

## McGregor リーダーシップ論の形成に関する一考察

村田, 晋也  
九州大学大学院経済学府 : 博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/3000476>

---

出版情報 : 経済論究. 136, pp.219-233, 2010-03. 九州大学大学院経済学会  
バージョン :  
権利関係 :



# McGregorリーダーシップ論の形成に関する一考察

村 田 晋 也\*

- I. はじめに
- II. 自己成長の支援 (1960年著作)
- III. 部下の安心感 (1944年論文)
- IV. Maslowの親子関係論 (1941年著作)
- V. 結びにかえて

## I. はじめに

産業心理学者Douglas Murray McGregor (1906-64) は、1960年の著書『企業の人間的側面 (*The Human Side of Enterprise*)』<sup>1)</sup>において、組織目的と個人目的の統合という視点からY理論 (Theory Y) を提示し、管理者の従業員に対するリーダーシップの在り方を論じた。その簡明さと独自性によって組織行動論の研究書や教科書の多くで紹介はなされるものの、当該理論がどのようにして形成されたかについては必ずしも明らかにされていない<sup>2)</sup>。それゆえ、経営学史上ならびに経営実践上、McGregor理論の核心が十分理解されないままに、Y理論という経営用語だけが流布されている感が否めない。そこで、本稿では、McGregor理論の核心にアプローチするべく、かつ当該理論を体系的に理解するための一階梯として、初期の1944年論文をめぐる考察を行う。

## II. 自己成長の支援 (1960年著作)

McGregor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おこない、後にこの活動を本格化させるためにMcGregor協会が設立された。およそ700人に食事や宿を提供していたが、父が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」<sup>3)</sup>となった。そこで働いていた職員の殆どは、それまで同協会では支援を受けていた人々であった。彼らは援助を受け

\* 九州大学大学院経済学府博士後期課程

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; ただし本稿での訳は必ずしも邦訳書に依拠しない。以下, 1960年原著を *Enterprise*, 邦訳書を訳書と略記。)

2) 1960年著作に先立ち, 同名論文 “The Human Side of Enterprise,” *The Management Review*; 46, No.11, 1957. pp. 22-28. において, 既にX理論・Y理論が論じられている。この1957年論文と1960年著作との比較については別の機会でも考察したい。

3) McGregor, D. M., *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, 1966, 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。ただし本稿での訳は必ずしも邦訳書に依拠しない。以下, 原著を *Leadership*, 邦訳書を訳書と略記。)

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、McGregorが幼少の頃からこのプロセスを目の当たりにしていたことは、想像するに難くない。

McGregorは、1923年にデトロイト市立大学(当時)に入学するも1926年オーバーリン大学へ転入する。しかし、すぐ大学を離れて、Buffalo Grey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も積む。そこにおいて産業界の実状を垣間見たのち、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McGregor協会(浮浪者の保護施設)に関係する。

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、McGregor自身が色盲であったからと思われる<sup>4)</sup>。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。

しかし、その2年後の1937年、マサチューセッツ工科大学(MIT)の産業関係学部創設に当たり同大学へ移る。この後の彼の活動を概観すると、1940年からDewey and Almy Chemical Company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Joseph N. Scanlonと共に著作を公刊した)<sup>5)</sup>、労使関係の研究者I. Knickerbockerとの共同論文等を執筆したこと、勤労意欲に関する研究者Conrad M. Arensbergと共著論文等を公刊したこともあって、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。これを裏付ける点として、当時の彼が公刊した論文の題目を見ると、“Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization”(1944)、“The Foreman’s Responsibilities in the Industrial Organization”(1946)、“The Nature and Use of Authority”(1946)等である<sup>6)</sup>。また、1943～48年MIT産業関係学部長、1948～54年アンチオーク大学学長、1954～64年MIT経営学部教授、1952～63年ニュージャージー・スタンダード石油会社コンサルタント等々を歴任している。そして、1937年から1950年代末葉までの産業心理学研究と実業経験を集大成したものが、上掲1960年の著作であった。

同著において彼は、人間行動に関する知見が生かされていないことを指摘し、経営者たちがそれらを得て実際の職場で十分に活かすように促した。当時の経営者たちは、一般従業員は生まれつき仕事嫌い、なるうことなら仕事はしたくないとの人間観を有しており、そのもとでは、従業員を働かすためには強制と命令にたよらざるをえないとした。そのような「指示と統制に関する伝統的な見方

4) *Leadership*, p. x iv. (訳書、編者まえがき8頁)

5) McGregor, D. M. and Scanlon, J. N., *The Dewey and Almy Chemical Company and The International Chemical Workers Union; A Case Study*, The NPA Committee on the Cause of Industrial Peace Under Collective Bargaining, Washington, D.C., 1948. を参照のこと。

6) “Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization,” *Journal of Consulting Psychology*, 8, 1944, pp.55-63., “The Foreman’s Responsibilities in the Industrial Organization,” *Personnel*, 22, No.5, 1946, pp.296-304., “The Nature and Use of Authority,” *Addresses on Industrial Relations*, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1946, pp.85-87.

(The Traditional View of Direction and Control)] を、McGregorは「X理論 (Theory X)」<sup>7)</sup>と称した。

しかしながら、彼は「X理論が、企業内の人間行動の幾らかを説明する (Theory X provides an explanation of some human behavior in industry.)」ものの、「この人間観と一致しない事象が、企業内外において多数かつ容易に見出される (there are many readily observable phenomena in industry and elsewhere which are not consistent with this view of human nature.)」として、X理論に対しては否定的な見解を示す<sup>8)</sup>。すなわち、従業員のすべてが受動的で責任の回避を行うわけではなく、能動的で自ら進んで責任を引き受ける従業員が確かに存在しているからにほかならない。この従業員における2種類の態度の相違に関して、彼は当時の社会科学の進展から生み出された心理学理論によって説明できるとしてMaslow欲求論を援用した<sup>9)</sup>。

McGregorはMaslow欲求論を、人間には生得的に5つの欲求カテゴリーが存在し、それらは優勢度順に満たされるという「重要度の階層性 (a hierarchy of importance)」を成している<sup>10)</sup>、と提示した。すなわち、生存のために最も重要度の高い「第1段階 (the lowest level)」の「生理的欲求 (the physiological needs)」（パンを食べたい等）が充足されると<sup>11)</sup>、「第2段階 (the next higher level)」の「安全欲求 (the safety needs)」（身の保全を求め、差別的な待遇は受けたくないとする欲求）を求めようになる<sup>12)</sup>。この安全欲求は実際には重要なもので、「経営者のわがままなやり方、雇用関係に不安を抱かせるような行動、あるいはえこひいきや差別待遇、予測不能な経営方針の採択があると、一般従業員から副社長に至るまで雇用の安定を強く求めるようになる」とした<sup>13)</sup>。

そして第2欲求が充足されると、第3段階として「社会的欲求 (the social needs)」が生じる<sup>14)</sup>。これは、職場社会に帰属したい、同僚から受け入れられたい、「友情や愛情を与えたり受けたりしたい (giving and receiving friendship and love)」という欲求であり<sup>15)</sup>、「この欲求は (安全欲求もそうであろうが) 充足し得ないと、組織目標を覆すような方向で表出する傾向が見られ、反抗的・敵対的・非協調的 (resistant, antagonistic, uncooperative) な振る舞いが始まる」とした<sup>16)</sup>。

第3欲求が充足されると、第4段階として「自我欲求 (the egoistic needs)」が生じるとされ、それは「自尊や自信、自律、達成、有能、知識などに対する諸欲求 (needs for self-respect, and self-confidence, for autonomy, for achievement, for competence, for knowledge)」という自分に対する自己評価と、「地位、承認、賞賛、部下からの正当な尊敬などに対する欲求 (needs for status, for

7) *Enterprise.*, p.33. (訳書, 38頁)

8) *Enterprise.*, p.35. (訳書, 40頁)

9) McGregorは*Leadership.*, p.208. (訳書, 235頁)の中で「私は、旧著〔1960年著作*The Human Side of Enterprise*を指す…筆者注〕において人間の動機づけ本性に関する見方の要約を試みたが、その見方はAbraham Maslowの名前を強く思い起こさせるものである (In an earlier volume I attempted to summarize a view of the motivational nature of man associated prominently with the name of Abraham Maslow.)」としている。

10) *Enterprise.*, p.36. (訳書, 42頁)

11) *Enterprise.*, p.36. (訳書, 42頁)

12) *Enterprise.*, p.37. (訳書, 42頁)

13) *Enterprise.*, p.37. (訳書, 43頁)

14) *Enterprise.*, p.37. (訳書, 43頁)

15) *Enterprise.*, p.37. (訳書, 43頁)

16) *Enterprise.*, p.38. (訳書, 44頁)

recognition, for appreciation, for the deserved respect of one's fellows)」という自分に対する外部評価という両面において存するとした<sup>17)</sup>。

これら第3・第4の欲求が充足されないと、職場において病的な徴候が結果するとされる。すなわち、「受身的態度、敵意、責任回避 (his resultant passivity, or his hostility, or his refusal to accept responsibility)」等の行動が職場において観察されることがあれば<sup>18)</sup>、「これらの行動は社会的欲求や自我の欲求が満たされないことから生じている病の徴候である (These forms of behavior are symptoms of illness – of deprivation of his social and egoistic needs)」と指摘する<sup>19)</sup>。

そして、以上の4つの諸欲求が充足されると、第5段階として「いわば階層の頂点にある自己充実の欲求 (a capstone, as it were, on the hierarchy – there are the needs for self-fulfillment.)」(「自分の潜在能力を発揮したい、自己伸長を続けたい、もろもろの意味で創造的でありたいという欲求 (There are the needs for realizing one's own potentialities, for continued self-development, for being creative in the broadest sense of that term.)」が生じるものとした<sup>20)</sup>。しかしながら、この欲求は、通例、これよりも下位段階にある欲求の充足にかき消されて、意識下に沈潜しているという<sup>21)</sup>。

仕事を通じて、Maslowの欲求5段階説に準じた形で欲求が充足されていくのであれば、従業員にとって心身を使うのは楽しいこととなり、自分で立てた目標のためには自らの尻を叩いて努力するようになり、したがって、外からの強制などは不必要となる、というのがMcGregorの主張にほかならない。そこで、彼は、低次から高次(特に第3・第4・第5)の欲求充足を求める能動的な従業員観としての「Y理論」を経営の要諦として提示したのである<sup>22)</sup>。

このようにMcGregorは、Maslow理論を援用し、異なった2つの従業員モデルと、それぞれに対応した管理方法の在り方を提示した。すなわち、生理・安全の低次欲求に止まった受動的な人間像とそれに対応する外からの「アメとムチ」による管理方法を批判し、社会的・自我・自己実現の欲求を充足させようとする能動的な人間像を認め、それに対応した新しい管理方法の必要性を唱えたのである。このことは、管理者が従業員をあたかも子供から大人へ成長する存在とみなし、かつまた従業員を大人として扱うことに喩えることができる。すなわち、「子供の躰において大事なことは、子供から大人へと成長するに従って一個の人間として能力や性格も変化することに応じ、親の躰の方法も漸進的に変えていくことであると言われている。… [中略] …企業の人的資源管理に関する組織作り、命令や統制といった伝統的な管理戦略は、大人有能力・性質というよりは子供のそれにびたりと当てはまるものである」<sup>23)</sup>と、McGregorは指摘する。

このように「人には成長し発展する可能性 (the possibility of human growth and development)」

17) *Enterprise.*, p.38. (訳書, 44頁)

18) *Enterprise.*, p.39. (訳書, 46頁)

19) *Enterprise.*, p.39. (訳書, 46頁)

20) *Enterprise.*, p.39. (訳書, 45頁)

21) *Enterprise.*, p.39. (訳書, 46頁)

22) ただし、McGregorは後年、「この新しく提示された概念も、勿論、暫定的なものである (this reformulation is, of course, tentative.)」と述べている。( *The Professional Manager.*, McGraw-Hill Inc., 1967, p.35. (逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬訳『プロフェッショナル マネジャー』産業能率短期大学出版部, 1968年, 40頁; 訳は必ずしも邦訳書によらない。) この1964年の遺作で示される彼の見解については、別稿で考察する予定である。

23) *Enterprise.*, pp.42-43. (訳書, 50頁)

が内包されているにも拘わらず<sup>24)</sup>, このことが職場において観察されないのであれば, 「人間の有する潜在性をいかにして現実化させるかという手法を経営者は上手に行えていない」<sup>25)</sup>か, 「もし従業員が怠惰・無関心で, 責任を回避し, 頑固で創意工夫心などなく非協力的であるとしたら, その原因は, 組織と統制に関する管理方法にある, というのがY理論のもつ含意である (If employees are lazy, indifferent, unwilling to take responsibility, intransigent, uncreative, uncooperative, Theory Y implies that the cause lie in management's methods of organization and control.)」<sup>26)</sup> というのが, McGregorの主張点にほかならない<sup>26)</sup>。

具体的には, 管理者は「従業員が組織の繁栄のために努力することで, 各自の目標を‘最高’に成し遂げられるような状況を整えること (the creation of conditions such that the members of the organization can achieve their own goals best by directing their efforts toward the success of the enterprise.)」<sup>27)</sup>であり, そうすることで, 従業員は仕事を通じて自ら「自己成長(self-development)」<sup>28)</sup>や「自己実現 (self-actualization)」<sup>29)</sup>に向かうと彼はいう。換言すれば, 管理者自身, 従業員がそのような傾向を現出させるための「支援の真なる拠所 (as a genuine source of help)」<sup>30)</sup>とならなければならないことが指摘される。McGregorはこのことの好例として, 上司Evansと部下Harrisonの関係

24) *Enterprise.*, p.48. (訳書, 55頁)

25) *Enterprise.*, p.48. (訳書, 55頁)

26) *Enterprise.*, p.48. (訳書, 56頁)

27) *Enterprise.*, p.49. (訳書, 56頁)

28) *Enterprise.*, p.39. (訳書, 45頁)

29) *Enterprise.*, p.61. (訳書, 69頁)

30) *Enterprise.*, p.66. (訳書, 76頁)

31) Evansは, 米国中西部から南部にまたがる20の工場を有する某製造会社のスタッフ部門担当副社長である。この会社は中小企業との合併や自社製品の市場開拓により, 急速に成長してきた。Evansは, 3年前に社長に招かれてこの会社に入社し, 人事部の権入れを行おうと考えている。その人事部長の1人が40代になったばかりのHarrisonであった。Harrisonは, 人事について10年程の実績を有していた。しかし実際のところ, 彼は首脳部の顔色ばかりを窺っており, 人事管理の仕事は部下に任せきりであった。そのため, Evansは, 彼を人事部長として成長させるには支援してやらねばならないと考えた。

Harrisonの成長のためにEvansは彼に近づいて, これまでの仕事を一緒に検討しようと提案する。しかしHarrisonは, これまで通り上司の顔色を窺うような報告書を持ってくる。そこでEvansは, 上司である自分の顔色を気にする必要がないこと, そして, 自分は人事部と一緒に良くしていくために「支援 (to help)」をしているだけだと強調した。すなわち, Evansは「君の上司としてではなく, 同僚の一人として, 私の経験や知識を用いてみようと考えてくれないか (So try to think of me as a colleague whose experience and knowledge are at your disposal – not as your boss.)」, 「昔ながらの上司としての役割ではなく, 可能な限りコンサルタントとしての役割を果たしたい(not want to occupy the conventional role of boss, but rather, to the fullest extent possible, the role of a consultant)」と述べた。このようにEvansは, 繰り返し自分の顔色を窺う必要はないとHarrisonに伝えて, 安心させたのである。

次第にHarrisonに変化が生じ, Evansや自分の部下たちとの討議を通じ, 自分の職責を自分自身で考え, 自分の言葉で報告するようになっていった。その間, Evansはずっと自分を支援者とみるような関係を作るために腐心し, 彼を励まし, 彼を認め, 時間がかかっても彼を見守り続けた。この結果, Harrisonとその部下たちは, Evansがこれぐらいはできるだろうと想像していたよりも大きな改善が見られ, 積極性や自主性が見られるようになった。Harrisonの知的視野は広くなり, 部下を人材として役立てようとしていることが観察されたので, Evansはもう心配しないことにした。

後にHarrisonは次のように述べている。「あなたの目標設定のやり方がどんなに私の向上・発展に役立ったことか, 私は感謝しております (I've appreciated how much your target-setting approach has my development.), また, 私は部下の一人一人にその方法を活用しつつあります。…[中略]…私が言えることは, 過去半年間において, これまでの5年間分以上のものを学ぶ機会に恵まれたということです (All I can say is I've learned more in the past six months than in the previous five year.). …[中略]…私は, 自分で考えることができるのだ, というのをあなたに自覚させてもらいました (You have helped me to realize that I can think for my self)」と。*Enterprise.*, pp. 61-76. (訳書, 69-90頁)

を挙げている<sup>31)</sup>。

この事例は、副社長であるEvansが人事部長の一人であるHarrisonに対して自分の仕事についての責任を負い、自分の頭で考え、自ら行動していくという仕事についての積極性が見られるようになっていくまでのプロセスを記録したものである。そこでリーダーシップは、上役が部下に余計な不安を抱かせたりせず、彼を認め、時間を取って一緒に協議して信頼関係を構築していき、安心感を抱かせ、上役の色を窺う必要がないことを強調し、その上で部下自身に自分は何をすべきなのかを考えさせ、また組織のために自分は何をすべきかを熟考するように促していく、というものである。これにより、安心感を得た部下Harrisonが、自主性を次第に発揮していく様子が描かれている。

この例を通じて、McGregorは「上司が、独裁的であるよりはむしろ支援者となるよう、繰り返し努力すること (the superior again attempts a helping role rather than an authoritative one.)」、また「上司の主な関心は、部下が個人目標と会社目標の双方を達成できるように自ら仕事の計画を立てられるように手を貸すこと (His primary interest is in helping the subordinate plan his own job)」であると述べる<sup>32)</sup>。

この纏めとして、部下が自己の有する能力を大いに発揮しようという「管理哲学(managerial philosophy)を展開していくための方途は、従業員や経営者の役割に関する態度や信念 (attributes and beliefs) であって、手引書や書式によるのではない」とし<sup>33)</sup>、「もし会社の首脳部が真っ先に手掛けてくれたならば、このアイデアの普及・成長はさらに早いものとなろう」<sup>34)</sup>というMcGregorの指摘は傾聴に値しよう。

ここで1960年著作を小括すれば、次のようである。(1)上司は部下のもつ欲求に気を配る必要があること。特にこれまで看過された欲求に留意し、それらが充足し得るものであることについて部下に安心感を抱かせる必要のあること。(2)上司は、部下の欲求が高次になるにつれて現出する自主性や積極性すなわち自己成長を十分に発揮できるよう機会を整える必要のあること。(3)McGregorは自らの管理論を展開するに当たり、Maslow欲求論を援用したこと。(4)子供には子供の躰方(第1・第2の欲求に対してはそれらを充足させるための管理法)があるのと同様に、大人には大人(第3・第4・第5の欲求に対してはそれらの欲求を充足させるための)の管理方法があると説いたこと。

ところで、この1960年著作と同様の論旨が、その16年も前にMcGregor自身によって主張されていたことはあまり知られていない。そこで、次には、McGregorがリーダーシップ研究を本格始動させたと考えられる1944年の論文“Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization”(「企業における有効的リーダーシップの条件」)<sup>35)</sup>に着目し、彼の所論の核心にアプローチしよう。

32) *Enterprise.*, pp.68-69. (訳書, 79頁)

33) *Enterprise.*, p.75. (訳書, 89頁)

34) *Enterprise.*, p.76. (訳書, 89頁)

35) McGregor, D. M., “Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization,” *Journal of Consulting Psychology*, 8, 1944, pp.55-63. (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, 55-75頁; 以下, 原著はEffective, 邦訳書は訳書と略記。)

### III. 部下の安心感 (1944年論文)

1944年論文の冒頭において、McGregorは「力動心理学 (dynamic psychology)」の視点から考察を進めていくと断りを入れている<sup>36)</sup>。彼によれば、力動心理学とは臨床例をもとに、自と他の間の相互作用が如何なるものであるかを考究するものである。この力動心理学の視点からすると、人生とは、直面する様々な障害の中で変化する自己の欲求を絶えず満たそうと努力することを意味し、職場もそのような人生生活の一面にほかならないとされる。

彼によれば、職場において個人の欲求充足にとってプラスに働く事象もあればマイナスに働く事象もあるとする。しかし、そのような出来事の多くは、他者の行動に依拠したものであるとし、なかでも最も大きな力をもつのは上司からの影響であるとする(「部下たちの欲求充足は上司に依拠している (his dependence upon them for the satisfaction of his needs)」<sup>37)</sup>。

McGregorによれば、部下は自分が如何なる仕事に従事するのか、今後も雇用し続けてもらえるのか、昇進できるのかどうか等、社内において自己の欲求を充足できるか否かの殆どが、上司の意向次第であるとする。そして、このような部下と上司との間に見られる欲求充足・不満に関する関係は、2つの要点があるとする。すなわち、部下は「安心感を得る必要 (The Necessity for Security)」があること<sup>38)</sup>、加えて、部下はそれを基礎にして「自己実現 (self-realization)」を企図するわけであるから、「積極的な自主性を発揮するための条件 (The Condition of Active Independence)」<sup>39)</sup>が整えられている必要があること<sup>40)</sup>、とする。

まず、「安心感 (Security)」について、彼によると、職場で自己の欲求を満足させようとする場合、それを阻害する働きをするものとして「脅威 (threat)」が挙げられる<sup>41)</sup>。そして、この脅威の源泉は上司であることが多いとする。ということは、部下が職場内において自己の欲求を満足させられると確信するためには、まず上司との依存関係において「脅威」を感じないことが要件として重要となる。

一例として、部下は上司から「認められているという雰囲気 (an atmosphere of approval)」を感じることが出来ないのであれば、安心感を得ることは難しいとされる<sup>42)</sup>。つまり、彼らは「不安感 (insecure)」を抱き始めるようになり<sup>43)</sup>、上司の何でもない行動ですら疑念をもって見るようになる。そして上司に対して非協力的となり、「その結果、抵抗、敵対、そして遂には公然な反抗 (Resistance, antagonism, and ultimately open rebellion are the consequences.)」にもなりかねないとする<sup>44)</sup>。

McGregorは、部下が安心感を得るための別の視点として、職能遂行上の「知識 (knowledge)」獲

36) Effective., p.55. (訳書, 55頁)

37) Effective., p.56. (訳書, 57頁)

38) Effective., p.57. (訳書, 58頁)

39) Effective., p.61. (訳書, 66頁)

40) Effective., p.63. (訳書, 70頁)

41) Effective., p.57. (訳書, 59頁)

42) Effective., p.57. (訳書, 59頁)

43) Effective., p.58. (訳書, 60頁)

44) Effective., p.58. (訳書, 60頁)

得を挙げている<sup>45)</sup>。もし部下が最高経営者らの基本方針や上司についてよく知らないならば、自分は何をどうしてよいのかわからない。そして、これにより不安感が生じ始める（つまり、安心感が得られるはずもない）、とする。すなわち、「自分は何が期待されているのかを知らなければならない (*He must know what is expected of him.*)」とする<sup>46)</sup>。

安心感を得るための更なる点として、報酬や懲罰に関する「一貫した原則 (*consistent discipline*)」も必要であると McGregor は述べる<sup>47)</sup>。これは、部下が何らかの問題となる行動をとった場合、上役が助言を与えるのは当然であるが、「正しい行為に対しては積極的な支持 (*positive support for “right” action*)」をしてくれることを部下は期待しているとする<sup>48)</sup>。例えば「部下は、自分が期待されていることに取り組んでいるならば、上司からの積極的で力強い支持を欲する (*He requires first of his all the strong and willing backing of his superiors for those actions which are in accord with what is expected for.*)」のは当然であるとし<sup>49)</sup>、逆に、どんな時に上司から「支援 (“*back up*”)」してもらえかが分からなければ、部下は困惑し不安に駆られ始めるという<sup>50)</sup>。では、上司から安心感を得た部下はいかなる行動をとるのであろうか。McGregor は次のように述べる。

「部下が上司との関係において真なる安心感をかなりの程度抱くようになれば、彼は自分の能力や技能をより一層十分に用いようとし、さらに、自分自身の努力によって仕事から得られる満足度をさらに大きくしようとする方法を模索し始める。安心感が与えられると、部下は自分自身の成長を探求するのである (*When the subordinate has achieved a reasonable degree of genuine security, in his relationship to his superiors, he will begin to seek ways of utilizing more fully his capacities and skills, of achieving through his own efforts a larger degree of satisfaction from his work. Given security, the subordinate seeks to develop himself.*)」<sup>51)</sup>と。

では、この「積極的な自主性 (*Active Independence*)」を発揮させるために上司には何が求められるのだろうか<sup>52)</sup>。McGregor の言うには、例えば部下は自分の担当している仕事について、上司が何らかの行動を始める前に、自身の意見を述べる機会が与えられるべきであるとする。このように職場内の問題解決への取り組みに部下が「参加 (*Participation*)」することで<sup>53)</sup>、上司の課題に精通し、また、「問題解決にあたり自分の意見や考えが考慮されていることが分かると、真の満足感を得ようになる (*he obtains a genuine satisfaction in knowing that his opinions and ideals are given consideration in the search for solutions.*)」とする<sup>54)</sup>。すなわち、「やりがいのある問題というものは、毎日

45) Effective., p.58. (訳書, 61頁)

46) Effective., p.58. (訳書, 61頁)

47) Effective., p.59. (訳書, 63頁)

48) Effective., p.59. (訳書, 63頁)

49) Effective., p.59. (訳書, 63頁)

50) Effective., p.59. (訳書, 63頁)

51) Effective., p.60. (訳書, 65-66頁)

52) Effective., p.60. (訳書, 66頁)

53) Effective., p.60. (訳書, 66頁)

54) Effective., p.61. (訳書, 67頁)

いかなる会社でも生じているが、難題を解決するための支援が与えられた部下は、真のやりがいを感じ、深い満足を得る (a real challenge and a deep satisfaction)」とされる<sup>55)</sup>。

McGregorは別の要件として、上司が部下に「責任 (responsibility)」を委譲することを挙げる<sup>56)</sup>。ただし、彼は、「部下は上司との関係において、一定程度の情緒的な安心感がないと、責任の引き受けはできない (subordinates cannot accept responsibility until they have achieved a certain degree of emotional security in their relationship to their superiors)」とし、「自己実現や自己成長の機会にはならない (not the opportunity for self-realization and development)」と指摘する<sup>57)</sup>。逆に、安心感を得た部下たちは、「彼らは明らかに楽しみと誇りを持って責任を引き受ける (They accept it with obvious pleasure and pride.)」のであり<sup>58)</sup>、自分の能力を「十分に発揮しよう (fully realized)」と張り切るものとする<sup>59)</sup>。

ここで1944年論文を小括しよう。職場内で部下が自己の欲求を満たせるかどうかは、上司の態度や行動次第であるとしたことが要点である。すなわち、(1)部下は上司の行動や態度から安心感・不安感を得るものであり、(2)自己の欲求を満たせるものと安心した「部下は、自分の潜在能力を開花させることができ (the subordinate can realize his own potentialities)」, 「自己実現や自己成長 (self-realization and development)」を企図できるがゆえに<sup>60)</sup>、それを可能ならしめる参加機会等を上司側が整える必要があるとした。これに関連し、McGregorは、職場における上司一部下関係が、幼年期の親子関係と酷似するものであるとして、次のように述べる。

「心理学的に言って、部下が上司に依存しているという事実は、幼い子供と両親との間に見られる依存関係と情緒的な類似性が見られるのであり、このことから部下が上司に依存しているということは極めて重要な意味を持つ。ここでいう類似性とは、単に似ているというだけではない。大人である部下は、上司に依存することで、子供時代での両親との関係に見られたが長い間にすっかり忘れていた情緒や態度を如実に思い起こすものである。大人では幼年期における情緒的なコンプレックスは抑圧されているために、親子関係と上司一部下関係との間にある類似性はふつう意識にのぼることはない。こうした幼年期の情緒は部下の日常行動に影響を与えているのであるが、通常の状態のもとで意識化されることはない。親子間と上司一部下間との関係を比較することは、一見馬鹿げたことのように思えるかもしれない。しかしながら、企業内での人間の行動を見ると、必ずやこの両関係の根本的な類似性に注目しないわけにはいかない。ここではこれ以上ふれないが、これは極めて重要なポイントなのである (Psychologically the dependence of the subordinate upon his superiors is a fact of extraordinary significance, in part because of its

55) Effective., p.61. (訳書, 67頁)

56) Effective., p.62. (訳書, 68頁)

57) Effective., p.62. (訳書, 68頁)

58) Effective., p.62. (訳書, 68頁)

59) Effective., p.62. (訳書, 69頁)

60) Effective., p.63. (訳書, 70-71頁)

emotional similarity to the depend characteristic of another earlier relationship: that between the child and his parents. The similarity is more than the analogy. The adult subordinate's dependence upon his superiors actually reawakens certain emotions and attitudes which were part of his childhood relationship with his parents, and which apparently have long since been outgrown. The Adult is usually unaware of the similarity because most of this complex of childhood emotions has been repressed. Although the emotions influence his behavior, they are not accessible to consciousness under ordinary circumstances. Superficially it may seem absurd to compare these two relationships, but one cannot observe human behavior in industry without being struck by the fundamental similarity between them. Since limitations prevent elaboration of this point here, in spite of its great importance.)」<sup>61)</sup>。

すなわち、McGregorは(3)上司—部下関係と親子関係の類似性に着目すべきことを強調する。(4)このことに関する参考文献として、彼は、A. H. Maslowの1941年著作*Principles of Abnormal Psychology*を挙げる<sup>62)</sup>。McGregorがMaslowの著作を参考文献として挙げることは、1960年著作はもちろんのこと、この論文が書かれた40年代も<sup>63)</sup>、その後の50年代も<sup>64)</sup>、また晩年においてもなされている<sup>65)</sup>、さらには自らの理論がMaslowからの援用であることをも認めている<sup>66)</sup>。そこで、次には、Maslowの上記1941年著作、特に第15章“Origins of Psychopathology in Childhood”および第16章“Origins of Psychopathology in Parent-Child Relations”を取り上げて、McGregorに影響を与えたと考えられるMaslowの親子関係論をみることにしよう。

#### IV. Maslowの親子関係論 (1941年著作)

Maslowは、1941年著作の第16章の冒頭において、「もしも両親のことを熟知していたら、生まれる前からできえその子の個性は、ほぼ予測できよう (It is sometimes possible to predict roughly, even before birth, what a child character will be if one knows the parents well.)」<sup>67)</sup>と述べることで、子は親から如何に大きな影響を受ける存在であるかということを強調する。Maslowによれば、通例、母親とは幼児の欲求を満足させる存在であるとし、母親は子供を風呂に入れたり、抱きしめたりすることで、その子は母を必要とし、信頼するようになるという。したがって「親自身は畏怖の念を感じ

61) Effective., p.56. (訳書, 57-58頁)

62) Maslow, A.H. and Mittelmann, B., *Principles of Abnormal Psychology: The Dynamics of Psychic Illness.*, New York: Harper & Bros, 1941. (以下, *Abnormal Psychology*と略記。)

63) 例えば, Maslow, A. H., “The Authoritarian Character Structure,” *Journal of Social Psychology*, 18, 1943, pp. 401-411. 等。

64) 例えば, Maslow, A. H., *Motivation and Personality.*, New York: Harper & Bros, 1954. 等。

65) 例えば, Maslow, A. H., “Creativity in Self-Actualizing People,” In Anderson, H. H.(ed), *Creativity and Its Cultivation.*, New York: Harper & Bros, 1959. 等。

66) 例えば, *Leadership.*, p.135. (訳書, 151頁) を参照のこと。

67) *Abnormal Psychology.*, p.245.

させる全知全能の神様のようなものとして行動しうるのであり、また、幼い子供は実際、不思議な力を親に求める。このことは、‘その子’に揺るぎない安堵感や安心感をもたらし、またその子が素晴らしい親を喜ばせ、親からの賞賛を獲得することによって、自尊心の形成を可能にする。すなわち、子は親が見守ってくれて、すぐに助けてくれると感じている限り、その子の自信は育まれるのである (The parents tend to become awe-inspiring, omniscient, omnipotent, god-like being, and the young child attributes to them practically magical powers. This in turn helps to make *him* feel utterly safe and secure, and makes it possible for him, by pleasing these wonderful beings and securing their praise, to start building up his self-esteem. As long as he feels that they are standing by him and are ready to help him, his self-confidence grows.)」とする<sup>68)</sup>。

逆に、親がその子の欲求充足について無頓着であるならば、子供は親からの「支援を得られない (helpless)」ことを悟り、「不安、敵意 (anxiety, hostility)」などを表出させるようになる<sup>69)</sup>。このことについてMaslowは、次のような親子間の事例を挙げている。

#### 事例1：どもりのEleanorの場合<sup>70)</sup>

Eleanorの父親は彼女のことが好きではない。彼は彼女に眼鏡を買い与えるのも渋るぐらいであった。学校の保健室から連絡を受けて、かなりの日数を経てEleanorはようやく眼鏡を与えてもらった。彼女は父親と話す時にはひどいどもりが見られる。それゆえに、日常的に父親から言葉による暴力や平手打ち等の酷い目にあっている (しかるに、彼女の弟や妹は父親に打たれたりすることはない。また、彼女は父親以外の人と話す時にはどもりが観察されない)。父親は頻繁に彼女を嘘つき、のろま呼ばわりをし、死んでしまえ・・・などと口にする。当然、彼女も父親のことを好きにはなれない。父親が子供たちのためにプレゼントを購入してきたが、彼女は自分の分はないと思いこみ、ベッドで寝ていた。父親は彼女に降りてくるように呼んだが、彼女は疲れていたために、自分が呼ばれていることに気付かなかった。翌日、彼女は自分にもプレゼントがあることを知ったが、父親は彼女にプレゼントを与えないと口走り、それを投げ捨てた。母親の説得により、3日後にEleanorはプレゼントを受け取った。また、Eleanorはタップダンスを習いたいと考えていたが、父親はそれを望まなかった。そのため彼女は、父親がいない時にラジオにあわせて踊っていた。この事例から、Maslowは、「両親からの拒絶は、子供に不安を抱かせる‘大きな’要因である (Parental rejection is the method *par excellence* for creating insecurity in the child,)」とした<sup>71)</sup>。彼は、どもり以外に、「このような両親から拒絶された不安感を抱いた子供たちには、攻撃性、反抗心、敵意…ずる休み、万引き、嘘つき (the rejected child is likely to be characterized as aggressive rebellious, hostile, …truancy, thieving, and lying.」等の問題行動がよく見られるとしている<sup>72)</sup>。

68) *Abnormal Psychology*, p.246.

69) *Abnormal Psychology*, p.247.

70) *Abnormal Psychology*, pp.247-249.

71) *Abnormal Psychology*, p.249.

72) *Abnormal Psychology*, p.249.

事例 2：親から見放された11歳の少女の場合<sup>73)</sup>

Maslowは、気の毒な家庭に育った11歳の少女の例を挙げる。母親は売春婦で、父親はふだん家にはいない。父親が帰ってくる時と言えば、酔っぱらってつまみを買うためのお金をせびりに来る時ぐらいである。少女はこれらのことを理解しながら（すなわち親からの助けが得られないことを悟りながら）、喜びもなく生きており、何事にも悲観的で、深く落胆し、他の人との遊びも避け、内気で引込み思案である。Maslowによれば、この少女の示す傾向は、孤児院や養母へたらいまわしにされている孤児たちにもよく見られるという（すなわち、親に頼ることが困難な子供たちに共通して観察されるものである）。結果的に彼らは、他者との友好関係を構築することが困難となり、簡単な仕事に対しての適正能力も欠くようになるとされる。

事例 3：癩癪持ちの9歳の男児の場合<sup>74)</sup>

児童保護施設にいる「癩癪気質 (temper tantrums)」の9歳の少年は、明らかに親への愛情を欲していた。母親はまれに彼のもとを訪れるだけであり、男の子はもっと頻繁に訪問してきてほしいと母親に訴えていた。母親と一緒にいる時、その子は甘えたりして（すなわち、母親の膝の上に座り、キスされるために顔を上げたままにして、母の首に腕を巻き付けて）、常に母親の気をひこうとしていた。しかし母親が去ってしまうと（すなわち、彼女が近くにいてくれることによって保護を受けたいという欲求の充足が叶えられなくなると）、その子は自分を統制できなくなり、周りの言うことを聞かないようになる。例えば「他の子供たちが遊んでいるゲームを壊そうとしたり」、「寝具を引き裂き、壁から全ての絵を引っ張り剥がしたり」、「斧で別の少年に襲いかかろうとした」のである<sup>75)</sup>。男児は1歳の時に父親を亡くした後、別の所で暫く過ごしていたが、母親に追い立てられて寄宿学校で暮らすようになった。そして、後に紹介を受け、児童保護施設で生活することとなった。彼は愛情に飢えていたが、寄宿舎にいた時には、「愛情味あふれる寮母 (an affectionate mother)」がいた<sup>76)</sup>。また、「児童保護施設で面倒を見てくれた養母も彼に愛情深く接していた (The foster mother also was affectionate with him.)」<sup>77)</sup>。少年は、なかでも彼に十分な愛情を注いでくれた (保護施設の) 養母の元にいることで、「治療 (treatment)」を受けたようであった<sup>78)</sup>。目を見張る改善がもたらされ、12歳半になった時には、癩癪が全く見られなくなり、学校へも適応できるようになり、「責任感が育まれていること (growth in responsibility)」が観察された<sup>79)</sup>。

これらの事例をふまえ、Maslowは、「子供たちは年配者を尊敬するようには教えられているけれども、年配者は子供たちを尊重するようには教えられていない (older people are not taught to

73) *Abnormal Psychology*, pp.249-250.

74) *Abnormal Psychology*, pp.252-253.

75) *Abnormal Psychology*, p.252.

76) *Abnormal Psychology*, p.253.

77) *Abnormal Psychology*, p.253.

78) *Abnormal Psychology*, p.253.

79) *Abnormal Psychology*, p.253.

respect them.)」という点を指摘する<sup>80)</sup>。換言すれば、親は自分の気まぐれで子供を扱うのではなく、「子供の欲求や願望を考慮に入れること (taking his desires and needs in to account)」が必要であると繰り返し強調する<sup>81)</sup>。これに加え、Maslowは、子供の欲求を尊重し安心感を満たすことにより、「子供のもつ生来的な本性に導かれてその能力が開花するように、親は自らを子供の案内者や支援者と考える (regarding oneself as a guide and helper who can aid him to develop along the path dictated by his own fundamental temperament)」必要があるという<sup>82)</sup>。

とはいえ、過保護下にある子供には、自分で成長する機会が奪われており、自ら成長するために努力をしようとする精神の減退が観察されるとする。例えば「母親が、子供自身が持つ翼を使ってみること、彼自身で成し遂げること、彼自身の足で立つこと、自分自身の戦いに挑んでみること、彼自身が選択すること、これらの子供に許さない (The mother refuses to allow the child to try his own wings, to achieve for himself, to stand on his own feet, to fight his own battles, or to choose for himself.)」のであれば<sup>83)</sup>、「知力の欠如、独立心の欠如、自尊心の欠如 (loss of strength, of independence, and hence of self-esteem)」という依存や服従<sup>84)</sup>、もしくは「利己的かつ攻撃的 (selfish over aggressiveness)」という態度<sup>85)</sup>を表出させるとする。

事例4：親から愛され、援助を得て、能力発揮の機会が与えられているWilsonの場合<sup>86)</sup>

Wilsonは経済的に問題のない親から、十分な愛情を受け、安心感に満たされて暮らしている。大好きなフットボールの練習を行う際も、母親から様々な「援助 (helps)」を得ている。両親は少年の試合に出掛けたりして関心を示している。夏には家族で海辺に出かけ、ボート遊びなどのウォータースポーツを楽しんでいる。すなわち、Wilsonは親から愛され、援助を得て、不安に駆られることもなく彼の欲求を充足させている。また、多くの異性の友人がいる。彼は彼女たちの間ではフットボールのヒーローとして知られており、彼女らとダンスなどを楽しんでいる。ただ、勉学の面はいま一つであり、助けが必要なきときもある。その際、親は彼に家庭教師をつけて励ましたりしている。学校の利口な子たちは学校新聞の発行に従事していて、彼はそれに参加したいと考えているが、なかなかそれが叶わない。つまりWilsonは必ずしも申し分のない子というわけではない。しかし、彼の親は、Wilsonが良心的な子であり、何事にも一生懸命努力する子であることが分かっている。だから、できる限りのことはしてあげたいと考えている。親はWilsonに、運動を上手に行えることは幸せなことであり、「あなたがベストを尽くしていることに私たちは満足している」と言って、彼に安心感を抱かせるだけでなく、「子の有する潜在能力を最大限可能ならしめようとして、極端な期待はせず、賢明な助言と励ましを十分に与えている (“These parents ... are attempting to make the most of this boy's potentialities, not expecting too much, giving

80) *Abnormal Psychology*, p.253.

81) *Abnormal Psychology*, p.254.

82) *Abnormal Psychology*, p.254.

83) *Abnormal Psychology*, p.256.

84) *Abnormal Psychology*, p.256.

85) *Abnormal Psychology*, p.256.

86) *Abnormal Psychology*, pp.262-263.

plenty of wise counseling and encouragement”)]」。

Maslowの1941年著作における親子関係は次のように纏められる。まず、(1)「子供は、両親から愛情、支援、評価、支援、賞賛を得たいという欲求を明らかに有している (the child has a definite need for parental affection, help, appreciation, support, and praise.)」ということである<sup>87)</sup>。次に、(2)両親が確固とし、彼をいつでも助けてくれると子供が安心感を得れば、その子の自信は育まれるということである<sup>88)</sup>。したがって、(3)親の役割としては、子の欲求充足に配慮を払うとともに、子の「支援者 (helper)」<sup>89)</sup>として、彼らが「自主性 (independence)」を発揮できるような機会や環境を整えることにある<sup>90)</sup>。逆に、支援もなく安心感が満たされないのであれば(すなわち、不安感に駆られるならば)、子の「自己表現 (self-expression)」に問題が生じるとしたのである<sup>91)</sup>。

## V. 結びにかえて

以上見てきたように、McGregorの1960年著作で提示された新しいリーダーシップ論であるY理論は、1944年時点で既に構想されていた。そこでは、Maslowの1943年論文の欲求5段階説<sup>92)</sup>だけでなく、Maslowの1941年著作における親子関係の臨床例が参照されていた。特に親が子に対して行うごとく、職場においても上司は部下に対して欲求充足という安堵感を醸成することが肝要であることが主張された。すなわち、上司は、部下のもつ諸欲求を充足させるリーダーシップを発揮しなくては、職場の生産性は望み得ない。生産性の向上を企図するのであれば、それを従業員側の性悪に基づき強制的な管理方法によるのではなく、管理者側の在り方として、従業員の自己成長や自己実現等の欲求を充足させるような支援こそが求められるとした点に、McGregor理論の核心を窺い知ることができる。

McGregorの所論は、ゲゼルシャフトとしての会社(company)は実はゲマインシャフトを基盤にしていること、すなわち会社の原義が「パンを共に食べる」ことを再認識させるものと言える。そして、会社の構成員は相互に依存しあうことを、上司一部下関係に適用したものと考えられる。このような協調的社會論は、Maslowのシナジー論と共通するものがある<sup>93)</sup>。

とはいえ、1960年著作でのMcGregor理論について、Maslowの「自己実現」概念の援用が狭量的である。1943年に発表されたMaslowの当該概念は、1959年時点では変容し、「至高経験 (The Peak Experience)」と「存在価値 (Being Values)」がその中核として内包された<sup>94)</sup>。McGregorが1960年著作で援用した「自己実現」概念は、Maslowの1943年時点での概念(=潜在能力の発揮)に留まるも

87) *Abnormal Psychology.*, p.237.

88) *Abnormal Psychology.*, p.246.

89) *Abnormal Psychology.*, p.254.

90) *Abnormal Psychology.*, p.254.

91) *Abnormal Psychology.*, p.255.

92) Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50, 1943, pp.370-396.

93) Maslow, A. H., *The Farther Reaches of Human Nature.*, New York: Viking Press, 1971, pp.191-202. (上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房, 1973年, 233-248頁。)

94) Maslow, A. H., "Cognition of Being in the Peak Experience," *Journal of Genetic Psychology*, 94, 1959, pp.43-66.

のでしかないのである。不可解なことに、McGregorは、Maslowの「自己実現」概念の変容に関しては著作のすべてにおいて一言も触れることがない。ここでは、McGregorの「自己実現」概念はMaslowの主張しようとした「自己実現」概念とは様相を異にする、ということだけを指摘するに留め、両概念の相違によるマネジメントの在り方についての考察は別稿に譲る。

#### 【参 考 文 献】

- [1] Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50, 1943, pp.370-396.
- [2] Maslow, A. H., "The Authoritarian Character Structure," *Journal of Social Psychology*, 18, 1943, pp.401-411.
- [3] Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York: Harper & Bros, 1954.
- [4] Maslow, A. H., "Cognition of Being in the Peak Experience," *Journal of Genetic Psychology*, 94, 1959, pp. 43-66.
- [5] Maslow, A. H., "Creativity in Self-Actualizing People," In Anderson, H. H.(ed), *Creativity and Its Cultivation*, New York: Harper & Bros, 1959.
- [6] Maslow, A. H., *The Farther Reaches of Human Nature*, New York : Viking Press, 1971. (上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房, 1973年。)
- [7] Maslow, A. H. and Mittelman, B., *Principles of Abnormal Psychology : The Dynamics of Psychic Illness*, New York : Harper & Bros, 1941.
- [8] McGregor, D. M., "Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization," *Journal of Consulting Psychology*, 8, 1944, pp.55-63. (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。)
- [9] McGregor, D. M., "The Foreman's Responsibilities in the Industrial Organization," *Personnel*, 22, No.5, 1946, pp.296-304.
- [10] McGregor, D. M., "The Nature and Use of Authority," *Addresses on Industrial Relations*, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1946, pp.85-87.
- [11] McGregor, D. M., "The Human Side of Enterprise," *The Management Review*, 46, No.11, 1957, pp.22-28.
- [12] McGregor, D. M., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co. 1960. (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部, 1970年。)
- [13] McGregor, D. M., *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, 1966. (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。)
- [14] McGregor, D. M., *The Professional Manager*, McGraw-Hill Inc., 1967. (逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬訳『プロフェッショナル マネジャー』産業能率短期大学出版部, 1968年。)
- [15] McGregor, D. M. and Scanlon, J. N., *The Dewey and Almy Chemical Company and The International Chemical Workers Union ; A Case Study*, The NPA Committee on the Cause of Industrial Peace Under Collective Bargaining., Washington, D.C., 1948.