

# 『マズローと経営学』 山下剛著

高橋哲也

## 1. はじめに

山下剛著による『マズローと経営学』の書評を始めるにあたり、採り上げることになった経緯について触れたい。まず本書は2019年3月に文真堂より出版されており、書評を書くには少々タイムラグがあることを先に述べておく。その理由として2020年1月に国内初のコロナ感染者が確認され、さらに同年以降における学会活動がかなり制限されたこと、さらに2020年末に予定されていた現代経営学研究会にて開催予定の合評会で本書が採り上げられる可能性が高かったにも関わらず開催されなかったことがある。現代経営学研究会とはその年に出版された著作の合評を宿泊も兼ねて2日にわたり行う文真堂主催の研究会である。コロナ禍も落ち着きを見せ始めた2023年より現代経営学研究は再開されたのであったが、諸般の事情により書籍の合評会とすることが叶わなかった。その翌年である2024年の同研究会ではコロナ禍の影響下において合評会の対象として漏れてしまった文献も含めて議論がなされることになった。その中で『マズローと経営学』は合評会の対象文献として選定された。また同合評会における山下報告のコメンテーターとしての役目を依頼された関係から本書評を執筆するに到った。

一般的にマズロー (A. H. Maslow) と言えば欲求の五段階説とその後段階の最上位である自己実現の概念が有名であるが、その人物について触れておく。マズローはアメリカの心理学者であり、精神分析学や行動主義心理学とは異なり精神的に健康な人間について研究する第三勢力の心理学を

提唱したことで著名である。また人間の基本的欲求には生理的、安全、所属と愛、承認、自己実現の欲求があるという欲求階層説を展開したことは学術界のみならず、産業界においてもよく知られている。欲求階層説の中で生理的欲求から自己実現へと漸進的満足を動機づけ概念と結びつけたことでその後の心理学や経営学のみならず各方面に影響を及ぼしている。また経営学ではモチベーション論を中心に自己実現できるような職務編成や組織開発の考え方に大きな影響を与えたとされている。しかしながら、山下は既存の経営学におけるモチベーション論としてのマズローの理解に対して疑問を投げかける。そしてマズローと経営学の関係性について既存の研究を詳細に取り扱いながら新たなマズローの理論とその理路を説明している。

## 2. 本書の概要

『マズローと経営学』の構成は次のようになっている。各章はこれまでに発表されてきた論文について加筆修正を施したものが中心となっている。付にあるマズロー自身の原稿の翻訳は未発表のものである。

序章 自己実現と現代社会

第1章 マズロー理論はモチベーション論かー経営学におけるマズロー理論の位置付けー

第2章 マズローの基本思想ー心理学・科学観ー

第3章 マズロー自己実現論ーフロム自由論との対比からー

第4章 マズロー管理論の体系ーマグレガーY理論との根本的な相違性ー

- 第5章 欲求階層説はERG理論に超克されたのか－欲求階層説と実証研究－
- 第6章 ドラッカーとマズロー－「マズローの批判」を巡って－
- 第7章 自己実現論とウェーバー官僚制問題－組織社会における自己実現の問題－
- 第8章 自己実現と経営学－金井壽宏「完全なる経営」論について－
- 終章 マズローと経営学
- 付. 翻訳A. H. マズロー「心理学の哲学」(1957)

各章について詳細について触れることは紙面の都合上できないが、各章の要点について触れていく。序章および第1章では、本書の大前提となる部分であるマズロー理論がモチベーション論として理解されている現状に疑問を呈し、自己実現と経営学の繋がりについて検討を加えている(参考図 本書42頁)。次に第2章ではマズローの基本思想を確認するために彼自身が考える心理学の範囲に留まらない科学への認識について考察している(参考図 本書70頁)。第3章ではマズローの自己実現論を心理的健康の実現のための論理と位置付けフロム(E. Fromm)とマズローの異同について検討を加えている(参考図 本書112頁)。第4章ではマクレガー(D. McGregor)の管理論について確認をした後にマズローが提唱したユーサイキアンマネジメント(Eupsychian Management: 自己実現の経営)について検討している。マクレガー(1960)の管理論とはX理論・Y理論として知られている。マクレガーは人間は仕事を嫌いで命令されなければ働かないとするX理論と生まれながらに成長したいと考えるY理論を提示した。X理論はマズローの低次欲求に対応した管理論と対応し、Y理論は高次欲求に対応した管理論であり、Y理論と自己実現の関係性が重要である。山下はマクレガーの管理論に潜む人間操作という概念を検討しながらマクレガーとマズローを比較検討しユーサイキアンマネジメントについての可能性について考察している。第5章ではアル

ダファー(C. P. Alderfer)の提唱したERG理論(Existence, relatedness and growth theory)とマズローの欲求階層説を比較検討している。アルダファー(1972)のERG理論は実証研究としては欲求階層説を理論的に発展させた部分があると評価しつつも、不足している部分としての第2章で検討されたマズローの科学観に基づく論理展開が必要であり、同箇所が経営学には重要であると指摘している。ここまでが前半であり、後半の重要な議論への展開する前段階である。

次に後半部分となる第6章ではドラッカー(P. F. Drucker)とマズローの論争を整理しつつ論点をまとめている。ドラッカー(1974)は『マネジメント』の19章にて「マズローの批判(Maslow's criticism)」という節を設け、マズローによる批判について説明をしている。山下によれば、マズローのユーサイキアンマネジメント(1965)でのドラッカーへの批判を受入れた上で、ドラッカー自身の主張がなされているとされる(本書180頁)。ドラッカーとマズローのやりとりは非常に興味深く本書を理解する上でも重要な章となっている。第7章ではウェーバー(M. Weber)の官僚制論およびそこに含まれる抑圧性問題について検討する中で、随伴的結果の重要性を指摘する。三戸(1994)によれば「経営学は管理論として発展して来た。(略)私はこの学問に随伴的結果という概念を投げこむ。そして、これまでの目的的结果のみを問題とし、それにかかわるかぎり環境をとらえ、組織の変革を論じ、目的達成の戦略を論じ、知識創造を論じて来た管理論を単眼的な管理と言うとすれば、目的的结果と並んで随伴的結果をも積極的にとらえ両者を等しく注視し留意し配慮した管理を複眼的管理と名づけて、これを提唱するものである。(6頁)」と説明する。山下は官僚制化による目的的结果として没主観的行為の惹起、そして随伴的結果として行為者の抑圧が招かれると説明する。そして没主観的行為による目的的结果として組織目的の達成・不達成があり、随伴的結果として被行為者の抑圧も招かれると説明

する（本書 208 頁）。マズローの自己実現論は行為者（管理者）と被行為者（従業員）に生じる問題を克服する可能性がある」と指摘している。この点も本書での重要項目であると考え、第 8 章では、1965 年に出版されたマズローの *Eupsychian Management* が 1995 年に *Maslow on Management* として再版されたことを踏まえ、同書を翻訳した金井壽宏により記述された「まえがき」と「解説」の内容に関して山下が検討している。終章ではその全体の評価を踏まえマズロー理論の可能性を示している。また最後に 1957 年のマズロー論文「心理学の哲学」についても付している。各章がそれぞれ重要な項目を含み、さらに多層的にマズロー理論の可能性を説明しており、本書評では紹介しきれない。ぜひ自身の目で確認してもらいたい。

### 3. 本書の重要項目

本書全体を本書評で論じることは困難であるため、マズロー理論はモチベーション論ではなく、自己実現を基礎とした経営学の在り方であるとする山下の説明について確認する。本書はフロム、マグレガー、ドラッカー、ウェバーなどの理論との比較検討を行いながら、マズローの経営学における位置付けについて再検討している。本書第 6 章でマズロー理論はモチベーション論ではなく、心理的健康実現論だということであると説明されている。モチベーション論とは、人間行動の方向づけ、強度、持続性について説明し、コントロールすることとして規定している。まさに外的なコントロールを企図する理論である。また山下は第 1 章で欲求階層説とは、その目的たる自己実現に至る経路であり、モチベーションの内容についてより過程であることを強調し、つまり手段として位置付けている。何に動機づけられるという内容の議論ではなく、どのように動機づけられるかという過程の重要性を説く。マズローの経営学における一般的なモチベーション論としての理解を退ける。山下のマズロー論の重要な点である。

次に心理的健康実現論とは何かについて確認す

る。第 6 章では心理的健康実現論とは、よい人間、つまり心理的に健康な人間へと向かう人間的充実・人間的向上をどのように実現するか、その結果として、人間をより自由な、創造的な、内部決定的な存在とすること、と説明している。さらに自己実現欲求の段階は、心理的に最も健康な段階であるともしている。ここでは自己実現は動機づけの一つとしてではなく、心理的な健康の程度として把握されている。

さらに山下は、この諸個人の心理的健康の実現という理念の下にマズローの管理論が展開されており、それが *Eupsychian Management* (1965) であると説明する。山下によればここでのマズローの管理論における重要項目は四点ある（同書 184 頁）。以下に列挙していく。① *Eupsychia* とは、「介入されることなく隔離された島で、1,000 人の自己実現的な人間によって生み出された文化」と定義されるものであり、さらに言えば、「心理的健康に向う動き」、「健康への志向」を表す。ここでマズロー独自のユーサイキアンという概念が提示されている。ユーサイキアンマネジメントとはほぼ同義に用いられている概念として②啓蒙的管理論 (*enlightened management*) があり、「自己実現的な仕事とは、自己を探し求め、自己を充実させることであり、同時に、本物の自己を表現する究極の形である無我に達することでもある」と説明されている。③「啓蒙的な企業の全体として心理的健康に向かう成長や自己実現、人格的成長といった側面を完全に見落とす」している。ここではマグレガーの影響を批判的に解消している。さらに④シナジーの観点から組織および管理を説明する。ここでのシナジーとは、「相乗効果」のことではない。ベネディクト (R. Benedict) における社会的シナジーは、原始的文化の「健康度 (the degree of health)」を表す概念であると説明される。ベネディクトの社会的シナジーはマズローの自己実現概念にも影響があったとされる。

このように様々な概念が登場するが本書を読んでもらうと高い論理的整合性の中でマズローの

ユーサイキアンマネジメントの可能性が提示されていることに気がつくであろう。

#### 4. 残された課題

本書評を終わるにあたり2つの点から残された課題について触れておきたい。まずは近年のマズロー研究動向を踏まえて指摘したい。もう一つが山下のマズロー研究を踏まえた今後期待される部分である。

一つ目の近年の研究動向である。Compton(2024)は、自己実現理論に関する俗説と、マズローの科学に関する考え方についての俗説が未だに多いと指摘している。自己実現の実証、欲求の移行に必要な各欲求充足度、認知的欲求や審美的欲求の位置付け、自己実現の自己中心性、自己実現の最上位性、科学的心理学の否定、自己実現のサンプル、自己実現と幸福度の9つに関して誤解が未だにあると指摘する。Navy (2020)はマズローの理論には論争となる3つの点があると指摘する。①行きすぎた個人主義、②エリート主義、③西洋・東洋などの文化的背景の差異、である。これらはマズローの思想的な背景やその他コンテキストも含めて検討の余地がありそうである。マズローの残したテキストとコンテキストを踏まえた理解が必要である。さらにマズロー以降の研究とマズローの意図が異なることにも留意しなければならない。また心理学分野の研究ではKaufman (2023)による自己実現する人におけるパーソナリティと幸福感の実証研究が行われている。またPapaleontiou et al (2022)ではマズローのスピリチュアルな側面に関する批判的なレビューが行われている。これらの諸研究からも分るようにマズロー研究は盛んに行われ、かつ誤解も多くある。さらにはマズロー理論の誤用という部分も大きな課題となるだろう。この点に関しては三島(2024)にて詳細な研究があるので参照してもらいたい。三島はマズローのユーサイキアンマネジメントの初版と再版の差異にも注目しなければならないことを指摘している。

また山下のマズロー研究を踏まえた今後期待される部分として、欲求階層説における自己実現概念とその他の概念の差異についてである。マズローの欲求階層説には5つの基本的欲求が想定されているが、山下はその分類に関して次のように説明する(参考図 本書 235頁)一つは高次欲求(承認, 自己実現)と低次欲求(生理的, 安全, 所属と愛)という分類である。もう一つの分類として自己実現をB欲求(Being: 存在)とその他をD欲求(Desire: 欠乏)と識別する方法である。マズローの説明するB欲求とD欲求についての検討である。本書の中でも触れられている箇所はあるが、Beingや存在に関する概念の議論は多くなかったように思われる。B欲求と自己実現の関係性についての検討の余地はあるように思われる。

Papaleontiou et al (2022)は「マズローが後に「人間の欲求理論 (Theory of Human Needs)」を改訂し、「超越 (Transcendence)」レベルを追加したことは、「スピリチュアリティ」の概念とより適合しているように思われる。なぜなら、人々はそれほど自己中心的ではなく、「自己 (self)」を乗り越えて、より大きく、より高く、究極的な目標にコミットするからである (p.14)」と説明する。また自己の超越 (the transcendence of self) という説明がマズロー (1962)にある点からも、自己実現の概念と Being 概念の関係については今後の検討課題として重要なのではないかと思われる。こうした議論は経営学の領域から離れてしまう可能性も含まれるが、マズローの経営学に位置付けの再解釈において必要な議論になることが予想される。本書評ではこれ以上は触れることは困難であるが、私自身も今後の検討課題として胸に留めておきたい。

#### 参考文献

- 三島齊紀 (2024) 『マズロー論者への挑戦-その批判的考察-』 文眞堂
- 三戸公 (1994) 『随伴の結果』 文眞堂
- 山下剛 (2019) 『マズローと経営学』 文眞堂

- Alderfer, C. P. (1972) Existence, Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Settings, The Free Press.
- Compton, W. C. (2024) Self-actualization myths: What did Maslow really say? *Journal of Humanistic Psychology*, 64 (5), 743-760.
- Drucker, P. F. (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row, Publishers (野田・村上監訳, 風間・久野・佐々木・上田訳 (1980) 『マネジメント』 ダイヤモンド社.)
- Kaufman, S. B. (2023) Self-actualizing people in the 21st century: Integration with contemporary theory and research on personality and well-being. *Journal of Humanistic Psychology*, 63 (1), 51-83.
- Maslow, A. H. (1962) Toward a Psychology of Being, 1st, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, (上田吉一訳 (1964), 『完全なる人間』, 誠信書房, 第1版.)
- Maslow, A. H. (1965) Eupsychian management. Homewood, IL: Irwin, (reprinted as Maslow on management, Wiley, 1998).
- Maslow, A. H. (1970) Motivation and Personality {2nd ed.}, Harper & Row. (小口忠彦訳 (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. (金井専宏監訳・大川修二訳 (2001) 『完全なる経営』 日本経済新聞社.)
- McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill. (高橋達男訳 (1970) 『企業の人間的側面 [新版]』 産能大学出版部.)
- Navy, S. L. (2020) Theory of human motivation—Abraham Maslow. *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory*, 17-28.
- Papaleontiou-Louca, E., Esmailnia, S., & Thoma, N. (2022) A critical review of Maslow's theory of spirituality. *Journal of Spirituality in Mental Health*, 24 (4), 327-343.