

職務動機づけ論における欲求構造

下 崎 千代子

1. 序

職務動機づけ論では、人間はいかなる欲求を持つのかに焦点をあて、そうした欲求に働きかけることで、従業員のモラルを高めると同時に個人の職務満足度を高めようと意図するアプローチがもともとは主流であった。こうした研究をキャンベルら (Campbell etc. 1970) は内容 (content) 理論と称しているが、筆者はこれを欲求系アプローチと名付けてきた。何故ならば、こうした理論は心理学の分野で研究されてきた数々の「欲求」^(注)に基づいて、職務動機づけ論を展開しているからである。

以下ではまず人間の欲求についての代表的な理論を紹介し、それらの理論を統合かつ整理してみると、生理学的・神経生理学的にはどのような欲求の分類となるのかを明らかにする。そして、欲求系アプローチに基づいて展開されてきた職務動機づけ論を簡単に要約した後で、こうした動機づけ論は筆者の提供してきた人間行動のフレームワーク (下崎 1987) からはどのように評価しえるかを論じる。

2. これまでの欲求理論

「欲求」とは人間を行動に駆り立てる原動力であると定義することができる。人間がなぜある行動をとるのかを説明するのに、まず分析の対象となったのがこの「欲求」である。こうした欲求はまずは欠乏概念によって説明されてきた。すなわち、何らかの均衡状態があり、その均衡が崩れるとその均衡を取り戻そうとするところに欲求の喚起がなされ、そしてそれが行動の原動力となり行動への方向づけを行うと考えられてきた。こうした考え方は本能・動因・要求、さらにはフロイト理論の根底にある基本前提であった。しかし、最近の研究はこうした均衡概念だけでは人間行動を十分に説明しえないという様々な実証結果を提示しており、均衡状態であっても人間を行動へと駆り立てるもうひとつの原動力を仮定する考え方が主流である。そして、このことは人間行動そのものに関する基本的枠組みの変革を意味するものである。

(注) この論校でいう欲求とは人間行動の原動力として仮定されている本能・動因・動機などさまざまな用いられている用語の総称とする。

このように欲求理論内での大きな変革がなされてきてはいるが、「欲求」は客観的かつ可視的に存在するものではなく、行動からの推論の結果として抽出されたものにすぎないという点にこうした考え方の共通の問題点がある。しかし、こうした重大な欠陥がみられるにもかかわらず、欲求の抽出および確定といった研究は形は変えつつあるが、現代の心理学の中でも消え去ることなく続けられている。但し、それは生理学的視点から神経生理学的視点へとアプローチは変わりつつある。以下では、心理学の領域内で研究されてきた欲求リストにどのようなものがあるのかを示して、最後に職務動機づけにとって必要な欲求について再構築することにしよう。

2-1. 本能理論

ジェームズ, W., フロイト, S., マクドゥーガル, W. は人間の行動を「本能」によって説明しようとした。「本能」とは「広義には人間や動物における生得性、遺伝性、非学習性、自発性、反射性、原始性、無意識性、自然性などの内的あるいは行動上の傾向、能力、動機づけの体制をいい、狭義には人間や動物の生得的衝動」(心理学辞典 p. 767) を言う。マクドゥーガルは人間の本能として逃走、拒否、好奇、闘争、卑下、自己誇示、哺育、生殖、飢餓、群居、獲得、構成本能を列挙している (McDougal 1908)。

一般的には本能は人間の生得的な傾向に限定されている。すなわち、人類には全て同じ本能が備わっているという前提であるから、行動の相違はそうした本能の固体ごとの強弱およびその充足状況あるいは欠乏状況によって説明されることになる。しかし、本能論者が列挙している本能の多くは生得的であるかどうかを十分に説明できないものが多い。例えば、愛情欲求などは生得的なものか、生後獲得されたものであるかを区別するのは究めて困難である。また、マクドゥーガルの本能リストでも「逃走、拒否、構成本能」など、その生得性を解明できないものが多い。ゆえに、生得性を説明できるものだけを「本能」とすると、「飢餓、生殖、睡眠」などの生理的本能に限定されてしまい、本能で説明しえる行動の範囲も狭められ、人間行動を解明する概念としては不十分となってしまう。そこで、こうした本能概念を打破しようと考案されたのが要求・欲求概念である。

2-2. マレーの要求理論

人間の人格を構成する要求にどのようなものがあるのかを体系づけた代表的な心理学者がマレー, E. である。マレーは要求を「観察事実 (たとえば、活動の方向) を指示するものでないことは明らかである。(中略) 有機体の脳の仮説的仮定を問題にするものであり、それはしばらく継続し、活動を『指示し』、調整するものである。」(Murray 1938 邦訳 pp. 64-65) とし、本能とは異なり要求を生得的生理的過程とは切り離して、大腦が要求に大きく関与していることを示唆している。また、「要求は、脳のなかの力 (未知の生化学的な性質のもの) をあらわす構成概念 (便宜的な架構、仮説的概念) であって、現存する不満な状況を変えるように、知覚、

統覚、知的作用、意欲、行為などを、ある特定の方向に体制化する力である。」(Murray 1938 邦訳 pp.111-112) と述べているわけで、要求が「アクトーン」すなわち行動を引き起こす原動力となるという視点は欲求理論に典型的な行動記述である。

さらに、彼は人間の要求を一次的(臓器発生的)要求と二次的(心理発生的)要求とに分類している。そして、「臓器発生的要求は主観的な立場からは、生理的満足に関係があり、心理発生的要求は精神的、情緒的満足に関係がある。」(Murray 1938 邦訳 p.68) と説明し、臓器発生的要求としては①空気②水③食物④性⑤哺乳⑥排尿⑦排便⑧傷害回避⑨毒性回避⑩暑熱回避⑪冷寒回避⑫官性というように12種類の要求が掲げられている。また、心理発生的要求としては①獲得②保存③秩序④保持⑤構成⑥優越⑦成就⑧承認⑨顕示⑩不可侵⑪屈辱回避⑫防衛⑬中和⑭支配⑮恭順⑯同化⑰自律⑱対立⑲攻撃⑳屈従㉑非難回避㉒親和㉓排除㉔養護㉕求護㉖遊戯㉗承知㉘説明と28種類の要求が掲げられており、全部で40種類にも上る要求を列挙している。そして、それぞれの要求間には融合・従属関係・反動・葛藤といった関係があるとしている。

マレーはこのように数多くの要求を列挙しているわけであるが、それは仮説的構成概念である要求をどのように抽出してきたかという方法論的問題に帰する。彼は「この概念を明らかにするためには客観的行動的事実から考えていくのがよいと思われる。(中略) 行動を限定する外的要因よりも行動自身を記述することが私のねらいである。」(Murray 1938 邦訳 p.48) としているように、行動理論と同様にまずは客観的事実としての行動から出発して、人間行動の解明を行おうとしている。但し、行動理論では行動とそれに関連する客観的事象とで行動のメカニズムを説明しようとするのに対して、欲求理論では人間の内部にある何者かにその原因を帰属させようとする点が方法論的に全く相違している。

マレーは様々な行動から推定されるその原動力となる要求を抽出したわけである。しかしながら、要求を大脳の中の力としたがために、要求が行動とは切り離せなくなるという矛盾点を包摂せざるおえなくなってしまう。彼自身は、要求を生理的衝動と切り離すことによって、本能概念では説明しえなかった多くの社会的・心理的行動を要求概念に包含することを可能としたわけであるが、要求と行動とを明確に区別できずに人間行動の分類を「要求」と言う言葉に置き換えることになってしまった。何故ならば、大脳内では認知的プロセスが遂行しているわけで、それは行動の原動力というよりも具体的行動の選択において重要な役割を果たしている。すなわち、大脳内の認知は過去行動の記憶されたものであると同時にこれから生起される行動目的でもあるということで、マレーの言う「大脳内の力」とは行動とほとんど同じことを意味している。ゆえに、この大脳内のプロセスを行動の原動力とするためにはこうした説明では適切でないことになる。

2-2. マズローの欲求階層説

人間行動に関わる本能や欲求が数多く列挙されてきた中で、マズローはこうした様々な欲求

を整理しかつ構造化したわけで、その点がそれまでの欲求理論と大きく異なっている。このマズローの欲求階層説については経営学の中でもよく知られているが、ここで簡単に要約して示してみよう。

まず、マズローの欲求理論がどのような背景から生み出されたものであるのかを理解する必要がある。彼はもともと精神分析理論の研究者であった。生理的欲求が充足されなければ肉体的な問題すなわち病気になることは自明の理である。また幼児期において十分な愛情を得ることが出来なかった者は成人になってから精神的障害をひき起こすことがあるということは、フロイトなどの研究で明らかにされている。この二つの欲求以外にもそれが満たされない場合には精神病理的症状が生じるという臨床的考察から、マズローは多くの欲求の中から基本的欲求を選定したのである。彼はこのことを、「あまり重要でない欲求は阻止されても、何ら精神病理的結果は生じない。しかし基本的重要性をもつ欲求が阻止されると、精神病理的結果が生じる。」(Maslow 1970 邦訳 p.88) と述べている。

このように、マレーとマズローとでは要求あるいは欲求をいかなる方法で抽出したかに大きな相違がみられる。そして、マズローは基本的欲求を上記の考察から五つの欲求に分類した。

まず第一の欲求は生理的欲求である。彼はこの欲求をいわゆる生理的動機であると述べているに過ぎず、「基本的生理的欲求についてのリストをつくることは、無益であると同時に不可能であるように思われる。」(Maslow 1970 邦訳 p.56) としている。例えば、食欲にしてもこれをさらにそれぞれの栄養素に分解してそれを欲求リストとすることができるように、下位の欲求を列挙していくと限りがないからである。

第二の欲求は安全欲求である。これは、「安全、安定、依存、保護、恐怖・不安・混乱からの自由、構造・秩序・法・制限を求める欲求、保護の強固さなど」(Maslow 1970 邦訳 p. 61) とその内容を具体的に示している。こうした欲求は子供でははっきりと現れ、成人でこの欲求が満たされないでいるのは神経症の人々に見出されると述べている。この欲求を他の言葉に置き換えると「不安のない状態を求める欲求」と言うことができるであろう。

第三の欲求は所属と愛の欲求である。安全欲求が生理的あるいは物質的側面において不安のない状況を求めるものであったのに対して、所属と愛の欲求は対人的側面での不安のない状態を求めている。人間は他の人々から愛情や注目を与えられている状況を望んでいる。もし、十分な愛情も与えられず、帰属する集団もないという状況下では、我々は孤独や不安を感じる。こうした不安の解消の必要から、人間は対人的関係において愛情が充足されたり、自己のアイデンティティを持つために集団に所属あるいは集団を形成しようとする欲求を持つのである。このように、所属と愛の欲求は安全欲求と重複する側面を持っている。

第四の欲求は承認欲求である。マズローはこの欲求を「安定したしっかりした根拠をもつ自己に対する高い評価、自己尊敬、あるいは自尊心、他者からの承認などに対する欲求・願望」(Maslow 1970 邦訳 p.70) と述べている。すなわち、個人の自我の形成にあたって自己の能

力についての自信と、それに対する他者からの評価を意味している。人間の成長にとって自我の形成は社会適応にとって重要な要素である。そして、自我は自己についての自信とそれに対する他者の承認とによって形成されるわけで、承認欲求は自我形成と密接に関係した欲求であると考えられる。もし、この欲求が充足されないままであると、自我形成が不十分なまま成長することとなり、社会適応において問題が生じることとなる。

以上の全ての欲求が充足されたとしても、人間はさらに新たな欲求を喚起させて、その欲求の充足へと駆り立てられる。この欲求をマズローは第五番目の欲求として自己実現欲求と名付けたのである。彼はこの欲求のことを「人の自己充足への願望、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向」(Maslow 1970 邦訳 p.72) というように述べている。そしてこの欲求が他の欲求と最も異なる点は、自己実現欲求はその欲求を充足したとしても、新たな要求が喚起されて無限に充足されえることはないという点である。

以上のようにマズローの欲求階層説はそれまで述べられてきた数多くの欲求を五つの欲求にまとめあげたという点に第一の特徴がある。つぎに、これらの五つの欲求は並列的に並べられているのではなく、階層化されていると述べられており、これが他の欲求論者と大きく異なる点である。人間の欲求構造が分析され、いろいろな欲求が抽出されたとしても、ある時点でどの欲求がその人格にとって重要な影響を持つのかを示せなければ、職務動機づけといった観点からは何の価値も持ちえないことになる。例えば、マレーの欲求リストを職務動機づけに利用しようとしても、その利用価値は実際にはそれほど大きくはないのである。

マズローは生理的欲求を低次元の欲求、自己実現欲求を高次元の欲求とし、低次の欲求が充足されると一段階上の欲求がパーソナリティーを支配するようになるとしている。ゆえに、マズローの理論ではある個人がどの欲求レベルまで充足されているのかを理解できれば、その人を動機づけるのにどの欲求に働きかければよいのかが明らかになる。しかしこの階層性の仮説については、その実証性の欠如ゆえに多くの研究者から批判されている。また、その後の実証研究においては階層性について指示しうる結果はえられていない。(マズロー理論の実証研究については以下の論文でレビューされている。M. A. Wahba & L. G. Bridwell "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory" *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976)。マズロー自身も階層性の仮説については例外が存在することを認めており、この階層性は相対的満足度で示されるとすれば「たとえば独断で数字を当てはめてみると、平均的な人では、おそらく生理的欲求では85%, 安全の欲求では70%, 愛の欲求では50%, 自尊心の欲求では40%, 自己実現の欲求では10%が充足されている」(Maslow 1970 邦訳 p.83) と述べており、五つの欲求が強度は異なるが同時に要求されえることを示唆している。人間行動においてその原因となる欲求を特定の欲求に帰属させるのか、それとも複数の欲求が同時に影響を与えると考えるのかによって、行動の説明は大きく異なってくる。^(注)

(注) 複数の欲求が同時に人間行動に影響を与えるとするならば、期待理論のような形をとらざるをえないであろう。

以上のようにマズローは欲求を五段階に分類している一方において、後の著書 (Maslow A.H., *Toward a Psychology of Being*, 1962) においては、欲求を欠乏欲求と成長欲求とに二分分類している。欠乏欲求とはホメオスタシス性欲求であり、五分類での生理・安全・愛情欲求の内容を含んでいる。欠乏欲求はある均衡が崩れるとそれを均衡状態に戻そうとするところに、行動の原動力が生み出される。それに対して成長欲求は非ホメオスタシス性欲求であって、愛情・承認・自己実現欲求をふくんでいる。成長欲求はある要求が充足されたとしても要求充足活動が終結するのではなく、さらに新たな要求が喚起されてそれが行動への原動力となる。ワーバとブリッドウェル (M. A. Wahba & L. G. Bridwell, 1976) のレビュー論文では五段階欲求の階層性についての実証研究での支持は得られなかったが、欠乏欲求と成長欲求との二分分類およびその階層性についてはある程度の支持が得られていると結論づけている。また、このように欲求を二分化する分類枠はマズローだけではなく最近の多くの心理学者により提供されている欲求の分類である。さらに、マズローは非ホメオスタシス性欲求を自己実現欲求あるいは成長欲求ということ述べているが、心理学ではこの非ホメオスタシス性欲求をどのように従来の欲求理論に組み入れていくかが欲求理論の新たなテーマとなっている。

このように、マズローは欲求を五分類と二分類という異なる分類枠を提供してきた。しかし、いずれにしてもマズローは高次欲求に焦点をあてて、この高次欲求をより重要視していることには違いはない。そして、上田吉一氏が「マズローの高次欲求論は、従来の欲求概念の根本的な変革を迫るものである。」(上田 1988 p88) と指摘するように、こうした観点は従来の人間像を覆すものであった。職務動機づけ論においてマズロー理論が注目を浴びたのはまさにこの点にある。その実証性においていろいろな批判がなされているが、このことによってマズロー理論がすぐに否定されるわけではない。ワーバとブリッドウェルもこのことを指摘しており、「マズロー理論は検証不能の理論である」(M. A. Wahba & L. G. Bridwell, 1976, p. 234) と述べている。欲求を行動の原動力として捉えるならば、その検証は行動を分析することで得られるのではなく、生理的・神経生理的な側面からなされる必要があるが、成長欲求のような非ホメオスタシス性欲求が存在し、かつこうした欲求が人間行動に重要な意味をもつことは、いろいろな研究の結果として否定しえないのが現状である。

2-4 アルダーファの ERG 理論

臨床心理学的な背景からマズローが欲求階層説を唱えたのに対して、アルダーファは実証的な調査データに基づいてマズロー理論の修正を試みた。前節で述べたとおり、マズロー理論の欠陥である検証性の欠如に対して、アルダーファは銀行で働く 110 人の従業員に対する質問・調査を通して彼の提唱する ERG 理論がマズロー理論よりもより妥当性を持つことを実証した。

マズロー理論とアルダーファ理論の相違点は大きく二つある (Alderfer 1969 p.142)。その

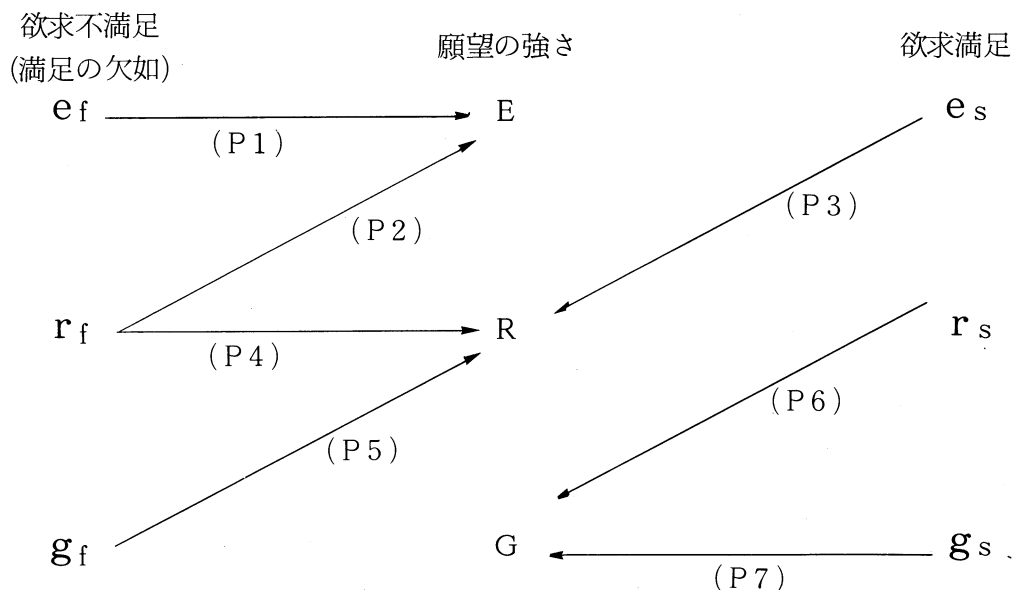
一つは欲求のカテゴリーの相違である。マズローは欲求を五分類しているのに対してアルダーファは存在欲求(Existence needs) 関係欲求(Relatedness needs) 成長欲求(Growth needs)と欲求を三分類しており、それぞれの頭文字をとってERG理論と称している。そして、マズローの安全欲求は存在・関係欲求に、承認欲求は関係・成長欲求に含めて考えられている。つぎに、第二の相違点は階層性に関する点である。マズローはある欲求の充足はより高次の欲求の喚起を生じさせるというように欲求の高次欲求への移行性だけを示したのに対して、アルダーファでは欲求の充足・不充足の両面を考慮したうえで、欲求は高次欲求だけではなく低次欲求へも移行するという仮説を提示している。こうした考え方を可能にするには、ERG理論では三つの欲求が同時に喚起されえるということがその前提にある。ゆえに、高次の欲求が充足されえない場合にはその欲求の充足に向かうだけではなく、より低次の欲求の充足に代替せられるうとしている。マズローは充足されえた欲求は人格を支配する欲求とはなりえないと述べているから、階層性の仮定が両者において異なることが理解できる。

ERG理論の主要な前提は以下のとおりである (Alderfer 1969 p.148)。

- 前提1. 存在欲求が満足されていなければ、それらはより希求される。
- 前提2. 関係欲求が満足されていなければ、存在欲求がより希求される。
- 前提3. 存在欲求が満足されたならば、関係欲求がより希求される。
- 前提4. 関係欲求が満足されていなければ、それらはより希求される。
- 前提5. 成長欲求が満足されていなければ、関係欲求がより希求される。
- 前提6. 関係欲求が満足されたならば、成長欲求がより希求される。
- 前提7. 成長欲求が満足されたならば、それらはより希求される。

そして、この関係を図示すると以下のように表わされる。

図1. ERG理論の主要な前提 (Alderfer 1969 P.149)



この前提はもっと具体的な仮説に分解されて、質問調査と面接によりその妥当性を検証されたわけである。そして、この仮説は実証データにより支持されうることになる。

このように、アルダーファはマズローの欲求階層説の修正理論を提唱したわけであるが彼は階層性の前提である欲求の満足がより高次の欲求の喚起となるという単純な仮定だけではなく、その欲求が不充足の場合にはその欲求が希求されるだけではなく、より低次の欲求が希求されうることをERG理論の階層性概念に含めているのである。欲求の退化あるいは代理概念を彼の理論の中に組み込んだわけであるが、階層性の仮説がERG理論ではまだ捨てられてたわけではないので、中途半端な仮説の設定となっている。

たとえば、成長欲求が不充足な場合に存在欲求が希求されうるという仮説は設定されえないのかという疑問が残される。現実には我々は、やけ酒ややけ食いといった行動をとることがある。また、これらの欲求はどのような優先順位でもって希求されえるのかも明らかでない。例えば、存在欲求・関係欲求ともに不充足であるならば、人間行動を考える場合、人々はどの欲求をまず最初に充足しようとするのかを説明しえなくなってしまう。

アルダーファのERG理論は実証的なデータによって支持はされてたものの、その現実的な説明可能性は減じられてしまうという結果を招来したことになる。

2-5 ホワイトのコンピテンス概念

マズローの自己実現欲求あるいは成長欲求の概念は、従来の欲求理論の変革を示すひとつの現れであった。こうした傾向は、心理学研究で注目されつつある傾向と同じ流れを示すもので、ホワイトはこの傾向を「コンピテンス」という概念にまとめあげた。人間は自ら考えて行動しようとするエネルギー源を持っている。しかし、従来の動因概念・精神分析論研究ではこうした人間のもっとも人間らしい行動源は問題とされてこなかった。このことに注目し、それらに新しい概念をあてはめたのがマズロー・ホワイトなどである。

まず、ホワイトは従来の動因概念についての問題点をのべている。従来の動因概念は三つの要素を含んでいる(White, R. W. 1959 pp. 300-301)。第一に神経系以外の組織的な(tissue)要求あるいは欠乏が存在する。第二にはこうした要求が活動を喚起させ、要求低減状態でこの活動は終了する。第三にはこの要求低減活動によって学習が生じる。従来の動因概念は以上の三つの特徴により説明されてきたわけであるが、多くの実験により、探索行動・活動そのものへの要求・操作性への要求など要求低減を伴わない動因の存在が明らかにされてきた。こうした要求は従来の動因概念の中では説明することはできなかった。すなわち、三つの要素のうち、第一、第二の要素を含んでおらず、当然第三の要素をも伴っていないことになる。

同様の傾向が精神分析論にもみられた。例えば、Hendrick (1942) の主張した「支配する本

(注) ここでいう動因とはハル・トールマンなどの動因低減により行動を学習するという行動主義的な内容を指す。

能」は従来の精神分析論の理論的枠組みの中では十分には説明できないのであった。

このように、動因概念・精神分析論いずれもその根本的な前提の修正をせまられることになる。しかし、いずれの場合もまずはその理論のフレームワークの中で説明しようという努力がなされたのである。そしてその際、いずれの理論でも同様の三つの方法がとられたのである。その三つの方法とは以下のとおりである (White, R. W. 1959 p. 312)。

①第一次動因や本能から引きだされたり、置き換えられたりする。

(第二次強化、動因エネルギーの中性化)

②不安低減要求によって動機づけられているとする。

③単に新しい一次動因を仮定することによって説明される。

(探索動因・支配する要求)

しかしながら、いずれにしても探索への要求・操作要求・支配する本能をうまく説明することはできない。何故なら、従来の理論はホメオスタシス性を前提とするのに対して、こうした新たな行動の原動力は非ホメオスタシス性といった特徴を持っているためである。ゆえに、動因概念・精神分析論いずれにおいてもこうした新たな行動の原動力についての新たな説明概念を設定することが必要となる。そして、この新たな理論的枠組みの設定は、欲求理論を根本的に組み換えることになる。マズローの自己実現欲求・成長欲求の概念もこうした傾向のひとつであることは先に述べたとおりである。この新たな原動力のことをデシは「内発的動機づけ」と呼び、この概念化にどのようなものがあるかをまとめている (表1)。

表1 内発的動機づけについての多様な概念化と各々のアプローチの主たる提案者についての一覧 (Deci 1975 邦訳 p. 65)

ア プ ロ ー チ		提 案 者
■動因命名	Drive naming	
探索動因	Exploratory drive	モンゴメリー, 1954
退屈回避	Avoid boredom	マイヤーズとミラー, 1954
操作動因	Manipulation drive	ハーロー, 1953
感性動因	Sensory drive	アイザック, 1962
視覚的探索	Visual exploration	バトラー, 1953
■最適不適合	Optimal incongruity	
(心理学的過程)	(Psychological processes)	
最適不適合	Optimal incongruity	ハント, 1955 ; デンバーと アール, 1957
最適喚起ポテンシャル	Optimal arousal potential	バーライン, 1971a
順応水準からのズレ	Discrepancy from adaptation level	マクレランドら, 1953
■最適覚醒	Optimal arousal	ヘップ, 1955 ; リューバ, 1955 ; フィスクとマディ, 1961
(生理学的過程)	(Physiological processes)	

ア プ ロ ー チ		提 案 者
■不確かさの低減	Uncertainty reduction	
不確かさの解消	Resolve uncertainty	ケイガン, 1972
不協和の低減	Dissonance reduction	フェスティンガー, 1957
不確かさの低減	Uncertainty reduction	ランツェッタ, 1971
■有能さと自己決定	Competence and self-determination	
イフェクタンス	Effectance	ホワイト, 1959
自己決定	Self-determination	アンジャル, 1941
主體的因果律	Personal causation	ドウ・チャームズ, 1968
有能さと自己決定	Competence and self-determination	デシラ, 1973

人間には新たな刺激を求め環境を探索しようとする能動的な側面があるわけで、ホワイトはこうした行動を引き起こす原動力をイフェクタンス (Effectance) 動機と呼んだ。そして、人間はこうした活動それ自身から満足感を得る。行動の結果を求めるわけではないことから、この行動は内発的に動機づけられた行動と言われる。要するに、そうすることが楽しいからするのであって、そうした結果に何ら目的があるわけではない。そして、ホワイトはこの活動そのものから生じる満足感のことを効力感 (a feeling of effectance) と称した。このように、内発的に動機づけられた行動は個人に満足感すなわち効力感を与えるとともに、環境をうまく処理したり環境にうまく適応するといった重要な意味を持っている。そして、こうして環境とうまく相互作用しようとすることをホワイトはコンピテンス (Competence) と称している。こうした関係は人間の他の活動にもみられる。活動そのものの結果、快的状况を得られるがゆえにそうした活動に従事するわけではあるが、結果的にはそれが個体にとって重要な意味をもっているわけである。

それでは、このイフェクタンス動機は従来の動因や本能とどのようなちがいがあのだろうか。ホワイトはこのエネルギーを「神経上 (neurogenic) のものであり、神経システムを構成する細胞の活動からこのエネルギーは生じる」(White, R. W. 1959 p. 321) と述べているように、動因が仮定している生理的不均衡から生じるエネルギーではない。ゆえに、第一にこの欲求は生得的ではあるが生理的ではないといった性質を持っている。また、彼は「イフェクタンス衝動は神経筋肉システムが他の何かに支配されておらず、環境からの刺激も低い場合に、そのシステム自身がなそうと思うことである」(White, R. W. 1959 p. 321) としていることから理解できるように、第二のこの動機の特徴はホメオスタシス性をとらないという点にみられる。すなわち、イフェクタンス動機においては生体を不活動の状態にもたらしめるのではなく、生体をより活性化させようとする点に従来の概念との違いがみられるのである。第三には、こうした活動の結果、生体は環境への支配・適応が可能となる。

3. 人間の欲求体系

以上で、欲求理論についての代表的な展開をみてきたわけである。人間行動の原動力についてはいろいろな見解があり、各著者が動因・動機・本能などの名称で展開してきたことは前述してきたとおりである。欲求系アプローチにおいて明らかにしなくてはならないことは、人間行動を生起させるエネルギーを提供する源泉は何かである。同じエネルギーを原動力としても、それから導かれる行動は多様である。どの行動を選択するのかはその人の認知構造によって決定される。故に、その人がどのような行動をとるのかを論じるには認知理論を組み合わせなければならない。

こうした行動のエネルギーの存在を実証することは非常に難しい。行動から推論するとそれは認知構造に媒介されているので、原動力を純粋な形で取り出すことは困難であって行動の数だけ欲求があるということになってしまう。ゆえに、こうした原動力すなわち欲求は生理的・神経生理的構造によって説明される必要がある。

これまで述べてきた欲求理論をレビューして、そこに共通する行動のエネルギー源を抽出するならば、原動力は大きく三つの原動力に分類することができる。その三つとは、生理的原動力・心理的原動力・自我原動力である。「原動力」とはこの論稿で用いている「欲求」と同義語である。

まず、生理的原動力とは人間の肉体の維持あるいは種族維持に必要な行動を誘発する力であるが、この原動力については誰も否定することはできない。とくに、食欲や渇きの分野では実証的研究が最も進展している。かつては、血液中の糖質濃度や胃の収縮状況が食欲を生じさせると考えられていたのに対して、最近の研究では中枢神経系の視床下部が摂食行動を含む様々な行動の原動力に関係があることがわかってきている。「食べる」というごく当たり前の行動をひとつとっても、厳密には、それは何によって生じているのかを説明することが困難であることがこのことから理解できよう。しかし、こうした原動力について現代の理解しえる範囲で説明すると、生理的原動力の特徴は以下ようになる。第一にそれは生得的に与えられたものであり、第二にホメオスタシスの性格をもち、第三にこうした原動力により生じた行動は固体そのもの及び種族維持という結果をもたらしている。

つぎに、心理的原動力とは不安や心理的不快を取り除こうとすることで行動を生起させる原動力である。精神分析論で問題にされる不安はまさに心理的不快であり、我々はこうした心理的不快を取り除こうとする。こうした心理的不快を取り除かないままでは、多くの場合、人間は精神障害に陥ってしまう。これは生理的ホメオスタシスを達成しないままにしていると、身体的障害がもたらされることに対応している。すなわち、ここでは心理的ホメオスタシ

(注) 不安がなぜ発生するかそのメカニズムの解明はなされてはいないが、これが心理的不快であることは明らかである。認知的観点にたてば不安をあるべき状態と現状との認知間の食い違いとして捉えることもできる。

スの状態が求められ、それが心理的快となるわけである。

こうした心理的不快は不安だけではなく、人間の認知構造内における認知間の矛盾によっても生じることが認知的不協和理論や公平理論が示唆してくれている。これらの理論は認知間の食い違いが人間の不快感を生じさせ、この不快感を取り除き認知間の整合性を回復させようとするところに人間の行動が発生すると述べている。但し、行動が生じずに認知の変更だけで認知間の矛盾を解消することもある。いずれにしても、こうした心理的不快が行動の原動力となることを前提としているのである。

この心理的原動力はいわゆる社会的欲求と結びつく。乳児において不安を和らげてくれるのは母親やそれに類似する人の存在である。彼らは子供の生理的不快をまずは取り除いてくれるわけで、そうした人と居ることが心理的安定をもたらすのである。ハーロー (Harlow 1958) の実験で明らかになったように、不安を低減するために、赤ちゃん猿は暖かく包んでくれる布製の母親にしがみつ়く傾向にあるが、心理的不安の状態に陥った場合、我々は安心して戻れる巢のような何かを必要としているように思える。ゆえに、他人と一緒に居ることで不安の低減をはかろうとする傾向が人間にある。シャクターの実験においてもこのことは明らかにされている。

認知的不協和理論においては、不協和解消の方法として他人の意見を求めて自己の認知を正当化しようとすることが述べられている。すなわち、自分の認知構造と類似した人々の中に居る時我々は心理的安定を得られるのである。ただ単に他人と居ることが心理的安定をもたらす、そしてその人々の認知が自己の認知を支持しうるものであれば、我々は更に心理的安定感を獲得する。

このように、我々は心理的不快を解消するための行動を起こそうとする原動力を備えていると言うことができる。そして、この心理的原動力は次のような特徴を持っている。第一に生得的傾向を持つ。傾向という表現を用いたのは、生得的であるかどうかは検証できないが乳児期にはすでにこうした不安解消を計ろうとする活動がみられるということである。^(注)

第二には心理的原動力はホメオスタシス性を持つ。不安・認知的不協和などは心理的快的状態からの逸脱であり、この快的状況へ戻ろうとするところに行動のエネルギーが発生する。そして、不快が取り除かれると均衡状態を回復する。もしこの不均衡が取り除かれないままであると、人間は神経症さらには精神異常に陥る。

第三にはこうした心理的安定は人間が成長していく基礎を提供する。乳児期に心理的安定が得られないと、自閉的傾向を示し発達に問題が生じるといわれている。また、心理的安定を得るために様々な社会的行動を生み出している。

(注) ハーローら (Harlow, H. F. 1958) の実験によると、給餌をしてくれる「針金でつくられた母親」と給餌をしない「布でつくられた母親」とでは赤ちゃん猿は「布の母親」に愛着を示し情緒の発達も比較的安定していた。こうした結果により、不安解消のための社会的欲求は生得的とする考え方が強くなってきている。

最後は自我原動力である。これは、マズローでは自己実現欲求、アルダーファでは成長欲求、ホワイトではエフェクタンス欲求、マクリーランドでは達成欲求などと称されている行動の原動力である。我々は生理的・心理的不快感がなくても、自ら刺激を求めようとする傾向がある。これは乳児が授乳を受けておしめも替えてもらったあと、何をしているのかをみれば明らかである。こうした状態では、乳児は自分の周囲にある目新しいものを見つけては触ったり・振ったりなどいろいろなことをして、刺激を求めたりあるいは探索をしたりしている。そして、こうしたそれ自身何ら意味のない行動が人間の環境適応に必要となるわけで、ホワイトはこれをコンピテンスと名づけた。そして、こうした活動が人間の成長をもたらすわけで、こうした側面から見ればこれは成長欲求ということになる。また、こうした行動は自分が心に思い描いたものを行動に移すわけで、こうした側面からみると自己実現欲求・達成欲求ということになる。すなわち、各論者がそれぞれにつけている名称はこの自我原動力による行動のどの側面を強調しているのかによるわけである。

この自我原動力の特徴は、第一に生得的で中枢神経系にその源泉を持っている。すなわち、この源泉はまさに大脳それ自身である。人間は覚醒中においては大脳の一定の活動を求めている。ヘップ (Hebb, 1955) はこのことを最適覚醒水準と呼んでいる。感覚遮断実験において、人間は刺激のない状態には耐え難いことが明らかになった。被験者は数日後には幻覚症状を訴えるようになるのは、まさに大脳が刺激のない状況下においても活動しようとするためであると考えられる。こうした大脳の活動への要求そのものが人間の行動を引き起こす大きな原動力となるのである。

ゆえに、大脳が処理すべき問題すなわち生理的・心理的不快がなければ、大脳自らが何らかの刺激を求めようとする行動を要求する。どのような行動をとるかは、その個人の認知構造に依存する。音楽を聞くか、本を読むか、スポーツをするかなどはまさにその人固有の認知の中で選択である。

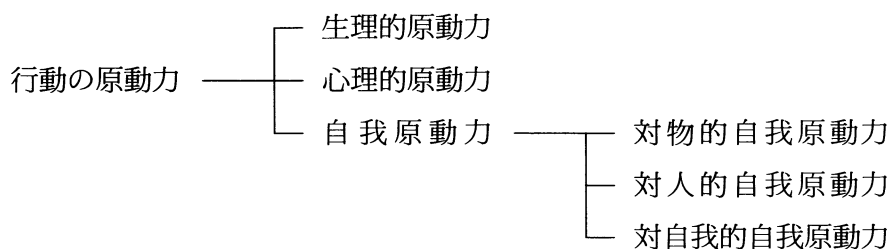
第二の特徴は、上で述べてきたように、この原動力は何らかの不均衡・不快の解消ではなく、生理的不均衡・心理的不均衡が意識されない時にこの第三の原動力が現れてくる。デシはこのことを「人は自己の一次的細胞要求が、ほどよく充足されている場合には（当の覚醒段階にわたっての最適点まで）、彼の刺激作用の水準を高めるため、探索や操作などの内発的に動機づけられた行動に、彼は多分従事するはずである」(Deci 1975 邦訳 p.49)と述べている。この関係はマズローの欠乏欲求と成長欲求との関係と同じである。

ここでは、三種類の原動力の存在を仮定しているが、生理的不快・心理的不快がある場合には、まずそれを第一に解消しようとする。しかし、それらの不快の強さや自我の強さによって、こうした階層性は逆転しうるわけで、マズローが仮定したような明確な階層性が存在するとは考えない。とくに、行動を論じる場合にはこうした原動力は複雑に絡み合っているのが現実の姿である。このように、階層性については明確な記述はできないが、自我原動力は非ホメオス

タシスの特徴を呈している点が他の原動力との大きな相違点であるということではある。

第三の特徴は、自我原動力によって生じた行動は環境適応すなわち成長という結果をもたらす。人間はこうした原動力を有しているからこそ、環境に適応的あるいは支配的に社会を形成することができたのである。こうした原動力を持つことがまさに人間の特徴といえるであろう。そして、こうしたことを可能とするのは人間がもつ脳の大きさ及び中枢神経の発達である。

このような特徴をもつ自我原動力であるが、環境の刺激を求めるあるいは環境を操作するという場合、これをさらに三つの異なる環境に分類することで、我々の行動をより理解することが可能となる。三つの環境とは物的環境・社会的環境・自我である。ゆえに、行動の原動力について整理すると以下のようになる。



環境の刺激を求めるあるいは環境を操作するという場合、我々はこの三種類の環境のうちのどれかを対象に考えている。まず、対物的自我原動力では物的なものに刺激を求めたり、物的なものを操作しようとする行動を導く。テレビやラジオの自分の好きな番組を見聞きするという単純なレベルから、自動車を運転したり、コンピュータを操作するといったものまで、その対象はさまざまである。

つぎに、対人的自我原動力は他人や集団に刺激を求めたり、他人や集団を自分の自由に操作しようとする行動を導く。後者は一般に権威欲求と呼ばれているものである。他人や集団に刺激を求めるという行動はごく身近にみられる行動である。友達との会話を楽しむというのは、会話から何らかの刺激を得られるからである。それに対して、他人や集団を操作できるのは、限られた数の人々である。何かリーダーの立場にいる人にしかこうした行動は許されない。

対自我的自我原動力では、自分に刺激を求めたり、自分を自由に操作するということである。これらは明確には区別しえず、自分の行動を自分でコントロールするという行動を導く。乳児はまず自分の手足を自由に操作することを学習する。このことは、内的充実感すなわち効力感をもたらす。運動をマスターしたり、各種知識をマスターするという行為は自我に対する操作である。そして、これは成長の重要な要素である。さらに、もっと重要な自我操作とは、自分である目標を設定してそれを達成するということであろう。今までだれも成したことのないことをなし遂げた時、それは最高の自我操作であり、最高の効力感である。このことをマズローは自己実現欲求と呼んだのである。

我々はこうした自我原動力によって行動し、その対象を操作しえたと感じた時にコンピテン

スを獲得する。そしてその方法は上で述べてきたいずれかの対象に対して行われる。大学生はバイクや車の運転が好きである。これは、社会的にまだ自立しえない中で他人を操作できる余地もなく、管理教育や受験競争の中で自分で何かの目標を設定してその目標に向けて努力するという経験もない状況の中で、彼らは物質的な物の操作に自我原動力がむけられねばならないという傾向が避けられないのである。多くの若者がファミコンに夢中になるのも、自分が操作しているという感覚をファミコン操作の中で獲得できるからである。また、女性はショッピングを好むが、金銭を使って自分の欲する物を購入するという行為は、最も安易なコンピテンスの獲得に導いてくれる。社会的に環境操作の余地の少ない女性の場合は、こうしたショッピングによりこうした効力感を得ているわけである。

このように、自我原動力はいずれかの対象を通して新たな刺激を獲得したり、環境の操作性を得て、効力感を獲得しようとするわけである。

組織においてもこうした状況は持ち込まれてくる。しかし、組織内で自我原動力による行動を認めるのか、それともこうした行動は組織外でしか認められないと考えるのかということがまず問題となる。組織内では、新たな刺激を提供されたり効力感を得る機会がなくても、組織外でこうしたものを求めている人々も多くいる。例えば、パートタイマーで補助的業務に携わっている人々の多くは、組織内で自我を発揮しうる余地は限られている。しかしそれが主婦の場合、家庭に戻ればそこは主婦として自己の能力を十分に発揮しえるわけで、その中で自分が自由に操作しえる余地は大きい。会社では部下に観限を行使しそのことで効力感を得ている管理職でも、家庭では奥さんの尻にひかれている人も多いわけで、自己を発揮しえる余地を社会的に分け合いうるということは、円満な社会を形成するひとつの要因である。すなわち、我々はどこかに自我を発揮しうる場所を必ず確保していなければならないということである。

こうした自我が物的な物に向けられるのか、他人に向けられるのか、自我そのものに向けられるのかは、その人の置かれている環境に依存する。先に述べたように、我々は最も容易に自我を発揮できる対象にその行動は向けられる。そして、三つの対象は相互に代替性を有すると仮定することができるのである。アルダーファのERG理論で、より高次の欲求が充足されない場合には低次の欲求の充足が求められるという仮説は、自我欲求にだけ向けられたものであるとするならば、ここでの仮説と整合性を持ってくる。

以上で、私自身の仮定する人間モデルの持つ欲求体系について見てきたわけである。現代社会では、こうした三つの原動力の内、生理的原動力で動かされる行動の範囲は一日24時間中わずかな部分でしかない。それに対して、心理的原動力・自我原動力は個人行動を大きく支配している。これは、組織内の人間行動においても同様である。ゆえに、心理的・自我原動力による行動を組織においてどのようにとりあげるのかが、組織内での構成メンバーを動機づけるうえで特に重要である。こうした点について、以下の節で論じる。

4. 欲求系アプローチに基づいた職務動機づけ論

職場での職務行動がどういう欲求に基づいて生起しているのか、その前提の立て方によって従業員を動機づける方法は様々に変わってくる。経営学では、欲求の前提の違いによって経済人・社交人・自己実現人という分類が用いられている。経済人は金銭を目的にして人間は行動するという考え方である。金銭は第一に生理的欲求を充足させるための手段であると考え、経済人は生理的欲求にのみ関心を示す人間^(注)と言うことになる。社交人とは、人間は社会的欲求を満足させるように職場で行動するという人間モデルである。ホーソン実験によって、人間はフォーマルな規則よりもインフォーマルな規範に従って行動するということが発見され、こうした人間観が広まり、社交人としての人間モデルも重要な視点であることが強調されるようになった。最後に、自己実現人は自我欲求を充足しようと職場で行動する。マグレガーのY理論以来こうした考え方は、職務動機づけ論での中心的考え方であるといえよう。

自我欲求の充足が人間行動において重要性をもつと考え、職場でもこうした欲求の充足の必要性を唱えて職務動機づけ論を展開したのが、マグレガーのY理論、ハーツバーグの二要因理論、アージリス等である。以下ではマグレガーとハーツバーグの理論を紹介して、その意味と限界について述べてみよう。

4-1 マグレガーのY理論

マグレガーはマズローの欲求理論とくに自己実現欲求が人間にとって重要性をもつという考え方に基いてY理論を展開した。それに対して、従来の人事管理は人間の正しい理解に基づいておらず、そうした誤った人間観のことを彼はY理論に対して、X理論と呼んだ。それぞれの人間観を示すと以下のとおりである。

まず、X理論に基づいた人間観はこうである (MacGreger 1960 邦訳 p.38)。

- (1) 普通の人間は、生まれながら仕事が嫌い、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- (2) 仕事は嫌いだというこの人間の特性のために、たいていの人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- (3) 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心を持たず何よりもまず安全を望んでいるものである。

X理論では人間は放っておくと仕事をしないから、職務に専念させるためには勝手なことがで

(注) 但し、実際には金銭すなわち給与は生理的欲求の充足以上の意味を持っている。

きないような管理方法と、仕事をうまく達成した時に提供する報酬とが必要ということになってくる。

これに対して、まったく逆の人間に対する見方はY理論として述べられている (MacGregor 1960 邦訳 p.38)。

- (1) 仕事で心身を使うのは人間の本性であって、これは遊びや休憩の場合と同様である。
- (2) 外から統制したり脅かしたりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。
人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- (3) 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬^(注)次第である。
- (4) 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。
- (5) 企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のものではない。
- (6) 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力のほんの一部しか活かされていない。

このように、Y理論では個人の能力を認めそれを活用しようという観点にたっている。X理論・Y理論いずれの立場においても、人間の自我欲求については認めていることになる。しかし、X理論では個人のもつこの自我欲求を職務遂行には不必要なものと捉えているのに対して、Y理論ではこの自我欲求は組織目的達成に効果的に機能しうるものとして捉えている点に、両者の相違点が見出せる。

従来の管理方法はX理論に基づいて作られていた。何故なら、自我欲求とは個人が自己の思い描くままに行動したいという欲求であるから、それを認めていたのでは組織の統制は不可能である。これに対して、Y理論では個人の自我欲求を認めつつ組織の統制を図ろうとするわけである。すなわち、組織の要求と個人の欲求とを同時に充足させるような管理方法が望ましいわけで、マグレガーはこれを「統合と自己統制による経営」と呼んでいる。

この方法は権限を上層部から下層部に委譲していくわけであるが、「Y理論によれば、企業目標に対する納得の度合いが高まるにつれて、外部からの統制の度合いを弱めてゆける」(MacGregor, 1960, 邦訳, p. 64) と述べているように、従業員が企業目標を受容しているという条件が前提にある。すなわち、個人の自我欲求を職務遂行のなかで充足しようとしても、無条件に成しえるのではなく、認知的方法による目標の受容がないところでは、組織の統制を乱すことになり、收拾がつかなくなってしまうのである。この問題については他の論文(下崎 1988)で取り上げているので、そちらを参照願いたい。

このように、マグレガーは権限を委譲して参加的管理方法を用いることで従業員の裁量の余地を拡大して、人間のもつ自己実現欲求を充足させようと考えた。そして、その事が結果的には組織の有効性をもたらすことになるとしている。しかし、現実にはあくまでも組織目的の枠内での自我欲求の充足であるわけで、そうした認知的制約を従業員に課さなくてはならない。

(注) ここでいう報酬とは外的な報酬及び内的な報酬いずれをも含む。

また、こうした方法が実際に自我欲求の充足という内的報酬を結果的に提供しえているのかということも確認しなければ、「統合と自己統制による管理」が実際にうまく機能しえるものであるかどうかの判断はつきにくい。そうした意味において、マズローの提案した方法のその効果はある一定の制約的条件下で高くなるわけで、Y理論に基づいた参加的管理方法がそのまま従業員の満足を高めることにはならない。

4-2 ハーツバーグの二要因理論

自我欲求による行動が職務行動に対して必ずしもマイナスに働くのではなく、管理法のあり方によって職務行動は大きく変わるということをマズローはY理論で述べたのに対して、ハーツバーグは実証的データを用いて職務行動と職務満足の関係を明らかにした。

マグレガーがマズローの欲求階層論に基づいているのに対して、ハーツバーグは前節で述べてきた欠乏欲求と成長欲求の二分類に類似した概念に基づいて彼の理論を展開している。彼は生物的に基づいた欲求以外に「自分の脳を使用すること自体が一つの欲求体系である」(Herzberg 1966 邦訳 p. 59) と述べている。そして、この欲求が人間の成長を促すとして、マズローの欠乏欲求と成長欲求の分類枠と同様の欲求体系を前提としている。ハーツバーグはこの二つの欲求を「動物として痛みを回避する欲求」と「人間として精神的に成長する欲求」と呼んでいる (Herzberg 1966 邦訳 p. 83)。回避欲求は不快を除去しようとするところに行動の原動力がみられるのに対して、成長欲求には不快を解消しようという側面はなく、積極的な快の追求となるわけで、こうした考え方がハーツバーグ理論の根底にみられる。

彼は約 200 人の技師と会計士に面接調査を行って、被験者に「職務について例外的に良く感じた時期」と「消極的感情を結果した事象系列」とを述べるように求めた。その結果前者の満足を感じた事象と後者の不満を感じた事象は全く別の事柄であることが示された。そして、ハーツバーグは前者を動機づけ要因、後者を衛生要因と称した。動機づけ要因は個人に対して「自分が成長したという感じ」をもたらして心理的満足感を生じさせるが、こうした要因が充足されていない場合でも不満を生じさせるものではない。それに対して、衛生要因の方は十分でなければ不満を導くが、こうした要因が十分満足させられたとしても満足感を生じさせることにはならない。このように、満足と不満足をひとつのベクトルとして見るのではなく、異なるベクトルとして捉えているところにこの理論の大きな特徴がある。

また、彼は人間は全てこの成長欲求を有しており、職場においてこの欲求を充足させる必要があるという立場をとっている。そして、衛生要因と動機づけ要因の両者とも充足されていると精神的健康ということができるが、人間をカテゴリーに分類すると衛生要因のみを追求する人々が存在しており、こうした人々は精神的健康状態を保ってはいないことになると述べている。

面接調査の結果、抽出された動機づけ要因とは「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇

進」であり、衛生要因は「会社の政策と経営」「監督技術」「給与」「対人関係—上役」「作業条件」である(Herzberg 1966 邦訳 p.85)。ホワイトのコンピテンスの考え方からすれば、我々は環境との相互作用において自らが影響力を持ちえたと実感するところに効力感を得る。すなわち、動機づけ要因での「達成」「仕事そのもの」は自らが自己の能力を発揮してある事を成し遂げたということである。そして、そうしたことを組織内で許可するのが「責任」であり、遂行された成果を評価したのが「承認」「昇進」ということになる。すなわち、ある個人が職場あるいは職務において何らかの効力感を得た時に、人間は満足感を得るわけで、それが職務に対する動機づけ要因となると説明しているわけである。

同様に、コンピテンスの考え方からすると彼が衛生要因として挙げた要因は、個人的にはこうした要因に対して影響力を行使しえない要因として考えることでできる。例えば、スキャンロンプランでは利益分配に対して発言権すなわち影響力をもつわけで、給与の一部であってもこうした影響力が行使できる場合には、それは必ずしも不満要因となるのではなく、動機づけ要因に挙げられるであろう。

ゆえに、ハーツバーグの動機づけ要因と衛生要因との分類は、その要因自体に固有のものではなく、人間がこうした要因を通じて自我欲求を充足しえるのか、すなわち効力感を得れるのかといったことによる分類なのである。衛生要因とはふつうは従業員が影響力を行使できない要因であって、彼は与えられた環境下で職務を遂行する以外はなく、当然そうした状況下では効力感を感じられえろはずはない。もし、従業員が職場や職務において影響力を行使しえる余地がない場合には、それらは不満となって現れてくる。逆に、職場や職務の中で何らかの効力感を味わえろとするならば、それは満足として現れてくる。

以上のような人間の動機づけについての二要因論に基づいて、ハーツバーグは動機づけ担当部門は三つの課業が必要であるとしている(Herzberg 1966 邦訳 p.193)。第一は動機づけ要因に関する労働者と管理者の再教育ということで、科学的管理法以来、衛生要因に向けられていた労務管理を動機づけ要因に向けさせるよう管理者および労働者ともども再教育し直さねばならないという事である。そして、第二が職務拡大である。但し、職務拡大は単純な職務を単に付け加えるだけではなく、「達成と達成の承認」「責任」「成長の可能性」「昇進」「興味」といった要素がその中に含まれねばならない。第三には技術的陳腐化や競争に落伍した人々を治療し、人々の創造的能力をもっと活用しようとする事であるとしている。

このようにハーツバーグの二要因論を見てみると、彼は職務遂行において自我欲求を充足させることの重要性を彼の理論の中で展開したというように理解することができる。但し、彼の論じた動機づけ要因は、職務において満足をもたらすということではなく、満足をもたらしたものを動機づけ要因としたにすぎず、これには、より以上の分析が必要なのである。

3. 結 び

この論校においては、人間の行動を動機づける原動力となるものにいかなるものがあるのかを紹介し、こうした理論を整理することによって三つの原動力を抽出してきた。生理的原動力は身体および種族の維持に必要な行動を生じさせる。心理的原動力は心理的安定を得て成長への土台を形成する行動を生じる。自我原動力は環境適応あるいは環境支配を可能とする行動を生じさせる。そして、自我原動力についての行動の対象は、対物的・対人的・対自我的と分類されるが我々はこの三つの環境のいずれかに働きかけることで効力感を得て環境に対するコンピテンスを獲得している。

三つの原動力を欲求という言葉に置き換えると、人間はこうした三つの欲求を持っている事になる。そして、欲求系アプローチからすると、職務遂行においてこうした欲求を充足させるということが要求される。現代社会においては生理的欲求はあまり重要性を持っていない。ゆえに、心理的欲求および自我欲求の充足が職場における動機づけを考える場合には重要となる。

欲求系アプローチをとる職務動機づけ論では、こうした欲求がどのように捉えられてきたかをマズローのY理論およびハーツバーグの二要因理論を通じて分析してきた。そこでは、職務動機づけを考える場合、自我欲求に働きかけることの必要性をそれぞれの理論において主張している。すなわち、職務遂行において自我の発揮は職務を阻害するのではなく、職務遂行を促進するように働きうるわけで、さらに人はそのことを通じて満足感をも得ることができるのである。しかし、どのようにすれば自我欲求が職場で充足されえるのかについてはもっと詳細な分析が必要であることを指摘してはいるが、この論校では論じてはいないので、また別に論じていきたい。

[参考文献]

1. Alderfer, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 1969
2. Alderfer, Clayton P. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting*, 1972, The Free Press
3. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawber, E. E. & Weick, K. E. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970
4. Cofer, Charles N. *Motivation and Emotion*, 1972, Scott, Foresman and Company
(祐宗省三『動機づけと情動』昭和56年, サイエンス社)
5. Deci, Edward L. *Intrinsic Motivation*, 1975, Plenum Press
(安藤・石田訳『内発的動機づけ』昭和55年, 誠信書房)

6. Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957, Stanford Univ. Press
(末永俊郎訳『認知的不協和の理論』昭和40年, 誠信書房)
7. Goble, Frank G. *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, 1970, Grossman Publishers, Inc. (小口忠彦訳『マズローの心理学』昭和47年, 産業能率大学出版部)
8. Harlow, Harry F. "The Nature of Love" *American Psychologist*, December, 1958
9. Herzberg, Frederick *Work and The Nature of Man*, 1966, World Publishing
(北野利信訳『仕事と人間性』昭和43年, 東洋経済新報社)
10. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality* 2ed edition, 1970, Harper & Row Publishers, Inc. (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』昭和62年, 産業能率大学出版部)
11. Maslow, Abraham H. *Toward a Psychology of Being*, 1962, Van Nostrand
(上田吉一訳『完全なる人間』昭和39年, 誠信書房)
12. Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review*, July 1943
13. Luthans, Fred *Organizational Behavior 4th edition*, 1985, McGraw-Hill, Inc.
14. McGreger, Douglas *The Human Side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill Inc.
(高橋達男『企業の人間的側面』昭和41年, 産業能率短期大学出版部)
15. Murray, Edward *Motivation and Emotion*, 1964, Prentice-Hall, Inc.
(八木晃訳『動機と情諸』昭和41年, 岩波書店)
16. Wahba, Mahmoud A. and Bridwell, Lawrence G. "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory" *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 1976
17. White, Robert W. "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence" *Psychological Review* vol. 66, No. 5, 1959
18. White, Robert W. *Ego and Reality in Psychoanalytic Theory*, 1963, International Universities Press, Inc. (中園正身訳『自我のエネルギー』昭和60年, 新曜社)
19. The Workers at the Harvard Psychological Clinic *Explorations in Personality* 1938, Oxford University Press (外林大作訳『H. A. マッレー パーソナリティ I・II』昭和36年, 誠信書房)
20. 上田吉一著『人間の完成 マスロー心理学研究』昭和63年, 誠信書房
21. 下崎千代子「職務動機づけ論の構築」奈良産業大学『産業と経済』第2巻第2号 1987年9月
22. 下崎千代子「目標管理における動機づけの側面」奈良産業大学『産業と経済』第2巻第4号 1988年3月
23. 『新版 心理学辞典』1981年, 平凡社

