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—

○村田 晋也¹ 河野 昭三²

(¹九州国際大学経済学部, ²甲南大学経営学部)

Key words: マグレガー, Y理論, 管理者の責任

はじめに

産業心理学者D. M. マグレガー (1906-1964) は、1960 年著作 *The Human Side of Enterprise*¹ において「Y理論 (Theory Y)」を提唱した。それは、管理者 (特に第一線監督者) が従業員のもつ欲求に十分配慮することで、円滑な労使関係が確保され、企業がプラスの成果を生み出すことができるとしたものである。このY理論の導出については、心理学者マズローが 1943 年に提唱した欲求階層説の援用というのが一般的な理解である。

しかし、マグレガーの著作を精査すると、彼がそのような着想に至った経緯は、必ずしもマズローの考え方のみに依るのではなく、自らの行った実地調査によって裏打ちされていることが分かる。彼は産業心理に関する研究を本格的に始めた当初から実際の企業現場に強い関心を示し、コンサルタントとしての業務を数多く行ってきたことに留意されるべきである²。そこで本稿では、彼の 1946 年論文 “The Foreman’s Responsibilities in the Industrial Organization: A Case Study” 「産業組織における職長の責任：一つの事例研究」を取り上げて、そのことを明らかにする³。

考 察

マグレガーの調査した企業は⁴、従業員たちとの好ましい関係の見られることで、「働くのに良い場所」として有名であった。その「会社で何がなされてきたかという事実を示す」というのが、マグレガーの 1946 年論文の目的であった。同社は、約 1,000 人の従業員からなるメーカーであり、第一線監督者である職長と部下たちとの関係等を良好にするために種々の取り組みを行ってきた。これを担った部署は、「職長の抱える課題に対して助言を行う委員会」であった。同委員会は、4 人の職長 (保守係 1 名、生産係 3 名) に加え、3 人の管理者、1 人の副主任技術者から構成され、4 ヶ月に渡り週 1

回のペースで議論を重ね、「職長が彼の仕事を成功裏に行うために知っておかなければならない種々の事柄を明確」にし、それを整理して職務記述書を作成した。

その記述書の序文を見ると、最初の会議において、同委員会は検討すべき問題をリストアップすることで、職長のもつべき義務と責任および仕事に関する見解を示す必要のあることを確認した。その際、全職長が義務として遂行することが望まれる、有能で熟練した職長の仕事は何であるかをも定義した。すなわち、同委員会は、「職長の仕事のあるべき姿について同委員会の考える基準を提示」したわけである。

最初に記される「職長の仕事」とその「目的」の項目を見ると、「職長が部下を扱う場合に期待されていること」が指摘されている。例えば、職長は部下が「仕事から得られる満足や成長、発展を可能にさせる機会を多く与えること」、「従業員はすべて自分の関連する計画や方針を知らされ」、「それに「参加する機会」を与えられるようにすることなど、職長たちに求められる事柄が明記されている。

次の「職長の義務と責任」の項目では、職長の部下が「自分の仕事を適切に遂行できるような指導を受けているかどうかを見守ること」、「新入社員が配属された部署において、同僚との関係や仕事をうまくやっていけるよう援助してやること」、「できるだけいつも不満の原因を除去してやり、また不満があるかないかに注意を払うことで、彼らが苦情を持つことがないようにすること」、部下たちが「関心を持つと思われる計画やその見通しを知らせること」等が挙げられている。

さらには、実際に新入社員を指導するのは職長ではなく経験ある古参従業員であることが多いが、その際、職長は「その指導が適切になされているかを注意深く見守り」、「必要な時にはいつでも訓練の補足を行う」よう求められている。

さらに、この職務記述書では、良好な労使関係の現場では次のような状況が見られることを記している。すなわち、「ある職長たちは、休憩時間中に部下たちと様々な事を語り合うことを楽しんでいるようだ。そのような会話において、部下は仕事上うまくやっている点や問題点について語り合い、問題点はどうか改善できるかについても話している。別の職長の場合は、日常の中でざくばらんに事を扱うことを好んでおり、彼らは部下たちの良い仕事ぶりを誉めたりしている」と。

おわりに

このようにマグレガーの調査した企業現場では、有能な職長たちが部下の様々な不安を払拭するような気遣いを行っていたこと、また部下の興味を引く仕事について敏感であったことが示される。換言すれば、上司が部下の欲求に十分な配慮をめぐらすことで、部下から協力的な態度を引き出すことができるという職場状況の改善こそが上司の重要な責務なのである。かくして、マグレガーの主張した「Y理論」は、単なる理論の提示ではなく、自らが実際に行った現場調査による経験的な裏付けがあったのである。

(Shinya MURATA, Shozo KOHNO)

¹ McGregor, D. M., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co. 1960. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部, 1970 年)。

² 例えば, McGregor, D. M., “The Attitudes of Workers toward Layoff Policy”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 34, 1939, pp. 179-199. を参照のこと。

³ McGregor, D. M., “The Foreman’s Responsibilities in the Industrial Organization: A Case Study”, *Personnel*, 22: 5, 1946, pp. 296-304.

⁴ マグレガーは 1946 年論文の中で、この会社の具体名を明らかにしてはいない。しかし彼が学長を務めていたアンチオク大学の資料から、マサチューセッツ州 Newburyport にある Towle Manufacturing Company であったと考えられる。同年、彼は同社のコンサルタントを引き受けていたためである。Inman, I., “Back Ground Information on Douglas McGregor, Antioch College President”, *Antioch College News Bureau*. (これは年号が付されていない学内報による記録であるが、内容からおそらく 1951 年頃の出版物であると思われる。)