

## 第13回 マグレガーの“X理論”と“Y理論”

2006年1月10日 940号

本県のように立案段階にあるかを問わず、各都道府県の教員評価制度は、ことごとく「目標管理」の手法によっていることを標榜している。そのためか、教員評価制度批判は、おおむね「目標管理」批判の形をとっている。

本連載では、さきに提唱者ピーター・ドラッカー(1909-2005)の著書によって「目標と自己統制による管理 management by objectives and self-control」の内容を検討した。この手法は営利本位の企業経営のための論理にすぎず到底受けられないとする、よくある批判論は成り立たない。まして“管理”の文字に過剰反応して「目標管理」手法そのものを危険視するのは軽率な誤解というほかない(第928号、連載第10回)。

とはいえ、実際の「目標管理」手法の運用には、その肝心の部分において本来の趣旨からの逸脱が見られることもまた事実である。2005年7月に示された本県の試行(「調査研究」)段階の制度案も同様である(第934号、連載第12回)。その意味では、一般的な「目標管理」批判論にも相応の理由があるとも言える。とはいえ、「目標管理」は危険な手法であるとして、その排除を主張し

たのでは、われわれもまた「目標管理」に関する致命的誤解を共有することになる。

今回は、ドラッカーとならんで、「目標管理」の提唱者とされるダグラス・マグレガー Douglas McGregor (1906.64、元マサチューセッツ工科大学経営学部教授)の良く知られた「X理論」「Y理論」を紹介する。「目標管理」曲解の論理構造とその矛盾を明らかにしたうえで、本来の「目標管理」のあり方について考える。

### X理論の古い人間観

ダグラス・マグレガーによれば、経営 management に関する講習で教えられてきた組織に関する公式理論が、長年にわたり企業経営に対して多大な影響を及ぼしてきたという。しかし、階層的構造、権限、指揮命令の統一、職務の専門分化、スタッフとラインの分離、統制の範囲、責任と権限の一致などに関する教科書的な組織理論は、現代における産業組織とは重要な点で異なる軍隊とカトリック教会をモデルにしたものであって、組織形成や経営行動に及ぼす政治的、社会的、経済的環境の影響を無視しており、妥当性を欠くという(Douglas McGregor, Human Side of Enterprise, 1960, 25th Anniversary Printing, McGraw-Hill, Inc., pp.15-17. なお、これには高橋達男による邦訳『企業の人間的側面』産能大学出版社)がある。

そしてこの理論は、命令と統制 direction and control に関する伝統的見解に立脚しているとしたうえで、それを「X理論 Theory X」と呼ぶ。「X理論」の人間観とは、次のようなものである。

- 1 普通の人間はうまれつき仕事が嫌いであり、できるだけそれから逃れようとするものである。
- 2 仕事を嫌うという人間特性のゆえに、組織目標 organizational objects の達成に向けて十分に努力させるためには、ほとんどの人は強要され、統制され、命令され、処罰によって脅迫される必要がある。
- 3 普通の人間は、命令されることを好み、責任を回避しようとするうえ、あまり大きな望みを抱かず、なにより安定を望むものである。(pp.33-34)

そのうえで、マグレガーが指摘するのは、このような「X理論」のうえに立つ限り、従業員に十分なやる気 motivation を起こさせることはできないということである。「アメとムチ carrot and stick」で従業員にやる気を起こさせようとするのはX理論につきものであるが、しか

しそれは決して成功しないのである。

たとえば、金銭的報酬を与えることによってやる気を引き出そうとしても、そもそも給料や手当ては職場を離れてはじめて、従業員がみずからの欲求を満たすために使えるのである。職場において、仕事そのものによって欲求を満たそうとするうえでは、金銭的報酬は、じつはほとんど役に立たないのである。

### Y理論の新しい人間観

これに対して、人材管理 management of human resources の新理論としてマグレガーが提唱するのが、「Y理論 Theory Y」である。「Y理論」の考え方は、次のとおりである。

- 1 仕事で心身を使うのは、遊びや休憩の時にそうするのと同じくらい自然なことである。
- 2 外的な統制や処罰による脅迫が、組織目標に向けた努力を引き起こす唯一の手段なのではない。人は、みずからを委ねた目標にしたがって自分に命令し、自己統制をおこなうのである。
- 3 目標への献身は、それらを達成して得られる報酬による。
- 4 ふつうの人は、ふさわしい状況においては、責任を引き受けるだけでなくすすんで責任を取ろうとするようになるのである。
- 5 組織における問題解決のために、より高度の想像力、創意、創造性を発揮する能力は、多くの人に広く備わっており、限定されたものではない。
- 6 現代産業的な生活においては、普通の人たちの知的能力はほんの一部しか利用されていない。(pp.47-48)

なお、上の3にいう「報酬」とは、もっぱら金銭的報酬のようなものを指すのではない。「報酬のうち最も重要なものは、例えば自我や自己実現の要求の満足であり、

それらは組織目標に向けられた努力の直接的な結果としてもたらされうる」(pp.47-48) ののである。

### 「古い葡萄酒」としてのX理論

この Y 理論に立脚して、どのような経営管理 management がおこなわれるべきなのか。マグレガーは、X 理論を維持している限り、新たな戦略のように見えるもの一分権、目標管理、相談による監督、“民主的”指導を導入したとしても、新しい瓶に古い葡萄酒を入れるようなもので、効果は期待できないという(p.42)。

とりわけ目標管理について、次のようにいう。

「目標管理」というコンセプトが近年たいへんな注目を集めている。それはいくぶんかは、ピーター・ドラッカーの著書に負っている。しかしながら、目標管理はしばしば命令と統制による経営戦略 strategy of management by direction and control の枠内での、一組の新戦術 tactics にすぎぬものとして解釈されている。(p.61)

マグレガーは、「目標管理」手法が、ドラッカーが提唱している内容から遊離し、不適切なことに X 理論にしたがって解釈され運用されている状況を批判しているのである。

目標と自己統制による管理 management by objectives and selfcontrol を提唱したドラッカーの『経営の実践』Practice of Management の出版は 1954 年のことである。新しい容器(目標管理)に古い葡萄酒(X理論)を入れてはならないと警告する、マグレガーの『企業の人間側面』Human Side of Enterprise の出版は、そのわずか6年後の 1960 年のことである。

これは 40 年以上も前のアメリカの状況であるが、目標管理手法の誤った適用という事態は、そのまま日本の現実である。1990 年代の民間企業における新たな労務管理手法の導入、そして近年の公務員の評価制度とりわけ教員評価制度の改変において、まったく同じことが起きているのだ。

### 上司は目標設定を援助する

マグレガーにしたがって、命令と統制 command and control すなわち X 理論のもとでの目標管理と、統合と、自己統制 integration and selfcontrol すなわち Y 理論のもとでの目標管理との違いについて、具体的にみていこう。

X 理論のもとでは、目標は上層レベルが考え出し、それが下層レベルに押し付けられる。上層だけが計画の立案に必要な、より広い知識を獲得できるというのがその理論的根拠である。中央において、すべての部門のなすべきことが細部に至るまで決定されるのである。

このように目標が上から押し付けられる場合には、部下たちが真の意味で職務に傾倒することはありえない。

これに対して Y 理論のもとでは、中央は全体的目標として望ましいと思われるものを伝え communicate、そのうえで、各部門に対しそれぞれが寄与できることを決定

するよう求める。とくに、個人の目標については当該部門での決定によらなければならないとされる。(自己命令と自己統制の結果として)責任を引き受けることと、目標への傾倒には相関関係がある。(p.68)

目標にかんする話し合いにおいては、上司は権威主義的役割ではなく援助的な役割を果たそうとする。上司の主要な関心は、部下が彼の個人的な目標と組織目標の両方を達成できるようなしかたで、彼自身の仕事を計画するのを手助けすることにある。(p.61)

### 上司による評価か自己評価か

設定された目標にもとづく実行期間をへて、評価がおこなわれる。X 理論においては、上司は部下に報告 report を求めそのうえで上司によって部下の評価 appraisal がおこなわれることになる。

いっぽう、Y 理論に基づく目標管理においては、評価は自己評価 selfappraisal としておこなわれる。上司は部下に対し、設定した目標について何を達成したかに関して、自分自身の評価 own evaluation を求める。

この評価結果は、各々の目標について、克明に文章記述される。そのうえで上司と部下が詳細にわたって討論をおこない、次期の課題をあきらかにして面談を終える。(pp.73-74)

### 様式例の売り込み

「目標管理」手法においては、自己評価 self-appraisal がおこなわれる。これこそがその本質的な要素であって、そここのところを改変して上司による部下の評価を実施することにしたのは、それはもはや「目標管理」ではない。これでは、従業員に職務に精励しようとする動機づけ motivation を期待することはできない。統合と自己統制 integration and self-control のかわりに命令と統制 command and control が幅をきかせることになる。

もはや「目標管理」をめぐる問題の本質はあきらかだろう。マグレガーは、さらに指摘する。

様式や手続 forms and procedures には比較的わずかの価値しかない。この点は強調しておきたい。なぜなら、同僚たちと私が目標設定について公に語るようになって以降、人々が様式例(しばしば「自己評価」という標題がついている)を送ってくるか持参したうえで、新しい手法を確立する手段として「これで大丈夫」かどうかを教えてくれるよう求めてくる、という経験をたくさんしたからである。

経営者に目標設定プログラムの「売り込み」をしたり、標準化した書式や手続を供給したりすることは、統合と自己統制による経営の発展を妨げるもっとも確実な方法なのだ。(p.75)

経営コンサルタントによる「目標管理」偽装の手口と、それを無批判に受容することの問題性は明らかだろう。

次回からは、教員評価制度のもうひとつの理論的根拠としての、「コンピテンシー」理論について、検討する。

(つづく)