

# マズロー自己実現論と官僚制問題<sup>1</sup>

山下 剛

## 【目次】

1. はじめに
2. ウェーバー官僚制論と抑圧性問題
  - (1) ウェーバーの官僚制論
  - (2) マーチ=サイモン『オーガニゼーションズ』と官僚制問題
  - (3) 官僚制と抑圧性問題
3. マズロー理論と官僚制問題
  - (1) マズロー理論の骨子
  - (2) 自己実現論から科学論・管理論へ
  - (3) マズロー理論と抑圧性——マズローとウェーバー官僚制——
  - (4) マズロー理論における抑圧性克服の意味——マズローとサイモン——
4. おわりに

## 1. はじめに

経営学において、マズロー自己実現論の現代的な意義は何であろうか。

例えば、マズローの欲求階層説を援用して、かつては低次欲求の充足に汲々としていたが、現代では低次欲求は充足されており、人間の高次欲求に注目しなければならない時代であるとも言われる。このように考えれば、マズロー理論は、低次欲求の充足された現代社会においてきわめて有効な理論だということになる。

ただ、こうした主張は、一面において確かに正しいが、もう少し考えると正しいとは言い難い。例えば、現代は、格差社会とも呼ばれ、非正規雇用の拡大とともに収入・所属の安定しない層が拡大し、うつ病等の精神的な病もその患者を増やしており、さらに、テロ・戦争の脅威も身近なものとなっている。現代は、高次欲求を満たしていけばよい時代とは言えない状況にある。

こうした中で、マズロー理論の意味を改めて問う必要がある。

組織論において今日まで続く現代的な課題は、官僚制の問題だということができる。本稿では、この官僚制問題に対してマズロー理論がいかなる位置づけをもっているのかを考える。

---

1 本稿は、2015年9月3日から5日にかけて開催された日本経営学会第89回全国大会(於熊本学園大学)での自由論題報告(山下剛「マズロー自己実現論と官僚制問題」)に対して大幅に加筆し、修正したものである。

官僚制をどう評価するかは、諸説あり、経営学の領域では過去のものとしてされることも少ない。だが、例えば、官僚制の問題は、今なお現代的な問題だとする主張があるのもまた事実である（e.g. 鈴木、2008）。実際に、現代は、「コンプライアンス」が叫ばれ、組織体における科学的管理が隅々まで浸透し、製造やサービスの現場だけでなく、上層部の管理者に対してまで、「おわび」マニュアル等のマニュアルが存在する時代である。法・規則中心の官僚制こそが現代社会における諸組織を運営する核となっていることは疑いえない。

この官僚制が生み出す問題に対して、マズロー自己実現論は重要な示唆を与えうるものであると私は考える。しかし、それは、モチベーション論、動機づけ理論としてのマズロー理論が官僚制問題の克服に重要な役割を果たすという意味ではない。なぜなら、マズロー理論は、その本質において、モチベーション論ではないからである。

以下では、ウェーバーの提起した官僚制問題の意味を確認した上で、その官僚制問題との関わりの中で、マズロー自己実現論の現代的な意味を考えたい。

## 2. ウェーバー官僚制論と抑圧性問題

ウェーバーの提起した官僚制問題とはどのような問題であろうか。

経営学においてウェーバー官僚制論はさまざまに評価・批判される。最も有名なものが、マーソンらのいわゆるウェーバーリアンによるものであり、ウェーバー官僚制論はその逆機能性を看過しているというものである（e.g. Merton, 1957）。この結果、官僚制は、マーチ＝サイモンをして「器械的」なモデル（March and Simon, 1958）と把握されることにつながり、またバーンズ＝スターカーのように「有機的システム」に対する「機械的システム」（Burns and Stalker, 1961）と位置づけられることにもつながっている。

ただし、これとは別の指摘も存在する。例えば、ペローは、ウェーバーの官僚制論を踏まえて、官僚制はすぐれた組織形態であり、当分、捨てることは困難であると指摘しているし（Perrow, 1972）<sup>2</sup>、池内秀己教授は、ウェーバー官僚制論を組織論の側面と支配論＝抑圧性論からなるものと把握し、組織論の側面は確かにその後の経営学の発展の中で乗り越えられたが、支配論＝抑圧性論の側面が乗り越えられたわけではないことが指摘されている（池内、1986）。

本稿は、ウェーバー官僚制論は現代においても意味をもっているという立場に立っている。

### (1) ウェーバーの官僚制論

まず、ウェーバーが官僚制によって何を語ったのかを押さえておきたい。

ウェーバーの基本的な主張は、官僚制はきわめて機能的であるが、それゆえにきわめて抑圧的だということであった。

2 ただし、ペローのこの主張がなされているのは、同書の第1版・第2版までであり、第3版になると、このような論調は、だいぶ影を潜める。すなわち、官僚制（bureaucracy）は今後もわれわれに欠かせないものであるという主張から（perrow, 1972, p. 7）、組織とりわけ大規模組織（large organizations）はわれわれに欠かせない（Perrow, 1986, pp. 5-6）、という主張に変わってきている。

なお、以下、訳書のある文献についてはすべて訳書を参照している。ただし、本論文における訳語は必ずしも訳書にしたがっていない。

ウェーバーは、その「官僚制的支配の本質、その諸前提および展開」の中で、近代官僚制の特殊な機能様式 (funktionsweise) について説明しているが、その大枠を示せば次のようになる (Weber, 1972, S. 551-552)。

- ① 各官庁が、規則によって一般的な形で秩序づけられた明確な権限 (活動の分配・命令権力と強制手段・有資格者の任命) をもつ、という原則
- ② 職務階層制と審級順序の原則
- ③ 職務執行は、文書と、下僚や書記からなるスタッフに基づく
- ④ 職務活動は、徹底的な専門的訓練を前提としている
- ⑤ 職務が完全な発展を遂げると、職務活動は官僚の全労働力を要求するようになる
- ⑥ 職務執行は、習得可能な規則に則って行われるが、その規則の知識は法律学、管理学、会計学等の技術学からなる

さらに、こうした官僚制における人間 (beamte) の特性が説明される (Weber, 1972, S. 552-556)。すなわち、こうした官僚制における人間は、「特殊な職務誠実義務を引き受ける」のであり、「没主観的な目的 (sachlichen Zweck) に仕える」存在となる。これは、彼らが社会的評価、職の終身性、金銭的な報酬、昇進経路等を受けることと引き換えになされるのである。その結果、官僚制における人間は、まさに「人物の如何を問うことなく」「計算可能」な行動を行う存在となる。

かくして、官僚制は、その技術的優秀性、すなわち、その精確性・迅速性・明確性・文書に対する精通・継続性・慎重性・統一性・緊張感のある服従関係・摩擦の削減・物的および人的費用の節約を得ることになるのである (Weber, 1972, S. 561-562)。

ウェーバーが描く官僚制は過去のものでないことは明らかである。ウェーバーは、「科学的管理が経営の機械化と規律化の最終的帰結を育んでいくことになる」と指摘した (Weber, 1972, S. 686)。この官僚制が実践されているということは、例えば、現代においてもトヨタ等を見れば明らかであり、そこで提示される目で見える管理・5回のなぜ・QCサークル・標準作業表等のマニュアルといった道具立ては (e. g. 大野, 1978; 小川, 1994)、現代においても官僚制がしっかりと機能していることを示している。もちろん、ここで言う官僚制とは、マーチ=サイモンやバーンズ=ストーカーが述べるような「機械的」なものだという意味ではない。それらが実現するのは、きわめて柔軟な組織である。しかし、そこには、確かに、ウェーバーの言う「機能様式」が兼ね備えられており、そこにおける人間は「人物の如何を問うことなく」「計算可能」な行動を行う存在である。したがって、三戸公教授は、テイラー以降の管理学の一切は、その科学的管理の枠内での発展である、と述べている (三戸, 2002, 1頁)。

官僚制は以上のように、現代でも機能し、組織において中核的な役割を担っている。そして、この官僚制の抑圧性を問題にしたのがウェーバーであった。官僚制における抑圧性とはどのような問題であろうか。

ウェーバーは、その「官僚制的支配の本質、その諸前提および展開」における官僚制の考察を、その教育への影響に言及することで終えている。すなわち、かつて教育の目標は、教養人 (kultivierte Mensch) を育てることであったのに対して、官僚制においては、専門人 (fachmensch) の育成がその目標となるというのである (Weber, 1972, S. 576-578)。

すなわち、官僚制の下においては、合理的・専門的な試験制度の不断の発展がある。そして、この発展は、専門試験によって獲得される教育免状のもつ社会的威信によって強力に助長され、その社会的威信がさらに経済的利益に転嫁されることから、さらに助長される。こうして、かつて求められていたのは、「教養人」であるが、現代は「専門人」となる。かつて、支配層を支配層たらしめる資格は「教養資格」をより多く持っていることに基づいていたが、官僚制化は、支配層たらしめる資格を「専門知識の量」にもとめることになるのである。

これは、『プロテスタンティズムと資本主義の精神』でなされた嘆き、「精神なき専門人 (Fachmenschen ohne Geist)、心情なき享楽人 (Genußmenschen ohne Herz)。この無のものは、人間性のかつて達したことのない段階にまですでに登りつめた、と自惚れるだろう」(Weber, 1963, S. 204, 訳書, 366頁)と結びついていくものである。

## (2) マーチ=サイモン『オーガニゼーションズ』と官僚制問題

官僚制の問題は、組織論においては、すでに克服されたものと位置づけられることも多い。しかし、この問題の評価は錯綜している。とりわけ、マーチ=サイモンの『オーガニゼーションズ』をめぐる評価が興味深い。

『オーガニゼーションズ』が組織論においてきわめて重要な位置を占めていることは言うまでもない。近年、改めて、訳書が出版されたが、その「訳者あとがき」において、高橋伸夫教授は「今の「組織論」はすべてがここからはじまっている」とまで述べている(高橋、2014、296頁)。

『オーガニゼーションズ』は、官僚制論の流れの中で、きわめて興味深い位置づけをもっている。まず第一に、マーチ=サイモン自身は、官僚制を器械的モデルと位置づけ、自らの理論をそうした器械的モデルを越えるものと位置づけている。しかし、第二に、それにもかかわらず、『オーガニゼーションズ』は、後に、C. ペローによって「ネオ・ウェーバー・モデル」として、ウェーバーの官僚制論の延長線上に位置づけられた<sup>3</sup>。マーチ=サイモンは否定的な意味で官僚制を器械的モデルと位置づけたのに対して、ペローは肯定的に『オーガニゼーションズ』を官僚制論の延長線上に位置づけたのであった。このペローの観点をさらに踏み込んで検討したのが池内秀己教授であった(池内、1986)。

そこで、『オーガニゼーションズ』をめぐる、官僚制の問題について理解していきたい。まず、『オーガニゼーションズ』についてその概要を押さえておく<sup>4</sup>。

『オーガニゼーションズ』は、マーチ=サイモンによると、公式組織 (formal organization) についての書である。彼らが組織を研究する理由は、組織には、市場等の他の影響過程に比して、その影響過程の明確さ (specificity) がある、つまり、予測可能性があるからだと述べられている (March and Simon, 1958, pp. 2-3)。

さらに、『オーガニゼーションズ』は、それまでの組織についての研究を体系的な方法で整理しようとするものである。体系的な方法とは、マーチ=サイモンによれば、まず第一に、組

3 野中郁次郎教授が『組織と市場』の中でペローのこの見解について紹介している。

4 引用は、基本的に第一版から行っているが、『オーガニゼーションズ』の理解に際して、高橋伸夫教授による新訳も参照した。

織を語る共通言語を提示することであり、第二に、公的な検証可能性と再現可能性 (the public testability and reproducibility) という通常の科学的基準に従う形で様々な理論を整理していくということである。

こうしてマーチ=サイモンは、彼らが「心理的な公準 (psychological postulates)」と呼ぶところの人間行動の公準を設定し、それを基礎として理論を整理・展開していく。すなわち、彼らは、古典的組織論における人間モデルを器械的モデルとしてその限界を指摘し、それに対して、いわゆる動機的モデル・認知的モデルで補完するという形で論を進めていく。

この3つのモデルは、「人間行動についての命題」という形で次のように説明される (ibid., p.6)。

「1. 組織メンバー、特に従業員は主として<sup>・</sup>受動的な<sup>・</sup>器械であり、仕事をこなし指示を受け入れることができるが、何らかの意義深い方法で行動を創始したり影響力を行使したりはできないと仮定する命題。

2. 組織メンバーは、自らの組織に<sup>・</sup>態度、<sup>・</sup>価値、<sup>・</sup>目的を持ち込む。したがって、彼らは、組織行動の体系に参加するために<sup>・</sup>動機づけられる<sup>・</sup>か<sup>・</sup>もしくは<sup>・</sup>誘引される必要がある。ここでは、組織メンバーの個人的な目的と組織目的は完全には一致しない。そして、実際の目的もしくは潜在的な目的の対立・葛藤の存在は、権力現象、態度、勤労意欲という概念を、組織行動の説明における中心的に重要なものとする。以上のように仮定する命題。

3. 組織メンバーは、<sup>・</sup>意思決定者<sup>・</sup>かつ<sup>・</sup>問題解決者であり、知覚過程や思考過程が組織行動の説明において中心を占めると仮定する命題」

以上のようなモデルが設定されたうえで、次のような2つの課題に取り組みることとなる。

「1. 従業員を道具とみなす古典的な記述の不自然さを一つずつ取り除いていくこと。

2. こうした古典的な抽象を次のような認識をもつ新たな抽象に置き換えること。すなわち、組織メンバーは、欲求、動機、動因をもっており、学び、諸問題を解決するための知識と能力において限界がある、という認識である。」 (March and Simon, 1958, p. 136)

さて、上記の3つのモデルのうち、ウェーバー官僚制は、基本的に1の器械的モデルに位置づけられる。少々長いが、マーチ=サイモンがウェーバー官僚制論をどう把握したかについて引用しよう。

「〈官僚制〉の現代的な研究は、時代的にも、一般に承認された知的な恩恵という意味においても、ウェーバー (1946, 1947) から始まっている。… (中略) …。組織の研究に関するウェーバーの主たる関心は次の4点であったと思われる。すなわち、(1)彼が〈官僚制〉と名づける存在について、その性格を明らかにすること、(2)官僚制が発展してきたこと、および官僚制が発展してきた理由を述べること、(3)それに付随して生じる社会的変化を特定すること、(4)官僚制的な目的 (主として、政治的権威者のもつ目的) を達成することに対して、官僚制組織はどのような結果をもたらすかを明らかにすること、である。この最後に上げられた関心の中に、ウェーバーが、本章で取り上げる他の官僚制研究者と明確に区別される点がある。ウェーバーは、官僚制組織が、現代の問題の複雑性に対してどのくらい合理的な解であるかを示そうとしたのである。もう少し厳密に言うと、彼は、官僚制組織が、個人や他の組織形態における意思決定の限界や「計算」の限界 (the decision-making or “computational” limits) をどのような方法

で克服するかを示そうとした（例えば、専門化、分業、等）。

結果として、ウェーバーは、ウェーバーの継承者を自認する人々よりも、アーウィック、ギュエリック、その他の人々に相通ずるものをもっているように思われる。確かに、ウェーバーは、重要な意味で「器械的」モデルを超えている。特に、彼は、ある程度、役人とその事務所の間にある関係性を分析する。しかし、ウェーバーは主に、官僚制を、専門化された技能を用いることに順応した仕掛けだと考え、人間有機体の性格に対してあまり注意を払っていない。

しかしながら、われわれがウェーバーから官僚制についてのより近年の研究者に目を転じるならば、そうした研究者が組織メンバーの「予期せぬ」反応にますます注意を払うようになっていくということを見出す（Merton, 1936; Gouldner, 1957）。マートン（1940）、セルズニック（1949）、グールドナー（1954）の調査と分析は、ウェーバーの本質的な仮定を否定することなく、つまり、官僚制は他の組織形態よりも（公式的な階層制組織の目的に関して）能率的であるという仮定を否定することなく、官僚制組織が重要な逆機能的な結果（*dysfunctional consequences*）をもたらすことを示した。加えて、彼らは——グールドナーの場合は明示的に、他の二人の研究者の場合は暗示的に——、次のような仮説を立てた。すなわち、個人を器械として取り扱うことの意図せざる結果として、事実上、「器械」モデルの継続的な使用を助長することになるということである。」（March & Simon, 1958, pp. 36-37）

マーチ＝サイモンのウェーバー官僚制論の把握は、まさしくその全体像を把握しており、ウェーバー官僚制論はマーチ＝サイモンの指摘する4点の内容をもつものである。そして、その中でマーチ＝サイモンが注目したのが第四点目の「官僚制的な目的の達成に対して官僚制組織がどのような結果をもたらすか」ということであつた。彼らは、自らの意思決定論に基づきながら、ウェーバーによる専門化や分業等の提案が、個人や他の組織形態における限界を克服しようとしたものとして評価しながらも、個人を器械として扱うことによって生じる意図せざる結果を看過していると見るのである。

マーチ＝サイモンは、この「個人を器械として取り扱うことの意図せざる結果」、いわゆる「逆機能性」の問題を「病的な過程（*pathological processes*）」と呼ぶ。なお、逆機能性とは、マートンによれば、「観察される結果のうち、そのシステムの適応や適合を減ずる」ものである（Merton, 1957, p. 51）。『オーガニゼーションズ』第3章、第4章では、どのようなことが組織内の個人を動機づけないこととなるのか、すなわち、病的な過程、逆機能性を引き起こすのか、また逆に、何が人々を生産性に向かって動機づけるかが多様な文献を用いて整理され、また、組織への参加・不参加の意思決定が整理されていく。さらに、第5章では、コンフリクト（*conflict*）を取り上げ、それを、個人、組織内、組織間のそれぞれのレベルについて分析していく。

こうした動機的モデルでの議論を受けて、認知的モデルは、まず、器械的モデルでは想定されていない「合理性の認知的な限界（*Cognitive Limits on Rationality*）」に注目する。なぜなら、「組織構造および組織機能の基本的な特徴は、人間の問題解決過程の性格および人間の合理的選択の性格に起因する」からである（March and Simon, 1958, p.169）。このように合理性の認知的な限界を仮定すれば、次のように考えることができる。

「個人と組織の直面する問題の複雑さに比して人間の知的な能力には限界があるがゆえに、合理的な行動は、単純化されたモデルを必要とする。そうした単純化されたモデルは、その間

題の複雑さすべてを把握することなく、問題の主要な特徴を把握してくれるのである」(ibid., p. 169)。

マーチ=サイモンによれば、こうした単純化は数多くの特徴を有するとし、次の5つを挙げる(March and Simon, 1958, p. 169)。

- ① 最適化は満足化に置き換えられる。
- ② 行為の代替案と行為の結果は、探索過程を通じて逐次的に発見される。
- ③ 行為プログラムのレパートリーは組織と個人によって発展させられ、繰り返し生起する状況においては、これらのレパートリーが選択の代替案として役に立つ。
- ④ 各々の特定の行為プログラムは、諸状況のうちの限定された範囲と、諸結果のうちの限定された範囲を取り扱う。
- ⑤ 各々の行為プログラムは、それ以外の行為プログラムからは半独立で実施される。

人間は、認知上の合理性の限界を有するがゆえに、繰り返し同じような状況が生起する局面では、限定された範囲の状況、限定された範囲の結果のみが取り扱われた、単純化された行為プログラムを用意し、そこから選択をしていくことで、組織全体としては合理的、機能的となるのである。

マーチ=サイモンは、こうしたいわゆるルーティンな状況下での人間行動を分析した上で、認知上の合理性の限界が、組織変化の過程やプログラム開発の過程にどのような影響を与えるのかを分析するとして、創始、イノベーション、問題解決過程を整理していく。

以上のマーチ=サイモン『オーガニゼーションズ』に対しては、次の二人の評価が、そのウェーバー官僚制論に対する位置づけを明確に示しているであろう。

まず、ペローは、『オーガニゼーションズ』を「ネオ・ウェーバー・モデル(neo-weberian model)」と位置づけた。とりわけ、その後半の認知的モデルに関する部分をそうした官僚制を強化するものとして評価した。すなわち、ペローが評価したのは、『オーガニゼーションズ』が諸個人の意思決定前提を形成していくということの重要性を理解し、組織を目立たないコントロール(unobtrusive control)の問題として理解した点であった(Perrow, 1972, pp. 156-157)<sup>5</sup>。言い換えると、マーチ=サイモンは、諸個人には合理性について認知上の限界があり、したがって、その合理的な行動には、単純化されたモデルが必要であるとし、逆に、組織がこの単純化されたモデルを諸個人に提供することで、諸個人の意思決定前提が形成され、個人をコントロールすることが可能となるとしたが、ペローはこの点を評価したのである。

また、池内教授は、論文『『オーガニゼーションズ』とウェーバー官僚制論』において、こうしたペローの指摘に同意した上で、さらに、まず第一に、『オーガニゼーションズ』は、マートンらウェーバーリアンの指摘した「逆機能性」の克服論として展開されていると位置づける。したがって、官僚制論が、ウェーバー、逆機能性を論じたマートンらのウェーバーリアン、さらには、マーチ=サイモンのネオ・ウェーバー・モデルという形で展開してきたのだという把握がなされている。また第二に、ウェーバー官僚制論は、組織論とともに支配論=抑圧論から

<sup>5</sup> ただし、ペローは、『オーガニゼーションズ』をはじめとした理論は、環境を所与のものとしていると捉え、その点に一つの問題を見出している(Perrow, 1986, pp. 155-156)。

成り立っており、『オーガニゼーションズ』では、この支配=抑圧論の視点が欠けているということが指摘されるのである（池内、1986）。

### (3) 官僚制と抑圧性問題

『オーガニゼーションズ』は、マーチ=サイモン自身の意図からすれば皮肉なことであるが、ウェーバー官僚制論の延長線上に位置づけることが可能である。ただし、そこには、抑圧論が欠けており、この意味では、ウェーバー官僚制論の十全な展開とは言えない。

さて、では、その官僚制がもたらす抑圧性とはどのような問題なのであろうか。三戸公教授は、「抑圧性」は、官僚制の議論においてよく問題とされる「逆機能性」とは異なる概念であると指摘している。すなわち、次のように述べている。

「逆機能性は機能性に対する言葉であり、機能に関するプラスとマイナス、特定目的達成における有効性に関するものである。これにたいして、抑圧性は自由に対する言葉であり、人間の意思・行動に関するものである。」（三戸、1982、214頁）

さらに、三戸教授は論文「組織理論とビューロクラシー」において、逆機能性はより機能的に修正することは可能であるが、ビューロクラシーの生む抑圧性は容易に克服することはできないとして、次のように述べている。

「それは、ビューロクラシーにおける機能性がより高まれば高まるほど、ビューロクラシーの生む抑圧性は深化・拡大する、という構造的把握がなされているからである。」（三戸、1987、39頁）

「では、なぜ機能的であることが抑圧的となるのか。極めて単純である。機能性は目的合理性の追求の中に成立する。一つの目的を追求することは、他の目的を捨てることである。一つのことを突出的に合理化することは、それに関わる一切を非合理化するということである。目的合理性を追求するところに、機能性が尊重せられ、それが最高の価値となる。諸他の人間的なもろもろの価値はいずれも機能性に従属してしまう。目的と手段とが転倒するのである。」（三戸、1987、39-40頁）

抑圧性とは、まずは自由に対する言葉であり、人間の意思・行動に関するものである。ウェーバーが官僚制を論じる最後に、教育の問題を提示したのは、このことが背景にあると考えられる。

自由にはさまざまな捉え方が存在する。例えば、自由が、単なる個人的な意味における「選択の自由」であれば、それはウェーバーの言う「専門人」にも存在している。しかし、一方で、P.F. ドラッカーの言う「責任ある選択」（Drucker, 1942）やE. フロムの言う「積極的自由」（Fromm, 1941）、M.P. フォレットの言う「関係性の充実」（Follett, 1918）のような自由の捉え方がありうる。この意味での自由は、個人的な問題ではなくなっている。それは責任ある選択にしる、積極的自由にしる、関係性の充実にしる、関係する他者とのかかわりの中で、機能性以外の諸々の価値に目配りすることを意味するからである。このような意味での自由を得るために必要なことは、「専門的知識」ではなく「教養」である。

ウェーバーが官僚制の下で社会が求める人間は「教養人」ではなく「専門人」だと述べている意味は、まさに抑圧性の問題が背景にあると言える。



組織社会たる現代社会において、人間に対する抑圧の問題が大きく存在している。ウェーバーの語った「精神なき専門人、心情なき享楽人」の問題がまさに現れてきている。大学は、職業訓練を重視せよということが堂々と公言されるようになり（日本経済新聞、2015年5月27日）、経営はますます社会的な観点をもってなされるよりは、自社あるいは株主の観点からなされるようになりつつある。こうして、生活困窮者の増大、うつ病患者の増大、過労死・過労自殺の問題、こうした問題の端緒となりうる非正規雇用の拡大、等々の問題も生起してきている。

さて、このように考えてくるとき、抑圧性の問題を考えるに際しては、「随伴的結果」が非常に重要な概念となると考えられる。

「随伴的結果」とはつぎのような概念である（三戸、1994、7-16頁）。

人間行為の特徴は、目的意識的だということであるが、その人間行為は、あらゆることが相互連関の下にある中でなされることになる。その場合、そうした目的意識的な行為は、その意図した目的が達成されたかされなかったかという「目的的结果」が生ずると同時に、それとは別に、意図せざる「随伴的結果」が生じてくることになる。

この随伴的結果は、いくつかの基準によって評価される。すなわち、その結果が些細であるか重要であるか、その結果がプラスであるかマイナスであるか、そして、その結果が予測可能なものであるか予測不可能なものであるかである（図表1）。

行為に伴う随伴的結果は、個人よりも組織において、さらに組織の中でもそれが大規模であればあるほど、大きなものとなる。現代において組織はますます巨大なものとなり、巨大な随伴的結果、巨大な自然環境・社会環境の破壊が生起している。

図表1：目的的结果と随伴的結果



（出所）三戸（1994）より筆者作成

この随伴的結果論の観点から考えれば、官僚制は、現代において人間に対する抑圧性をもっているが、それは、官僚制がきわめて機能的に目的的结果を実現し、そうであるがゆえに諸他の価値が軽視されて必然的に負の随伴的結果を生起させるからである。

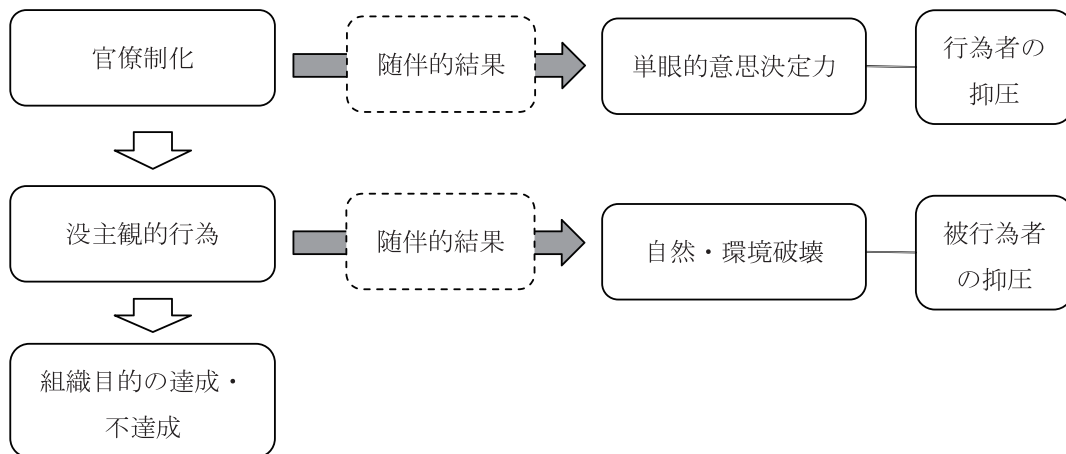
ただし、抑圧性と随伴的結果の関係は、これだけでは済まない。官僚制によって抑圧される対象について考えてみよう。この場合、ウェーバーが語った「精神なき専門人、心情なき享楽人」という言葉を想起する必要がある。この言葉が示唆するのは、官僚制は、「行為を受ける側」を抑圧するというと同時に、「行為を行う側」も抑圧するということである。

官僚制組織が引き起こす随伴的結果は、2つの意味で抑圧性を生じさせる。すなわち、第一に、生じた負の随伴的結果自体が、行為を受ける側の人間を抑圧する（被行為者の抑圧）。しかし、第二に、負の随伴的結果を引き起こすことは、行為を行う側にとっても、随伴的結果を視野に入れた意思決定ができていないという意味において抑圧されている（行為者の抑圧）。ドラッカーは、自由とは責任ある選択であると述べ、フォレットは、自由とは関係性の充実であると述べたが、責任ある選択、関係性の充実こそが自由であるとするならば、それが個人的な能力に起因するものであろうと、組織的な圧力に起因するものであろうと、随伴的結果を視野に入れた意思決定ができないということは、まったく不自由であり、抑圧的だということになる。

さて、ここまでの官僚制における抑圧性を整理すると次のようになる。まず、組織の機能性を高度に実現するという意図を官僚制は有している。それを実現するのは、規則中心という考え方であり、規則に従わせるための仕組みとしての階層制や文書の活用、専門性、規則の技術学、そして、社会的評価、職の終身性、金銭的な報酬等々である。これによって、諸個人の没主観的な行為が得られ、組織の目的が機能的に実現される。しかし、ここには、二つの随伴的結果が関わり、したがって、二つの抑圧性を生起させる（図表2）。まず、組織目的の達成を旨とした没主観的行為は、その随伴的結果として、自然環境・社会環境の破壊を生起し、そうした自然・社会環境の破壊は、被行為者を抑圧することになる。また、没主観的行為をもたらしことを意図した官僚制化は、それ自体が随伴的結果として、行為者の視野を狭め、随伴的結果を視野に入れた意思決定を行う力を奪うのであり、この意味において行為者から自由を奪い、抑圧することになる。つまり、人間の価値・事実を総動員する意思決定が「抑圧」されてしまうのである。

さて、以上の官僚制問題は、マズロー理論といかなる関係にあるだろうか。

図表2：官僚制・随伴的結果・抑圧性



(出所) 筆者作成

### 3. マズロー理論と官僚制問題

#### (1) マズロー理論の骨子

マズロー理論は、一般にモチベーション論と解される。この観点からすると、マズロー理論は、まず、その欲求階層説が紹介され、その上で、自己実現欲求について若干の言及がなされるということになる。そして、そのように考えれば、今改めてマズローを取り上げる理由はそれほどない。

例えば、ダニエル・ピンクは、5万年前の人間がその他の動物と同様生存に支配されていた頃を「モチベーション1.0」、またテイラーの科学的管理によって人間が外部の諸力に対して合理的に応答すると考えられるようになった頃を「モチベーション2.0」と名づけた上で、次のように述べている。

「1950年代に、アブラハム・マズローは、…（中略）…、人間性の心理学という領域を切り開いた。それは、人間の行動は純粋に、プラスとなる刺激を求め、マイナスとなる刺激を避けるネズミのようなものであるというアイデアに疑問を投げかけたものである。1960年代に、MIT経営学部教授のダグラス・マグレガーは、マズローのアイデアのいくつかを企業に導入した。…（中略）…。多くの組織が従業員により大なる自律性を与え、従業員の成長を促進するための方法を探した。これらの改良は、いくつかの弱点を修正したが、完全なアップグレードというよりも適度の改善に等しい。いわば、モチベーション2.1である。」（Pink, 2009, p. 20）

ピンクは、こう述べ、「モチベーション2.0は、数多くの新たなビジネスモデルがわれわれの行動を組織する方法と調和しない」とし（Pink, 2009, p. 32）、これに対して、デシラの内発的動機づけを「モチベーション3.0」と名づけて、現代社会の動機づけについて語る。

しかし、マズロー理論はモチベーション論、すなわち、いわゆる、「動機づけ」を目的とした理論ではないということをもまず述べておく必要がある（e.g. 山下、2008）<sup>6</sup>。

マズローは、論文「心理学の哲学」の中で、「私は、世界が心理学者によって救われるか、あるいは全く救われないかのいずれかであろうと考える」「人間の幸せと不幸せを構成する、戦争と平和、搾取と友愛、憎しみと愛、病気と健康、誤解と理解という重要問題の全ては人間性（human nature）のよりよい理解にだけは負けるだろうと私は考える」と述べ、「私は、心理学者が心を傾けるべき究極の目的は、人間的充実、人間的向上、成長、および幸せであると

6 なお、拙稿（山下剛（2008）「Maslow理論はモチベーション論か」『日本経営学会誌』第22号）については、三島斉紀編（2015）『マズロー理論研究序説—「自己実現」概念とその経営学的意義—』まほろば書房所収の三島斉紀・河野昭三「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—」において批判をいただいている。かつて、2009年に両教授の同論文が紀要にて発表されているが、その際には、拙稿に対する内容面についての批判が主であった。今回、著書に収録されるにあたって、これに、引用に関する批判が追記されている。ご指摘いただいたことはまったく有難いことである。

まず、引用面に関して言うと、指摘いただいた点は、理論を研究する者として受け止めるべき重要な指摘であり、感謝申し上げます。この論文を発表する際に、引用に関して若干の迷いがあったのも確かである。例えば、訳書があった場合に、原文にあたることは当然としても、可能な限り訳書の訳文を尊重すべきなのではないか、あるいは、そうではなく、研究者としてはすべて自分で訳しなおして出すべきなのか、学会誌の投稿論文という紙幅に厳格な制限がある状況の中で参考文献をどう効率的に明示するか、等々について、他の文献も参照しながら考え書いたが、迷いがなくなったわけではなかった。そしてまた、そうした点とは別に、私自身の明らかなミスが存在していることもわかった。今回指摘をいただいたことで、そうした点について、どのように対応していくべきかの示唆を得ることができた。今後の研究に生かしていきたい。

なお、内容面の批判に関しては、拙稿（2010）「Maslow理論の誤解をめぐって」において答えている。

思っている。…（中略）…よい人間をよりよく理解するために、何がよい人間を生み出すのかを知るために、そして悪を治癒し、善を開花させるために、我々は、悪とは何であるか、善とは何であるか、すなわち、心理的健康（psychological health）とは何であるか、心理的不健康（psychological sickness）とは何であるかを知る必要がある。そして、これこそが心理学者の仕事である」と述べるのである（Maslow, 1957, pp. 225-226）。

このマズローの言葉から明らかなように、マズロー理論の目的とは、人間の「心理的健康」をいかにして実現するかということであり、それが世界を救うための根本だと考えられていたということである。マズローにおける自己実現とは心理的健康の実現に他ならない。そして、その場合、自己実現＝心理的健康とは何かということが問題となる<sup>7</sup>。

心理的健康とは、2つの観点から捉えられねばならない。すなわち、第一に、個人の外部環境たる社会や組織に対して機能的たりえているか否か、第二に、個人の内面について深刻な対立・葛藤が解消され調和がとれているかどうか、である。

この観点から考えると、心理的健康とは、意思決定力の問題となる。意思決定とは、H.A. サイモンが明らかにしたように、意思決定前提たる価値前提と事実前提に基づいて、代替案を列挙し、それぞれの結果を確定し、比較・評価する過程である。したがって、意思決定の材料となる価値前提と事実前提がどのようなものであるかがきわめて重要となる。こう考えると、心理的健康は、その人の有するこの2つの前提がその個人においてどのように育まれるかという問題となる<sup>8</sup>。

マズローが心理的に最も健康な人間である自己実現的人間の特徴として挙げたのは、存在認識と存在価値であった。

存在認識とは、「たいていとらわれがなく、客観的で、認識する者の願望や恐れや欲求によって汚されていることがすくないので、対象のより正しい、より事実と一致した認識である」（Maslow, 1971, p. 167）。

これに対して、存在価値とは、具体的には、真、善、美、全体性、二分化の超越、生命・過程、等々の価値を指す。それは、存在に根ざした価値であり、「われわれにある種の〈求められているという感覚（requiredness feeling）〉を引き起こし、まだまだその価値に達していないという感覚（a feeling of unworthiness）を引き起こす」ものである（Maslow, 1971, p. 334）。こうした存在認識・存在価値は、具体的な意思決定の段階においては、統合を生むものと言える。マズローは、より健康な人々について次のように述べている。

「これらのあらゆる〈対立物（opposites）〉は、実際には、より健康な人々においては、階層的に統合される。そして、治療の正しい目標の一つは、表面的には両立しない対立物を二分化したり分割したりすることから、それらを統合することに向けて進むことである」（Maslow, 1962, p. 164）。

自己実現とは、心理的健康であり、存在認識・存在価値に根ざして統合的な意思決定をする力を身につけていくことを意味している。

このように考えたとき、欲求階層説は、存在に根ざした人間の把握であることがわかる。

7 以下についての詳細は、山下（2015）を参照。

8 ただし、マズローに、サイモンを読んだ形跡はないようである。

まず、欲求階層説の特徴は、数ある欲求の中でも、生理、安全、所属と愛、承認、自己実現の5つを人間の基本的欲求（basic needs）と捉え、その5つの欲求の関係性を低次から高次へと向かう「階層」で把握し、より低次の欲求を充足することでより高次の欲求が発現すると捉えるものである。

この5つの欲求は、人間の basic needs = 基本的な必要物であり、人間がいかなる存在であるかをそのまま表しているものである。すなわち、生理的欲求、安全の欲求は、人間が個的存在、身体的な存在であることを、さらに、所属と愛、承認の欲求は、人間が社会的存在であることを意味し、自己実現の欲求は、人間が精神的な存在であることを意味しているのである（図表3）。

低次と高次という表現の意味は、まさに、欲求階層説が、人間が個的・身体的存在であることから、利他性、人間性を獲得していくプロセス、存在認識・存在価値・統合力を獲得していくプロセスを描くものであるからに他ならない。

図表3：欲求階層説の意味

	基本的欲求	欲求の特徴	背後に仮定される人間存在	
高次 ↑ ↓ 低次	自己実現	人間存在の認識		精神的存在 (人間固有)
	尊厳	他者の重要性を認識させる欲求	社会的存在	
	所属と愛			
	安全	個人的・利己的欲求	個的存在	身体的存在
	生理			

(出所) 山下 (2015)

すなわち、欲求階層説における、より高次の欲求の発現は、よりとらわれのない認識の獲得であり、そうした存在に根ざした価値の獲得であり、それらを踏まえた統合力の獲得である。簡単に言えば、低次の欲求を充足することで、その個人は学び、余計なとらわれがなくなって広い視野をもつことができる。欲求階層説は、認識と価値の深化・拡大プロセスを描くものとして捉えることができるのである。

## (2) 自己実現論から科学論、管理論へ

さて、以上のマズロー自己実現論は、人間に関する科学のあり方についての疑問が背景にあった。すなわち、当初、自らが取り組んでいた行動主義の立場に疑問を抱き、人間を操作するという発想から脱した心理学、人間についての科学を構築しようとしたのである。

したがって、マズローは、自らの自己実現論に基づいて、いわゆる正統派科学を批判し、科学概念の拡張を試みようとする。彼の『科学の心理学（邦題：可能性の心理学）』では次のように述べられている。

「本書は、正統派科学の範囲内の議論ではない。本書は、正統派科学の批判（ゲーデル流の）であり、正統派科学が基礎をおく前提に対する批判であり、正統派科学がもつ信条に関する未

証明の事柄や、そこにおいて当然と思われる定義、原理、概念の批判である。」(Maslow, 1966, p. 1、傍点は原文のイタリック表記)

「本書は、まず何よりも、心理学の枠内で、人間 (persons)、とりわけ十分に育成され、そして十分に人間的な人間を扱うことがより一層可能なように、科学の概念を拡張しようとする営為である。」(Maslow, 1966, p. 5)

マズローは、自らの自己実現論を踏まえて、正統派科学を批判し、科学概念の拡張を図ろうとしたのである。

すなわち、マズローは、「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」と述べ (Maslow, 1966, p. 40)、「人間を知るための我々の努力は、予知やコントロールのためだということを、真剣に言うことがどのようにして可能だろうか」と述べた上で (Maslow, 1966, p. 40)、次のように述べている。

「もし人間主義的科学が人間の秘密や、それを享受することに対して全く魅了されている状態を超えて、何らかの目標をもつと云うると云ってよいとすれば、それは、外的なコントロールから人間を解き放つことや観察者により予知できないようにさせること (人間をより自由にし、創造的にし、内部決定的にすること) であるだろう。おそらくそれが自分自身にとってはより予測可能になることだとしてもである。」(Maslow, 1966, p. 40)

マズローは、人間についての科学は、人間の行動を予知したりコントロールしたりするためのものではないと述べている。そして、むしろ、人間をそうした外的なコントロールから解き放すこと、したがって自分自身をコントロールできるようになることこそを目的とすべきだと述べているのである。

人間についての科学の目標のあり方をこのように述べたマズローは、科学概念の拡張について提案する (Maslow, 1966)。いわゆる正統派科学が抽象的知識のみを科学と呼んでいたのに対して、マズローは、経験的知識も科学概念に含めるべきを主張したのである。

マズローによれば、抽象的知識は、科学の最終段階である「明確、明快で、一義的に定義され、明白で、証明可能、反復可能、伝達可能で、論理的、合理的で、言葉で表現できる知識」であり、科学的客観性 (scientific objectivity) を有し、価値判断の入っていない知識である。それは、物事をコントロールしようとする科学である。

これに対して、経験的知識は、科学の中では一番最初の段階ではあるが、包括的な知識であり、ありのままの意味 (suchness meaning) を得るものである。そこには、経験する者の諸価値が入り込んでおり、科学的客観性はないが、配慮から生まれる客観性 (caring objectivity) が存在する。それは対象を受け入れることによって得られる道教的科学である<sup>9</sup>。

---

9 マズローの科学観については、山下 (2011) を参照。

図表 4：マズローにおける「科学概念の拡張」

	従来の科学	拡張された科学概念
	活用する知識の種類	抽象的知識 傍観者の知識 (「遠くから、外から、顕微鏡や望遠鏡を通してみる」)
知識化の傾向	単純化	包括的
意味	抽象的な意味	ありのままの意味 (suchness)
アプローチ	コントロール科学	道教的科学
客観性	科学的客観性	配慮から生まれる客観性
価値	没価値	価値から生まれる知識
知識の段階	最終段階 →そのための技術を有する	第一段階 →経験的態度によって得られる

(出所) Maslow (1966) を基に筆者作成

マズローが科学に価値を入れねばならないと考えたのは、社会が「無価値状態」にあり<sup>10</sup>、したがって、「教育が少なくとも部分的には、よき人間を生み、よき人生とよき社会を育成する営為だと考えなければならない」とすれば (Maslow, 1964, p.58)、「事実、まさに、これらの究極的価値こそ、一切の教育の目標であり、またそうあるべきだといえる」からであり、「そのことは、ちょうど、それらの価値が、精神療法、子どもの世話、結婚、家庭、仕事や、またおそらくは他のすべての社会制度の長期目標でもあり、そうあるべきであると同様である」 (Maslow, 1964, p. 57)

こうした科学観をもつがゆえに、マズローは、『ユースアイキアン・マネジメント (邦題：自

10 現代社会が無価値状態であることについて、マズローは次のように述べている。

「無価値状態は、様々な形で述べられてきた。アノミー、無道徳基準、無快感、根無し草、空虚、絶望、信じるべきものの欠如、捧げるべきものの欠如、などである。その状態は、今日、危険な局面に至っている。なぜなら、今までに人類に提供されてきた伝統的価値体系のすべてが、事実上、失敗であると証明されてきたからである (われわれの今日の状態は、このことが確かであると証明するものである)。さらに、伝統的価値体系が平和、友愛、静穏、幸福の創出に失敗したことによって、富と繁栄、技術的進歩、幅広い教育、民主主義的な政治形態、またうそ偽りない善意や厚意の公言までが、われわれを今までよりさらにむき出しの避けられない形で、深遠な思想に向き合わせてきた。そうした深遠な思想を、人類は、表面上の忙しさゆえに避けてきていたのである。

われわれは、ここで「成功のノイローゼ」に気づかされる。人々は、希望をもって、さらには幸せに、誤った万能薬のために戦うことができる。これらの万能薬が得られない限りにおいてである。しかし、得られるや否や、そうした万能薬はすぐに誤った希望であることが露呈する。新たな希望が可能となるまでは、崩壊と絶望が結果として生じ、それが続いていく。

われわれも、もはや機能しなくなったかつての価値体系と未だ生まれていない新たな価値体系の間の空白期間にいる。… (中略)…。われわれは、本当に絶滅してしまう可能性に直面しているし、民族間の敵対行為や広くいきわたった搾取の「小型の」戦争は確実に起こるといふ状態に直面している。人類社会の実現ははるかに遠い。

この病を救う方法は明らかである。われわれは、妥当性があり、有用な人間の価値体系を必要とする。それは、われわれが信じていることができ、われわれ自身を捧げることのできる価値である。その際、信じられ、自身を捧げられる理由は、「信じる」よう熱心に説かれたため、ということではなく、それらの価値体系が正しいからでなければならない。」 (Maslow, 1959, pp. vii-viii)

己実現の経営』において、管理を論じるに至った (Maslow, 1965; 1998)。それは、ドラッカーやマグレガーらの影響を受けながらも、それらを批判的に検討しようとしたものである。

マズロー管理論の特徴は、心理的健康の実現を企図したということであり、既存の管理論に対して、生産性や離職率といった要因ではなく、心理的健康を企業目的として把握すべきを説き、そのために、組織におけるシナジー＝二分法の超越の必要性、企業に対する全体論的アプローチの必要性を唱えたことであった<sup>11</sup>。かくして、現代社会・企業において心理的健康がいかに重視されねばならない概念であるかを明らかにしたのである。

さて、以上のマズロー理論が官僚制問題とどのように関わっているであろうか。

### (3) マズロー理論と抑圧性問題——マズローとウェーバー官僚制——

ウェーバーは、支配の正当性の問題を論じることで、抑圧性問題にアプローチした。すなわち、支配の正当性の根拠がカリスマ、伝統、法・規則と移り変わる中で、社会がどのように変わり、それが人間性にどのような影響をもたらすのかを暗示したのであった。ウェーバーが明らかにしたことは、組織が規則中心、文書化、権限の明確化、階層制、専門性によって運営され、その組織メンバーが社会的評価・職の終身性、金銭報酬、昇進等々によって動機づけられることによって、メンバーの没主観的な行動が得られる一方で、人間が抑圧されるということであった。

官僚制問題の根本は、この抑圧性の問題にある。「抑圧性」の問題とはいわゆる「逆機能性」の問題とも異なるし、またモチベーションの問題でもない。随伴的結果の問題を考慮に入れたとき、そこには二つの種類の抑圧性が存在することがわかる。第一に、行為がなされ生じてくる負の随伴的結果が被行為者を抑圧するという問題であり、第二に、負の随伴的結果を引き起こすことは行為者の側から見て随伴的結果を視野に入れた意思決定ができていないという意味で、すなわち、ドラッカーやフォレットの言う意味での「自由」が得られていないという意味で抑圧されるという問題である。

マズローが自己実現を論じた意図は何だったのであるか。結論から言えば、マズローが実現しようとしたことは、この抑圧性の克服であると言える。

マズローは抑圧性という言葉は用いていない。しかし、例えば、マズローは、「精神病理の発生 (psychopathogenesis)」 (Maslow, 1954, p. 155ff ; Maslow, 1970, p. 105ff) や「人間を退歩させる力 (the forces toward regression, regressive forces)」 (Maslow, 1965, p. 36, p. 42, etc.) について論じており、マズローが主張するところの真意を見れば、それは抑圧性の克服を企図していることがわかる。マズロー自己実現論においては、次の3点の「抑圧性」の存在が事実上、指摘されていると言える。

まず、被行為者に生起する抑圧性であり、これは、欲求階層説における5つの欲求が満たされていない状態である。欲求階層説において示されている欲求は、すでに見た通り、人間存在に根ざす基本的な必要物なのであり、そうした基本的な必要物が得られていないということは抑圧的と言えるであろう。

---

11 マズローの管理論の詳細については、山下 (2012) を参照。



次に、行為者の側における抑圧性は、マズロー理論の観点からはさらに二つの種類が考えられる。まず第一に、未だ心理的な健康、その能力が得られておらず、その心理的な健康の実現が抑圧されるという状態であり、第二に、心理的な健康は得られ、その能力を有しているにもかかわらず、健全な意思決定ができない、抑圧されているという状態である。

この抑圧性が克服された状態が「自己実現」である。先に見たように、抑圧性問題を考える上でのキーワードは「随伴的結果」である。随伴的結果を視野に入れた意思決定するにはどうしたらよいであろうか。三戸教授によると、それには、「責任能力」と「責任倫理」が必要である（三戸、1994、39-40頁）。後者は、責任感・責任意思であり、物的・生物的環境、社会的環境からの要請を感得し、持続的に応答しつづけようとするものである。これはマズローの言葉で言えば、存在価値を有することと言える。前者は、環境より目的的结果・随伴的結果に関わる情報を収集し、創造することであり、これはマズローの言葉で言えば、囚われのない認識、存在認識をもって統合することである。

また、マズローも、ウェーバーに比べるとやや抽象的な面があるが、抑圧性生成の論理を把握している。例えば、まず、先の「精神病理の発生」のメカニズムとして指摘されているのが「脅威 (threat)」の理論である。欲求不満や葛藤をもたらすものが脅威となり、恐れることがその人間の視野を狭め、より低次の欲求に固執させて、自己実現＝心理的健康の実現を妨げるのである。

また、「人間を退歩させる力」の例としては、物資が十分に行き渡っていないこと、有力な基本的欲求の充足が得られないこと、シナジーに反する組織や法、恐れや不安を増幅させるもの、様々な種類の劣悪なコミュニケーション、真理を信じることができないという意味での不信、等々が挙げられている（Maslow, 1965, p. 42）。

これらは、何が自己実現に導かず、したがって、抑圧性をもたらすのかをマズローなりに把握したものと言える。

マズローは、以上のように、抑圧されている状態および抑圧性の生起するプロセスを把握しており、その上で、抑圧性克服の方途を探ったのであった。それが、基本的欲求を充足する必要性を唱える欲求階層説であり、人間行動のコントロールという発想から抜け出すための科学概念の拡張（Maslow, 1964; 1966）という主張であった。

前者については、言うまでもなく、基本的欲求を充足していくことがその克服策となるのであり、また、後者については、第一に、科学に価値を入れること（Maslow, 1964）、第二に、抽象的知識・コントロール科学・科学的客観性だけでなく、経験的知識・道教的科学・配慮から生まれる客観性を含めたものへと、知識・客観性についての考えを転換することで（Maslow, 1966）、人間が自己実現＝心理的健康の実現に向かう科学を構築しようとしたのであった。

また、さらに、マズローは、管理論においても次のような提案をすることとなった（Maslow, 1965）。まず、自己実現とは、状況の客観的要求に応えることとしての責任と関わるものであることが指摘され、シナジー（利己主義と利他主義を融合させること、両者の二分法が解消・超越され、新たなより高次のまとまり（new higher unity）へと構成されること）と全体論的アプローチ（環境から恩恵を受けて成り立っている存在としての組織という発想）の必要性が述べられ、リーダーとフォロワー、従業員と消費者、等のコミュニケーションについて、存在価

値・存在認識に立ったコミュニケーション、評価が必要であることが述べられるのである。

要するに、ウェーバー官僚制論との対比の中でマズロー自己実現論を位置づけると次のように言える。ウェーバーの官僚制問題の根本はその抑圧性問題である。これに対して、マズロー自己実現論は抑圧性の克服を企図した理論である。「精神病理の発生」や「人間を退歩させる力」という形で、人間の抑圧性を把握し、それが「脅威とそれに対する恐れ」や「シナジーに反する組織や法」によってもたらされることを明らかにし、こうした状態から抜け出すために、欲求階層説、科学概念の拡張、自己実現の経営が提案されているとすることができる。この結果、抑圧性の克服された状態が、存在認識・存在価値・統合力を有する自己実現である。

#### (4) マズロー理論における抑圧性克服の意味 —— マズローとサイモン ——

マズロー理論とは、抑圧性の克服を企図した理論であると言える。抑圧性に注目するという事は、人間をどのように扱うということなのであろうか。ネオ・ウェーバーモデルたるマーチ＝サイモンの『オーガニゼーションズ』が指し示す人間像と対比する中で、この問題について考えておきたい。

マズロー自己実現論は、『オーガニゼーションズ』に対してどのように位置づけられるであろうか。

まず、マズロー理論は、動機に注目しており、それが器械的モデルでないことは確かである。もちろん、『オーガニゼーションズ』では、いわゆる高次欲求はあまり想定されていない。しかし、その出版年が1958年であり、まだ、D. マグレガーの『企業的人間的側面』（1960年）さえ登場していないという時代的な制約を考えれば、この点はやむを得ないところもあるであろう。

さて、仮に、マズロー理論＝モチベーション論と解すれば、マズロー理論は『オーガニゼーションズ』における動機的モデルに位置づけられるという以上のことはないことになる。むしろ、組織の機能性を高めるという観点からすれば、マズロー理論は『オーガニゼーションズ』に遠く及ばないとさえ言える。しかし、上述したように、マズロー理論は、人間操作に対する科学批判を根底に有する心理的健康実現論であり、この観点から見たとき、その官僚制問題、『オーガニゼーションズ』との関係はまったく別の側面をもつことになる。

すなわち、既にみたように、マズロー理論が官僚制問題に対してもっとも寄与するのは、その抑圧性の問題に対するものである。官僚制における抑圧性とは、自由に対するものであり、行為者側において存在認識・存在価値に根ざした心理的な健康が実現されない、あるいは、健全な意思決定ができないという状態であり、その結果、自然環境・社会環境の破壊によって、被行為者の側における基本的な必要物が得られないという状態であった。このような観点から、マズロー理論と『オーガニゼーションズ』を対比したとき、その関係性が興味深いのは、動機的モデルにおける関係性よりもむしろ、認知的モデルにおける関係性である。

両者の理論の根幹にこの「認知」の問題がある。すなわち、マーチ＝サイモンは、自らの理論の根幹に、この「認知的な限界 (cognitive limits)」を据えている。これに対して、マズローも、自己実現における中心的な問題として、認識 (cognition) の問題を論じた。しかし、人間の認知上の限界を巡る両者の対応は、まさに対照的である。

『オーガニゼーションズ』は「合理性の認知的な限界」を一つの理論的な軸とする。

「合理性の限界 (the limits of rationality, bounded rationality)」は、サイモンが『経営行動』において提唱した概念であった。

合理性とは何であろうか。サイモンは、まずは次のように言う。

「大雑把に言えば、合理性とは、何らかの価値体系の観点から選好される行動の代替案の選択と関わっている。」 (Simon, 1957, p. 75)

サイモンは、この合理性の概念において、意識的・無意識的、意図的・無意図的、いずれについても、合理的ということは可能であると述べている。また、主観的観点から合理性とも言えるし、客観的観点からの合理性もありうる。したがって、「合理的」という言葉をこうした複雑な問題を避けて用いるためには、適当な副詞をつけて用いることが必要である。すなわち、「意識的に」「意図的に」「組織から見て (organizationally)」「個人的観点からすると (personally)」等といった形において、はじめて「合理的」と言うことができるのである (Simon, 1957, pp. 76-77)。

「合理性の限界」は、この意味での「合理性」の限界について指摘するものである。

それは、サイモンが、いわゆる「経済人 (economic man)」に対して提起した周知の「経営人 (administrative man)」モデルとして説明されるものである。それは、人間は、最大化しようとするのではなく、「十分だ」と言えるところで満足するものであり、また世界を認識するに際して、その複雑性のすべてを扱うのではなく、本当の世界を思い切って単純化した世界を認識する (Simon, 1957, p. xxv)。

この有名な「経営人モデル」の意味するところは次のことである。すなわち、こうした存在としての人間は、最大化するよりも満足するがゆえに、初めにあらゆる可能な行動の代替案を検討することなく、これらが実際にすべての代替案であるのかどうかを確かめることなく選択するということであり、また、世界をむしろ「中身がない」ものとして扱い、「あらゆる事物の相互関連性」を無視するがゆえに、比較的単純な経験則で意思決定することができ、人間の思考力に対して不可能な要求をすることはないのである (Simon, 1957, p. xxvi)。

そして、この人間の合理性の限界を補うために組織が存在しているというのがサイモンの考え方である。サイモンが提起した「合理性の限界」は、すぐれて現実的な概念であり、きわめて有効な概念である。『オーガニゼーションズ』でもこの考え方は基本的に踏襲されている。

『オーガニゼーションズ』では、こうした合理性の限界の概念を「合理性の認知的な限界」と呼びなおして議論を展開する。これは妥当と言える。サイモン自身が指摘した「合理性の限界」は、組織にとっての合理性の観点から見たときに存在する、諸個人の認知上の限界に他ならないからである。

『オーガニゼーションズ』において、この合理性の認知上の限界は、いわば理論の出発点であり、所与である。この認知上の限界を是とし、これがあるために、意思決定前提として「単純化されたモデル」を諸個人に与えることが組織の役割となる。

合理性の限界の考え方は、サイモンの有名な科学観、すなわち、「管理科学はあらゆる科学と同様、事実にのみ関係するのであり、科学の体系に倫理的な主張が入る余地はない」と述べた科学観と深く関わっている (Simon, 1957, p. 253)。

サイモンは、倫理的命題は科学に入り込む余地はないと述べているが、このことは、「人間は価値を有していない」と仮定することではない。それは、『経営行動』において誘因について論じ、『オーガニゼーションズ』において動機的側面が分析されていることから明らかである。

しかし、人間の価値の側面は、自分の中で利害を比較衡量するような動機的側面のみではない。何が正しく何が誤っているか、何がよく何が悪いかという自己の利害を超えた価値判断を人間はするし、またそれらを成長・向上させることができる。サイモンはこうした側面を科学は語ることはできないとしたのである。

サイモンは価値を所与のものとした。それは、人間は価値をもたないという仮定ではなく、ある価値の正しさを証明したり、人間にとって究極的に大事なことは何なのかという問題については考えないということであった。

サイモンにあっては、合理性には様々なものがあり、「組織にとって」や「個人にとって」などどこか一つの視点をとる必要があるものであった。そして、「組織にとって」という立場からすると、「合理的」なのは、人間の認知限界を所与とすることであり、人間を自己の利害の比較衡量以上のことをすると仮定しないことであったと言える。

しかし、まず認知の問題は、サイモンやマーチ＝サイモンのように、その限界を所与として、理論的前提として、議論を展開することもできるが、逆に人間の認識の深化・拡大について議論を展開することも可能である。すなわち、マズローの自己実現論がそれであり、それはまさにサイモンらとは逆に、認知上の限界を可能な限り取り除いていくプロセスを描いたものと言える。これが存在認識を得るということであり、もう少し具体的に言うと、例えば、マズローは、自己実現的人間の「受容」的性格について語っている。すなわち、自らの人間性について、その欠点や矛盾まで含めて、動物レベルのものから、より上位の愛・安全・所属・自尊等についてまで、その時点で欠点や恥ずかしい点などがあっても、それらを含めてありのままを受容するのである (Maslow, 1954, pp. 206-207)。もちろん、どこまでいっても、人間が認知上の限界から免れることはないが、マズローは認識の限界よりも、その拡大・深化に目を向けたのである。

さらに、マズローは、「認知」を語ることは、即「価値」を語ることに結びついていた。すなわち、人間の認識の広がり・深まりは、人間の価値観を広め深化させることになるからである。したがってマズローはサイモンとは逆に科学に価値を含めるべきを主張し、サイモンのような科学の考え方を正統派科学と呼んで、次のように批判している。

「正統的科学的なものは、無価値なもの (value-free) と定義され、人生の最終目的、目標、目的、報酬、あるいは正当化について言うことは何もないものとして定義されてきた。よく知られた表現は、〈科学は、何故かという問いについてわれわれに語ることはできず、ただ如何にという問いについてのみ語るができる〉というものである。別の表現としては、〈科学は、イデオロギー、倫理や価値体系ではない。科学は、良いか悪いかの選択をわれわれにさせることはできない〉とされる。こう語られるとき、その必然的な含意は、科学は、道具であるにすぎず、技術であるにすぎず、善人にも悪人にも等しく用いられるものであるということである。ナチスの強制収容所はその一例である。もう一つの含意は、よい科学者であることはよいナチ党員

であることとは矛盾しないということであって、ある役割が他の役割に本質的な緊張を及ぼすことはないということである。実存主義者がなぜわれわれは自殺すべきでないのかを問うとき、正統的な科学は、肩をすくめて、〈どうしてそんなことを聞くのか〉と言うことができるだけである。」(Maslow, 1966, p. 120)

さらに、マズローは次のようにも述べている。

「こうした状況は、今や、ルネッサンスの頃よりも悪くなっている。なぜなら、最近になると、ますます、あらゆる価値の領域、あらゆる人間性、あらゆるアートが、この非科学 (nonscience) の世界、つまりは反科学 (unscience) の世界に包含されてきたからである。科学は、もともと、古代人や教会の権威や純粋論理に代えて、自分自身の目を信頼するという決意として始まった。つまり、科学はもともと、他の誰かの以前からもっていた考えを信頼するというよりもむしろ、まさにある種の自分探しであった。そのときには、科学が没価値なものであるということについては誰一人として何ら語ることはなかった。科学が没価値であるということは、後になって言われたものであった。」(Maslow, 1966, p. 120)

官僚制の機能性を追求するとき、合理性の認知上の限界はきわめて重要な概念である。しかし、マズローは、機能性もさることながら、人間の抑圧性を問題としたがゆえに、人間の認識の限界を語るよりも認識をどう広げ深めていくかについて語り、それが価値の拡大・深化と密接に結びついているがゆえに、科学から価値を排除するのではなく、価値を科学に含めるべきを主張したのである。

#### 4. おわりに

官僚制問題とは抑圧性問題であり、マズロー理論は抑圧性問題に答えようとする理論である。

ウェーバー官僚制論の提起する問題は今なお現代的である。ウェーバーは、カリスマの支配や伝統的支配に対して、合法的支配、その典型たる官僚制が機能性において最も優れるということを示した。このことは、現代社会が官僚制から容易に逃れられないことを意味する。しかし、法・規則中心の官僚制は、そのきわめて優れた機能性ととともに、人間に対する抑圧性を有している。

抑圧性の問題は、随伴的結果の問題と密接に関わっており、この観点から考えると、官僚制に伴う抑圧性は、行為者と被行為者双方に生じうる。すなわち、随伴的結果を被るという被行為者に対する抑圧性であり、随伴的結果を生むという行為者の側の抑圧性である。

マズロー自己実現論は、この抑圧性問題に答えようとするものだということができる。

まず第一に、マズローの自己実現論は、こうした問題のうちの後者、つまり、行為者の側の抑圧性に答えようとするものだと言える。すなわち、目的的结果とともに随伴的結果に配慮する能力は、個人的な考えに流されることなく、存在認識・存在価値に立つこと、それによって諸々のコンフリクトを統合していくことが求められる。そして、マズローは、人間の外的なコントロールではなく、二分法の超越、全体論的アプローチからなる管理論を唱えた。

また第二に、マズローの自己実現論は前者、つまり被行為者に対する抑圧性の問題を考えるに際して示唆を与える。それは、欲求階層説をもち、人間の基本的な必要物 (basic need)、す

なわち、人間が生きていくために必要なものを示しているからである。つまり、現代で言えば、所得と所属を与える雇用、安全を与える治安、承認を与える評価が、自己実現とともにまずもつて必要だということを示唆しているのである。

マズローの自己実現論は、人間の抑圧性の克服を問題としているがゆえに人間の認識の限界を所与とし、価値を所与としたサイモンとは対照的に、人間の認識と価値の拡大・深化について論じることとなったのである。

以上の意味において、官僚制問題の克服には、マズロー自己実現論を取り込んでいく必要があると考えられるのである。組織の機能性に対して人間性の問題を考慮するためには、抑圧性を克服する視点が不可欠である。

ただし、最後に、マズロー理論には、一定の限界があることを指摘しておかなければならない。それは、マズローが現代社会の特徴を把握するという作業を行っていないということである。

ウェーバーは、官僚制の概念において現代社会の特徴を把握した。すなわち、それをそれ以前の社会で支配的であったカリスマ・伝統と対比することで、現代社会がどのような社会であるか、また、どのような社会になっていくかを明らかにしたのである。その文脈の中で、人間の抑圧性問題も把握されている。

しかし、マズローは、こうした現代社会の特徴を把握する概念を有していない。マズローは、科学が実証研究に傾斜していく事実とその問題性を捉えるし、また、管理において自己実現がいかに重要かを説く。しかし、例えば、現代における法・規則の必要性・重要性について把握していないが故に、なぜ科学が実証研究に傾斜していくのか、現代社会において心理的健康を妨げるものが何であり、どのようにしてそれらを克服して、心理的健康を実現していくかについて積極的に語ることができない。

マズロー自己実現論は、一定の限界を有するものであるが、こうした限界を踏まえながら、マズローの理論を生かしていく道を考えていく必要があると考えられる。

#### 〈参考文献〉

- Burns, T. & G. M. Stalker, (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.
- Campbell, J. P. & R. D. Pritchard, (1976) "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology," in Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, pp. 63-130.
- Drucker, P. F., (1942) *The Future of Industrial Man*, The John Day Company. (上田惇生訳 (1998) 『[新訳] 産業人の未来』ダイヤモンド社。)
- Follett, M. P., (1918) *The New State — Group Organization, The Solution of Popular Government*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳, 榎本世彦・高澤十四久・上田鷺訳 (1993) 『新しい国家— 民主的政治の解決としての集団組織論—』文真堂。)
- Fromm, E., (1941) *Escape From Freedom*, Holt, Rinehart and Winston. (日高六郎訳 (1965) 『自由からの逃走』東京創元社。)

- Kanfer, R., (1995) "motivation," in Nicholson, N. (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, pp. 330-336.
- Locke, E. A. & G. P. Latham, (2004) "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 388-403.
- March, J. G. & H. A. Simon, (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- Maslow, A. H., (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1971) 『人間性の心理学』産能大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1957) "A Philosophy of Psychology," in Fairchild, J. E., (ed.), *Personal Problems & Psychological Frontiers*, Sheridan House, pp. 224-244.
- Maslow, A. H., (1959) "Preface," in Maslow, A.H. (ed.), *New Knowledge in Human Values*, Harper & Low, pp. vii-x.
- Maslow, A.H., (1964) *Religions, Values and Peak-Experiences*, Ohio State University Press. (佐藤三郎・佐藤全弘訳 (1972) 『創造的人間——宗教・価値・至高経験』誠信書房。)
- Maslow, A. H., (1965) *Eupsychian Management*, Irwin. (原年廣訳 (1967) 『自己実現の経営—経営の心理的側面』産業能率大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1966) *The Psychology of Science — A Reconnaissance*, Harper & Row. (早坂泰次郎訳 (1971) 『可能性の心理学』川島書店。)
- Maslow, A. H., (1970) *Motivation and Personality (2<sup>nd</sup> ed.)*, Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1987) 『[改訂新版] 人間性の心理学』産能大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1998) *Maslow on Management*, John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳 (2001) 『完全なる経営』日本経済新聞社。)
- Merton, R. K., (1957) *Social Theory and Social Structure Toward the Codification of Theory and Research*, The Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房。)
- Perrow, C., (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foreman and Company. (佐藤慶幸監訳 (1978) 『現代組織論批判』早稲田大学出版部。)
- Perrow, C., (1979) *Complex Organizations: A Critical Essay (2<sup>nd</sup> ed.)*, Scott, Foreman and Company.
- Perrow, C., (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay (3<sup>rd</sup> ed.)*, Newbery Award Records.
- Pink, D. H., (2009) *Drive — The Surprising Truth about What Motivates Us*, Riverhead Books. (大前研一訳 (2010) 『モチベーション3.0』講談社。)
- Simon, H. A., (1947) *Administrative Behavior — A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization —*, The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究——』ダイヤモンド社。)
- Simon, H. A., (1957) *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization (2<sup>nd</sup> ed.)*, The Macmillan Company.
- Taylor, F. W., (1998) *The Principle of Scientific Management*, Dover Publications, Inc.
- Weber, M., (1963) *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)

Tübingen.

Weber, M., (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft, Fünfte, Revidierte Auflage*, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen.

M. ウェーバー、世良晃志郎訳 (1960) 『支配の社会学Ⅰ』創文社。

M. ウェーバー、世良晃志郎訳 (1962) 『支配の社会学Ⅱ』創文社。

M. ウェーバー、大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫。

池内秀己 (1986) 「『オーガニゼーションズ』とウェーバー官僚制論 — ネオ・ウェーバー・モデル説を中心に —」 『商経論叢』第 27 巻第 1 号, 179-207 頁。

大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式 — 脱規模の経営をめざして —』ダイヤモンド社。

小川英次編 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社。

鈴木秀一 (2008) 「官僚制とイノベーション — ルーティンの束としての組織 —」 『立教ビジネスレビュー』創刊号, 62-81 頁。

高橋伸夫 (2014) 「訳者あとがき」 J・G. マーチ、H・A・サイモン、高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第 2 版 — 現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 289-296 頁。

野中郁次郎 (1974) 『組織と市場 — 組織の環境適応理論 —』千倉書房。

三島斉紀・河野昭三 (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。

三島斉紀・河野昭三 (2015) 「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 —」 三島斉紀編『マズロー理論研究序説 — 「自己実現」概念とその経営学的意義 —』まほろば書房, 131-169 頁。

三戸 公 (1973) 『官僚制 — 現代における論理と倫理』未来社。

三戸 公 (1982) 『財産の終焉 — 組織社会の支配構造 —』文眞堂。

三戸 公 (1987) 「組織理論とビューロクラシー」 『組織科学』第 20 巻第 4 号, 33-43 頁。

三戸 公 (1994) 『随伴的結果』文眞堂。

三戸 公 (2002) 『管理とは何か』文眞堂。

山下 剛 (2000) 「自己実現と規律」 『中京経営研究』第 9 巻第 2 号, 175-200 頁。

山下 剛 (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。

山下 剛 (2010) 「Maslow 理論の誤解をめぐって — Maslow 理論と経営学, 再論 —」 『研究紀要 (高松大学・高松短期大学)』第 52・53 合併号, 159-186 頁。

山下 剛 (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。

山下 剛 (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。

山下 剛 (2015) 「マズロー自己実現論の経営学における意味 — フロムの自由論の視点から —」 『商経論集 (北九州市立大学)』第 50 巻第 1・2・3・4 合併号, 171-197 頁。