシェアしようとする施策ではなく、50ドルや100ドルを与えるという程度の賞が用意されているにすぎない。

アメリカは個人主義の国である。その各々がより生産的になるよう動機づける方法がこれまで模索されてきた。しかし近年は、集団にも目が向けられつつある。労使協調は、詰まるところ、集団としての努力現象である。もし、この集団的な努力のために為される各個の貢献が無視されるのなら、効果的な協働を行うことは難しくなる。この協働によって生み出される経済的利益は、経営陣だけのものではない。それが組合の個々にももたらされる必要がある。

[2] 「第二に、より高次な、かつ重要な動機として、社会的承認と名声が挙げられよう。これを適切に用いるなら、組合と経営者間の協働のための力強い動機づけとなろう」。これは、個人としても集団としても、得られる報酬である。

生産性向上委員会を創設し、各企業での事象を調査している戦時生産局の研究者たちは、「これまで効果的な協働を駄目にしてきた要因として挙げられるものは、経営者が組合の協働的努力による貢献を適切に評価してこなかった点にある」と言明する。残念なことに、「昔な

がらの経営者は、労働者と名声を分け合うことを嫌ってきた」と。というのも、そのような経営者たちは、労働者が生産効率の向上に貢献して彼らが名声を得る時、経営者である自分の面目を失ったと感じるがためとしている。

[3] 別の利益をシェアすることも肝要である。それは「仕事の保証」をしてやることである。事実、バルチモア・オハイオ鉄道会社が、労使協調を1923年から始めた時、会社側が組合からの協力を取り付けるために行ったことは、仕事を保証するというものであった。協働が効果的なものであるなら、確かに会社の競争力は高まり、その結果として、仕事の保証および雇用の安定をより拡大させられる。鉄鋼業と縫製業には、経営危機から抜け出すために、仕事の保証という「根本となる動機づけ」を行い、その危機から脱却したという実例がある。

[4] 最後に、「有形ではない」別の利益が存在する。それは、「企業を効果的に動かす“面白さ”という利益である」。「この種のものは経営者が有する基本的な動機と考えられていたが、それは誤りである。これは従業員ともシェアすることが出来るものだからである。それがシェアされる時、従業員のうちのある者たちは、少なくとも、経営者たちに観察されるのと同じような忠誠心を企業に対して見せるようになる。このような利益をシェアすることで、経営者と組合との間の溝が小さなものとなっていくのは当然のことである」。

これら「経済的利益、名声、仕事の保証を高めること、“面白さ”という利益」を「平等に分け合おうという純粋な意思がないならば、そのことは、協働しようという動機づけを失わせ、関係する全体に不満として広がっていく」。

(9) 「組合が安心感を持つこと (UNION SECURITY)」³²⁾；組合がその存続をかけて経営者と張り合っている時には、組合と経営者との

32) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), p. 537.

間で協働を生み出すことは困難である。この状態の時、組合長は、経営者からより多くのものを得ようと動機づけられている。しかし組合が、例えば、組合員維持の約款、ユニオンショップ、クローズドショップ等が得られ、「安心感 (security)」を抱けるようになったとする。そうならば、組合長たちは、例えば構成員の異動に関して何も言わなくなろう。それよりも現実的観点に基づいたメリットや長期的な展望について経営者たちと議論することに目を向けるようになっていく。

(10) 「相互に理解しあうこと (MUTUAL UNDERSTANDING)」³³⁾；上記までの点を再度見直すと、円滑な協働のためには、「組合と経営者との真なる相互理解」が必要であり、両者間の協働は「これが存在する時にのみ成長が生じうる」と要約できよう。経営者は組合組織が故に生じる組合長の抱える問題を理解しない限り、組合長の行動に疑念を持ち始め、それを自分への侮りとして受け止めることになろう。逆に、組合長たちは経営者の権威的なリーダーシップについての真なる理解を持たないならば、経営者たちに敵愾心を持ち続けることになろう。

換言すれば、「経営者が従業員の持つ安全を求める願望、社会的満足、名声、個人的価値の認識について理解しないならば、組合と経営者との協働は、現実外れのユートピア的な考え方の域を出ないのである。他方、生産的な企業であろうとする経営者たちの願いに組合が真なる理解を持たない限り、効率性の向上、および無駄の削減を目的とした経営者の提案の多くに疑いの目をもって見るようになる」。

ただしここでいう「相互理解」とは、単に知る以上のことを意味する。例えばある人が、君は何らかの賞を与えられるに値しない人間だと直言された時の、その人の失意をどう慮ること

が出来ようか。ここでいう理解するとは、単なる知識ではなく、「他の同僚の感情的見地に自分自身をおく能力 (ability to put yourself into the other fellow's shoes emotionally)」を持つことを意味している〔傍点は筆者による〕。これが、「忍耐力と信頼とを育成させていく主たる手段 (an important means by which tolerance and trust are developed)」なのである。「論理と事実のみを告げる人は、真の理解に必要な非論理的理解・感覚的に提示される課題を解決することに失敗するのである」。こうした環境下では、円滑な協働は不可能である。

マグレガーは、これらの10項目を列挙した後、小括をしている³⁴⁾。上記までで述べてきた「組合と経営者との協働を可能せしめるこの主張は、荒唐無稽なものではない」と、確かに達成困難なものではある。しかし、「現実成功している協働の実例は僅かだが確かにある」と彼はする。アメリカにおける組合と経営者の関係はまだ成長初期の段階にあり、かつ、「多くの人々が真なる協働の必要性を認識していてもいらない」のが実際である。それを可能とする条件とは、「組合と経営者の双方が、多大な時間がかかることは不可避であり、かつ心理的成長が円滑にはいかないものであることを認めつつ、それを忍耐すること、また、他の人の能力や誠実さを認められるだけの十分な自己確信を有し、かつ、事実だけではなく感情的な問題も含めた真なる理解を示すこと」、これらが必要となってくるのである、として報告書を結んでいる。

IV. むすびにかえて

各項目の主張には重複した点が多々見られるため、冗長なものとなってしまったかもしれな

33) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), pp. 538-539.

34) Knickerbocker, I. and McGregor, D. M. (1942), p. 539.

い。各項目の要約は脚注を参照してもらおうとして³⁵⁾ それら全体を簡潔に纏めると次のようになる。ただし、この報告書自体が、最終的には経営者への言として提示されることを念頭に置いたものであることから、主に経営者側の視点に立って纏めてみる。

35) 上記の各項目は次のように要約できよう。

- (1) 組合と経営者サイドとの関係には大まかに三段階あること。それは、「戦闘段階」、「休戦段階」、協働段階であること。そして、①この協働段階へと至るには時間がかかるもの、②そのような両者間の心理的成長は悉無律なものではないこと、③しかしそのような円熟の段階にまで至ることは人も組織も稀なことであり、④その関係が後退することも珍しくはないこと。
- (2) 組合と経営者サイドは、お互いの手のうちを見せ合い、真摯にお互いの問題に共に取り組んでいくことが必要であること。
- (3) 経営組織と組合組織とは、その本質や特性が異なる。そのうち、この組合組織を構成している組合員たちは、実体である金銭だけではなく、社会的に認められたい、安全にいたい、個人的な価値に配慮を払ってほしいという欲求も有していること。
- (4) 経営者は（マズローとミッテルマンの共著の中で挙げられていた親子概念にもあるように、あたかも親が我が子に見せるかのごとく）、揺るがない自己確信を持つ必要性があること。
- (5) 組合員たちは安心感を欲していること。
- (6) 現場監督者たちは従業員（組合員）たちを慮る必要があること。
- (7) 従業員たちは経営者たちから嘲りなどを受けないという安心感を得ることで、自由闊達に意見を述べ、仕事に対する種々の能力を発揮することが可能となることが観察されること。従って経営者側は、平均的な従業員も多くの能力を有していることを認める必要があること。
- (8) 協働によって得られる益を平等にシェアしようとしなければ、組合員は協働しようと動機づけられないこと。この組合員とシェアすべき利益とは、①経済的なもの、②それよりも高次な承認や名声、③根本的な動機付けとして働く職についての保証、④無形の益である“面白さ”であること。
- (9) 組合（員）に安心感を与える必要があること。
- (10) 経営者サイドと組合側とが、其々、相互理解を示す必要があること。経営者サイドは、従業員（組合員）が安全を求め、社会的満足や名声も求めており、また個々が有する価値について理解してほしいと願っていることを知る必要があること、その際、要諦は、単なる知識に基づいた対応ではなく、自分がその人の身になって考えられるかどうかという情感的なものにあること、そして、最後の小括から、このような段階へ進むことは困難ではあるが可能であること、と言えよう。

(イ)（マズロー&ミッテルマンの親子関係論よりマグレガーが多大な影響を受けていたことから、親があたかも我が子を見るかのように）経営者はじっくりと時間をかけて、温かで、かつ真剣なまなごしを組合（組合員・従業員）に対して持ち続け、彼らを真に慮る必要があること³⁶⁾ 具体的には、経営者側が、経済的なもの、仕事の保証などからくる安心感、社会的承認、名声、仕事を行う上での面白さ、個々の有する価値を認める等の組合員・従業員が欲するものを満たしていく必要があること。そうすることで、彼らは自己の有する能力を十全に発揮しようと変化すること。

(ロ) それを可能とせんとするためには、経営者側は（親が有するかのような）確固たる自信を持つ必要があることに加え、従業員たちがそのように自己の潜在性を発揮できるような場を整えていく必要があること、と要約できよう。

これらの点について言えば、マグレガーは彼の1944年論文“Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization”でも³⁷⁾ マズロー&ミッテルマンの著作から影響を受けたものだとしている。そのなかで、上司と部下の関係は、親子関係と類似しているとも彼は記述している³⁸⁾ また、1957年論文“The Human Side of

36) マズローらの親子関係論から、マグレガーが如何なる影響を受けていたのかについては、次の論文を参照のこと。村田晋也(2010)「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。

37) McGregor, D. M. (1944) “Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization”, *Journal of Consulting Psychology*, 8, pp. 55-63.

38) 同様の点は、マグレガー1960年著作でも指摘されている。「子供の頃、私たちの全員が全くもって依存するという状態にあったのであり、そのような時には、私たち一人一人が、両親の行動の種々の面を察知するということについて高い技能を有していた。両親との関係に基づき、全ての事柄が良い事なのかそうではないのかを私たちに告げ知らせていたのである。非常に小さな子供ですら、それが受け入れられる事かそうではないのかに関する両親からの無意識的な

Enterprise”や³⁹⁾1960年著作 *The Human Side of Enterprise* の中でも、従業員が満たしたいとする具体的な欲求は、生理的欲求、安全に関する欲求、社会的欲求、尊敬欲求、そして自己の能力を發揮したいとする欲求であり、経営者たちは、彼らの有するこれらの欲求の充足を十分に慮る必要があること、そうすることによって、従業員たちは仕事に対して能動的になれるのだから、経営者・管理者たちは彼らに有する能力を發揮できる場を整えていくことの必要性についても再三にわたって強調されている。つまり、彼の主張の基礎・根幹となるものは、既に1940年代前半以降の彼の記述から、大凡、一貫して見つけ得るのである。

これら変わらず彼が生涯主張し続けた、いわばマグレガー理論を貫く、彼の思想の核心を今一度確認しておく。つまり、後年の彼の論文でも挙げられており、かつ、この報告書でも繰り返し述べられている事柄は、「安心感」を与えることの必要性、「労使間の真なる相互理解」、「経営者が従業員たちの過去の欲求不満の源を

取り去ろうという誠実な願いを持つこと」、経営者が示すべき特性として「寛容さ」や「組合長の限界を理解すること」、「より良い関係を促進するための努力」、「協働から得られる利益を平等に分け合おうとする意志」、「経営者が組合の協働的努力による貢献を適切に評価」すること、「他の同僚の感情的な見地に自分自身を置く技術」、「忍耐すること」、「他者の能力や誠実さを認め理解を示すこと」、等であると言えよう。即ち、経営者や管理者は、組合員（即ち従業員）を真に慮る必要があること、思いやりを心から示すことが個人と個人、個人と組織、組織と組織の円滑な協働のためには不可欠であること、という彼の信念を、マグレガーが手を替え品を替え、繰り返し力説しているに過ぎないことにすぐに気付く（余談ではあるが、キリスト教の牧師一家の息子として生まれ、幼い頃から家族ぐるみで苦しむ者たちに炊き出しを行い、それを受けた者たちが、今度は慈善活動の場で如何にして自分の能力を發揮していくかをまさに幼少の頃から見続けていた彼が、それと同じことを、企業内の経営者と従業員たちの関係にも見ていたように筆者には思えてならない）。

上記までの考察から、次のような疑念が浮かんでくるのは不可避である。キリスト教の根幹にある無私の愛を幼少時から教えられ、その活動を家族ぐるみで長年実践し、こうも婉曲的な仕方で思いやりや親切、子を慮る親のように上司はあるようにということを再三強調し続けていたマグレガーが、上から有無を言わずに一方的に厳しいノルマを目標として課し⁴⁰⁾それが成し遂げられないなら、能力の發揮できない怠惰なお前のせいだとも言わんばかりの処遇をする暴力的なシステムを本当に提言するだろうか。それによる結果として、ヨコの絆も、タテの繋がりも希薄になっていくことなど、何十年もコンサルタント業をしてきたマグレガーが本当に気付かなかったとでもいうのだろうか。彼の主張を支えている水面下の部分を調べれば

示唆に対し、驚くほど敏感である。赤子や幼児は全くもっての依存状態にあるため、このようになってしまうことは理解し得ることである (During childhood, when we were all in relationships involving extreme dependence, each of us acquired a high level of skill in perceiving aspects of parental behavior which told us whether everything was “all right” with the relationship. Even very small children are amazingly sensitive to quite unconscious manifestations of parental attitudes of acceptance or rejection. It is understandable that this should be so because of the extreme dependence of infancy and early childhood.)」。(中略)「雇用関係において、部下の依存度合というものがこれよりもずっと弱いものではあることは勿論のことであるが、しかしその部下が目標とする事柄を達成し得るかどうかの能力如何は、上役の態度に基づき実際に大きな影響を受けているという点もまた事実なのである (Granted that the subordinate’s dependence is far less in the employment relationship, it remains true that his ability to achieve his goals is materially affected by the attitudes of his superiors.)」, と。McGregor, D. M. (1960), p. 134. (訳書, 155頁。)

39) McGregor, D. M. (1957) “The Human Side of Enterprise”, *The Management Review*, 46: 11, pp. 22-28, 88-92.

調べるほど、これまで我が国で取られてきた、所謂「目標管理」制度なるものの性質が、彼の底流にある信念とは全く異なるものであると断言せざるを得ないのである⁴¹⁾

さて、「目標管理 (MBO)」の基礎理論としては、マグレガーの他にドラッカーの理論があるともしばしば指摘される。ただし、この点についての考察は別稿の課題としたい。

40) 事実、マグレガーが次のように述べていることは興味深い。「統制なるものは、私たちの望む方向に人間の本性を従わせようとするのではなく、むしろ、人間の本性に対し選択的な順応を示すことによって成り立つということを私たちが認識するなら、その時にこそ、我々の統制をとるという能力を改善していくことが出来よう」。McGregor, D. M. (1960), p. 11. (訳書, 13頁。) また彼は、上から一方的に命令を課すという権限の在り方が、統制手法としてあまり効果的でない場合がある理由として、そうした手法を経営者・管理者側が取ることにより、従業員たちからの「報復行為 (countermeasures)」が観察されることに加え、「もっと巧妙な仕方では企業目標を妨害 (subtle forms of sabotage of organizational objective)」するようになることが見られるとも付言している。McGregor, D. M. (1960), p. 22. (訳書, 25頁。)

41) その証拠に、彼が1948年に出版したデューイ・アンド・アルミー化学会社に関する報告書の中でも、これと同様の、経営者が真なる思いやりを従業員に示すべきことの重要性が綿々と繰り返されている。例えば、同書には次のように記されている。「今日、D&A社には、健全な労使関係が見られ、対立的なものが殆どなく、かつ、見事なまでに友好的で、相互に敬意が示されているという雰囲気が見られる。その関係に亀裂が入るような深刻な問題は見られず、将来起きるかもしれない問題に対しても、効果的に協調していけるという確信と、当事者間での平穏さが明らかに見られる。… [中略] …こうした関係を構築するのに最も重要な要素は、その企業の経営者にあった。… [中略] …彼は、温厚で腹藏のない人であり、従業員への接し方は、法律一辺倒でも形式主義でもなく、むしろ人間的で柔軟性が見られた。彼は、団体交渉の際に生じる多くの面倒な問題の解決を、人間どうしの関係に求めて… [中略] …いた。すなわち、彼は従業員の福祉に対し深い責任感を有し、彼の行動と打ち出す政策は間違いなく従業員がそれとはっきり分かるものであった」と。McGregor, D. M. and Scanlon, J. N. (1948), pp. 62-66.