

動機づけに関する一考察

—— ハーズバーグ理論を中心として ——

石 田 恒 夫

I は じ め に

組織における人間行動という問題、すなわち組織の目標に対して人々がどのように動機づけられ、どのように行動するかという問題は、おそらく人間が組織化された生活を開始して以来、存在してきた問題であろう。しかしこの問題に関しての科学的、体系的な研究は、ほとんどが今世紀の所産であるといっても過言ではない。

長い間の人間の歴史をみれば、かつて人々は管によってのみ、組織の目標に対して動機づけられる存在であると考えられていた。すなわち働く人々の人間性という問題はほとんど無視され、牛馬と同様に強制力のみが人々に仕事を遂行させる力であると考えられていたわけである。

近世社会に至ってこの考え方は、アメと管という考え方に、すなわち解雇の強布と賃金による動機づけという問題に変化した。成りゆき管理(*drifting management*)の時代をとおして、また科学的管理運動(*scientific management movement*)の時代においても、経営者の自己満足的な人道主義的思想と賃金のみが、働く人々を動機づける手段であった。それゆえ当時の管理における中心的な問題は、賃金の支払い方法に関するものであった。

今世紀の初期、メイヨーとそのグループは、ホーソン実験を行なうことによって、人間は賃金という唯一の経済的誘因のために働く存在ではなく、主として社会的欲求を充足するために組織に加わる存在、いわゆる社会人(*social man*)であるという仮説をうちたてた。この見解にたつて人々を動機づけようとするならば、監督形態やインフォーマル・グループなどを含んだ人間関係要因の改善がその前提となる。すなわち作業環境に対する不満、人間関係に關す

る不満を解消すれば、そこに満足が得られ、それこそが人間の動機づけについての最大の源泉であるという。その手段として、モラル・サーベイ、カウンセリングなどの方法を用い、主としてその対象をインフォーマル・グループにおいたわけである。しかし人間は職場における良好な人間関係の達成という、いわば仕事そのもの (work itself) からみれば外的要因と考えられるものによって、真に動機づけられる存在であろうか。

人間関係論的管理から今日の行動科学的管理への転回点に位置づけられている重要な実証的研究の1つにハーズバーグ (Frederick Herzberg) の理論をあげることができる。かれによれば働く人間の真の満足は、職場における良好な人間関係や賃金の多寡によってもたらされるのではなく、仕事そのものが自分自身にとって魅力のあるものかどうかということによってきまるといふ。すなわち仕事そのものに内在する要因——達成 (achievement), 承認 (recognition), 仕事そのもの (work itself), 責任 (responsibility), 前進 (advancement), 成長 (growth)——が重要なのである。このハーズバーグの動機づけ——衛生理論 (motivation-hygiene theory) は、人間の社会人モデルから自己実現 (self-actualization) モデルへの人間観の転換であるし、メイヨー以来の人間関係論を新しく発展させるものである。

以下本稿では、この行動科学的な人間観にもとづいて、「仕事そのものと動機づけ」という問題を論述していく。

Ⅱ 動機づけ——衛生理論

ハーズバーグの理論は、かれの非常にユニークな実証的研究をもとにしてなりたっている。^(注1) この研究はピッツバーグ地方の11の会社の技術者と会計士約200人について、つぎのような質問を行なうことによつてはじめられた。「あなたの仕事についてとくによかったと感じたときのことを詳細に述べて下さい」「あなたの仕事についてとくに悪かったと感じたときのことを詳細に述べて下さい」^(注2) さらにこういった出来事が態度や業績にどういふ影響を及ぼしたか、

(注1) 村井健祐, 現代経営心理学講座5. 「動機づけと人間観の心理学」1975, p.158

(注2) Harold M. F. Rush, Behavioral Science, concept and management

そしてその影響は、短期のものであるか長期のものであるかを問うたのである。

その結果人々が自分の仕事に満足感をもっているときは、だいたいにおいてその仕事を特別にうまくやっているとか、自分の専門手腕があがったのがわかった時であるということが明らかとなった。^(注3)これに対して、人々が仕事に不満感をもっている場合は、賃金とか作業条件とか人間関係などの仕事そのものよりもむしろその背後にある要因に原因がある場合が多かった。すなわち職務満足 (job satisfaction) は、仕事の中に含まれる本質的な要因 (職務内容) からもたらされ、不満は仕事の背景となる要因 (職務環境) からもたらされる。ここで重要なことは、満足にも大きな影響を与えかつ不満にも大きな影響を与えるというようなタイプの要因は、ほとんど見当たらなかったということである。それらは実際別々の次元の要因であると考えられる。これらのことからハーズバーグは、職務についての満足の反対が不満ではないということを見出す。「満足の反対は満足でないということであり、不満の反対は不満でないということである」このように満足と不満は別々の感情であり連続体の両極ではない^(注4)のである。

満足要因と不満要因

それでは職務満足をもたらす職務内容要因とはいかなるものを含み、また職務不満をもたらす職務環境要因とはいかなるものを含むのであろうか。ハーズバーグの調査によれば6つのものが職務満足の重要な決定要因としてきわだっている。達成、承認、仕事そのもの、責任、前進、成長である。これに対して職務不満を決定する要因は数多く見出されたが、そのうち主要なものは、会社の政策と管理 (company policy and administration)、監督 (supervision)、作業条件 (work conditions)、対人関係 (relationship with supervisor、

(前頁より続く)

application. 1969.

日本能率協会 NICB 研究委員会訳、「行動科学」 p.45

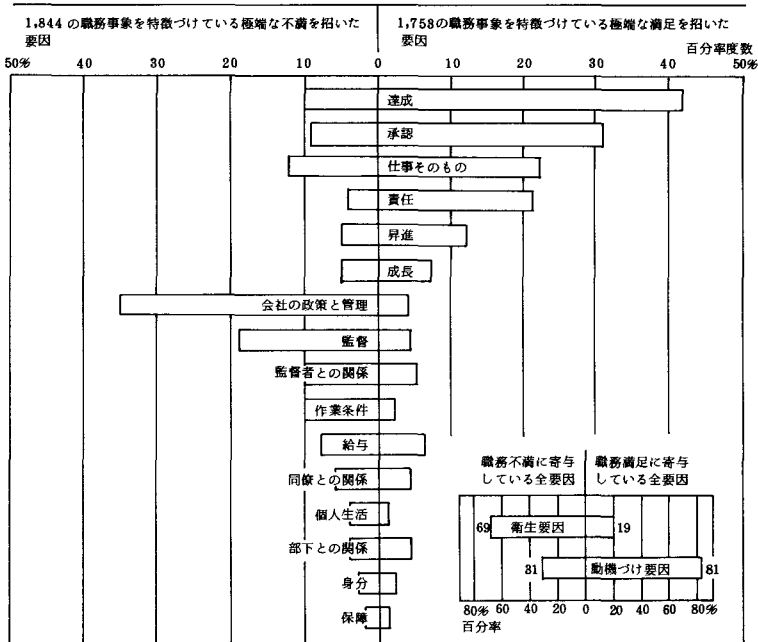
(注3) Saul W. Gellerman, Motivation and Productivity, 1963.

高橋達男訳、「人間発見の経営」 p.46

(注4) 日本能率協会, NICB 研究委員会訳, 前掲書, p.45

peers and subordinates), 給与 (salary) などであった。^(注5) かれは前者を満足要因 (satisfier), 後者を不満要因 (dissatisfier) と呼んでいる。

図Ⅱ-1 12の調査に報告されている職務態度に影響する要因



F. Herzberg, One more time: How do you motivate employees?
Harvard Business Rev., 1968, p.57

(注5) 満足要因

達成 — 職務を完成し、問題を解決し、自分の努力の結果を見るという個人的な満足に関するものである。

承認 — 満足要因としての承認は、うまくなされた職務、あるいは個人的な達成に関するものである。

仕事そのもの — 挑戦的かつ創造的な仕事の実際の内容。

責任 — 従業員が自分の仕事についてコントロールすることに関する事柄である。

前進 — ステイタスの向上という実際の変化。

成長 — 自己の精神的成長 (現在のそればかりでなく未来の可能性も含む)

この図における具体的要因を一瞥して明らかなように、満足要因と不満要因のそれぞれのグループは、2つの分離したテーマを有している。^(注6) 満足要因は、人間としてかれが行なっているものへの関係づけをあらわしているといえる。これに対して不満要因の中心テーマは、職務遂行中に受ける経営と監督の種類、職務をとりまく対人関係や作業条件の性質、それに給与の効果などである。このように不満要因は人間のかれが行なっているものへの関係づけをあらわすのではなく、むしろかれがその中で職務に従事している脈絡ないし環境へのかれの関係づけをあらわしている。このように一群の要因が人物の行なっていることから (what the person does) に関係し、別の一群がかれがそれを行なっている周囲状況 (situation in which he does it) ^(注7) に関係している。この要因の二元性のため、ハーズバーグのアプローチは、二要因理論 (two-factor theory) と呼ばれる。

不満要因はすでに述べたように本質的に環境をあらわしており、この要因の充足は、主として職務不満を予防する役目をはたすだけである。すなわちこの要因は、動機づけに対してなんらの積極性ももたないが、士気とか能率の〈低下の歯止め〉となるものである。^(注8) このようにこの要因は、動機づけに対して積極的役目はもたないが、消極的な予防の役目にとっては必要欠くべからざるも

(前頁より続く)

不満要因

会社の政策と管理 — 会社の全体的な局面に関する経験

監督 — 対人的な関係とちがって、監督の能力や技術的な能力にだけ関係するものである。

作業条件 — 仕事の物理的な環境に関するものである。

対人関係 — 自分自身と会社の中のだれかとの間のエキスプリシットな相互作用に関するものである。

給与 — 実際の給与の多寡およびそのふえ方に関するもの。

(詳しくは、日本能率協会、NICB研究委員会訳、前掲書、pp.46-49)

(注6) Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 1966.

北野利信訳、「仕事と人間性」, p.85

(注7) *Ibid.*, p.87

(注8) 高橋達男訳、前掲書 p.47

のであるので、^(注9) 医学的用法にちなんで衛生要因 (hygiene factors) と呼ばれる。

これに対して満足要因は、動機づけ要因 (motivators) と呼ばれた。なぜならばこの仕事そのものと関連している要因は、通常、働く人々の態度とか業績を上昇させるのに効果的であると示唆されたからである。

それではなぜ動機づけ要因が積極的方向で働く人々の動機づけに影響を与え、衛生要因が影響を与えないのか。この問題に答えるためにハーズバーグは、人間の欲求にもとづいたアダム性とアブラハム性の人間観を説明する。

聖書の伝説によれば、アダムは神によって、完全な人間としてエデンの園の中で生活するように創られた。しかしかれは知識をもたずに創造されたので、精神の弱い存在であった。アダムが神の意志に反して知識の木の実を食べたとき、神はこれを罰してエデンの園から追放した。このときからアダムは、他の生命体と同様に、生きるために環境と闘わなければならなくなった。すなわち自分自身にふりかかってくるさまざまな痛みを生むような事象を回避しなければならなくなった。アダムに代表される人間観は、すべての動物に似かよっており、したがってその基本的動機づけは、不満や不幸の回避である。今日の社会においては、心理的また物理的環境が痛みや不幸の主要源泉であるといえよう。

アブラハムに象徴されるような人間の第2の定義は、人間が有能であり、生得的な潜在能力をもち責任をもった存在であるというものである。人間アブラハムは、回避のために動機づけられるのではなく、精神的な自己成長に対して動機づけられる。これは人間とその他の動物とを分ける大きな質的相違点である。今日の社会における、この動機づけの主要な源泉は、仕事を通じての自己実現や精神的成長の感覚であろう。

(北野利信訳、前掲書、pp.13-35、参照)

(注9) 不満要因は「欠損による欲求」であると考えられる。すなわち、それらの重要性は、それらが欠損したときのみ感じられる。たとえば、良好な人間関係、気持のよい作業環境、充分な賃金などは、それらが充分満たされている間は別に意識されない。それゆえ積極的な動機づけに貢献はしないが、一旦これらのうちのどれかが欠如すると、不満がそれに集中する。

ハーズバーグによれば、人間はアダムであり同時にアブラハムである。^(注10) アダムの欲求〈不快の回避に関する欲求体系〉は、いくら充足されたところで、アブラハムの欲求〈個人的成長に関する欲求体系〉には何の影響も与えない。アダムの欲求すなわち衛生的環境は、職務不満を防止する。しかしこのような環境は、不満の欠如からなる最少限の適応の域を越えて個人を引き上げること(アブラハムの欲求充足)はできない。積極的「幸福」には、なんらかの精神的成長を就げることが要求されるように思われる。^(注11) 換言すれば、人々を仕事に対して積極的に動機づけようとするならば、個人に対して精神的成長を期待しうるような仕事を提供しなければならないということである。

Ⅲ ハーズバーグ理論の再検討

ハーズバーグの二要因理論というこの考え方は、従来の動機づけ理論と比較すると、きわめて独特な理論展開であると考えられる。同時にこの理論が今日の動機づけ理論に与えた影響は、非常に大である。それゆえ今日のような批判がハーズバーグ理論に対して加えられているのか、ここで簡単に検討してみる必要があるであろう。

今日のハーズバーグ理論に対する批判は、2つの点に大きく分けて考えられる。1つは調査方法上の問題であり、もう1つは構築された理論のもつ問題で^(注12)ある。ここでは理論上の問題点についてのみ簡単にみてみることにしよう。

まず理論上の第1の問題点は、二要因理論そのものの妥当性についてである。近年、動機づけを研究している多くの心理学者や社会学者の中で、かれの主張を全面的に支持する結果だけでなく、必ずしも全面的に支持できない実証的結果が得られている。

たとえばわが国で行なわれた実証的研究は、つぎのような結論を導いている。

この研究によれば4つの要因の認識が可能である。

(注10) 日本能率協会, NICB研究委員会訳, 前掲書 p.52

(注11) 北野利信訳, 前掲書 p.91

(注12) 西田耕三, ワーク・モチベーション研究 — 現状と課題 — p.44

まず第1の要因は、どのような状況にあっても満足のみに関係する要因、ハーズバーグの言葉をかりるならば動機づけ要因である。これには達成と成長が相当すると考えられ、責任もややこれに属するようである。

第2の要因は、どのような状況にあっても不満のみに影響する、いわゆる不満の源泉であって、ハーズバーグのいう衛生要因である。これには会社の政策と経営、監督技術、作業条件があげられる。

第3の要因は、状況によって変化し、ある状況では満足要因、またある状況では不満要因となるようなものである。この要因は状況が変数であり、状況が変化することによって満足から不満へ、あるいは不満から満足へと移行する要因であり、ハーズバーグの二要因理論では説明できない、満足と不満を同一次元とした従来の伝統的考え方にしたがった要因であるといえる。これには仕事自体、給与があげられよう。またリーダーシップもこのタイプではないかと考えられる。

第4の要因は、状況によって変化はなく、満足要因とも不満要因ともいえず、両者の性質を有するものがある。これには承認と人間関係があげられる。

(大阪工業大学 村杉 健氏の研究による)

二要因理論によれば、満足をもたらす要因と不満をもたらす要因とは異なるると主張される。しかしながら前述の研究のように、状況によっては満足要因であり、また同時に不満要因となるようなものも存在する。したがってハーズバーグのように要因を二極にはっきり分離して考えることは、困難であるといわざるをえない。

第2の問題点は、たとえ満足要因と不満要因すなわち動機づけ要因と衛生要因という二元性がある程度考えられるとしても、あらゆるタイプのメンバーやあらゆるタイプの組織に妥当するような普遍性を見出すことができないということである。

会計士と技術者を対象としたハーズバーグの調査では、職場の人間関係は、不満要因であったが、シュワルツ(M. Schwartz)が公益事業の第一線監督者を対象として行った調査では、人間関係(部下との)が満足要因であった。

(西田耕三, 前掲書, p.49)

このように同じ要因が組織の性格や仕事や人間の欲求のちがいなどによって、ある場合には動機づけ要因、他の場合には衛生要因となる。したがって具体的な個々の要因について、普遍妥当なことはいえないのである。

またハーズバーグの動機づけ理論について注意しなければならないのは、かれが、近代の先進国の産業社会は、マズロー（A. Maslow）の欲求階層（hierarchy of needs）の低いランクすべてをすでに満たしている、と考えていることである。生理的な欲求（physiological needs）は、給与によって満たされているし、安全の欲求（safety needs）は、安全の諸計画、労働者の保障制度、先任権、職業保障、それに労働組合によって満たされている。所属の欲求（social or affiliation needs）は、会社、レクリエーション計画、従業員と会社を同一視させることを目論んだ洗練されたフリンジ・ベネフィット、そしてまた組合によって満たされている。尊敬の欲求（esteem needs）は、特別の教育計画や職務についての自己満足的なステイタス・シンボルによって^(注13)満たされている。

すなわちハーズバーグの理論は、下層の欲求がすでに満たされていると考えられている人々（会計士および技術者）を中心に調査して築かれたものである。それゆえかれの理論はこのような人々にはあてはまるが、作業現場の労働者たちには適合しない場合が多い。なぜならば今日においてもこれらの人々が、低いランクの欲求を十分に充足しているとは考えにくいからである。

まだこれらに加えていくつかの問題がハーズバーグ理論には残されているであろう。しかしいずれにせよかれが動機づけについて、従来の欲求を平列視する解釈にかわって、飽和性の欲求と非飽和性の欲求という二元的な観点からアプローチを行なったことは大きな進歩であろう。また二要因理論の普遍妥当性については前述のように、いくらかの疑問ありといわざるを得ないが、今日においても、仕事そのものに内在する要因が人々の主要な動機づけの源泉の1つであるということは明白である。それは今日の主要な動機づけ理論である期待^(注14)理論（expectancy theory）においても矛盾するものではない。

(注13) 日本能率協会、NICB研究委員会訳、前掲書 p.53

(注14) 期待理論はアトキンソン（J. W. Atkinson）によって、つぎのように定式化された。

Ⅳ 仕事そのもの

仕事への動機づけのために、仕事がいかに構成されるべきかという問題について考える前に、まず仕事人間にとっていかなる意義をもつのかという問題にふれておかなければならないであろう。

歴史的にみるならば、仕事に対して2つの対立した解釈がある。1つは仕事を快樂とみなす立場である。すなわち人間にとって仕事を行なうことは楽しいことであり、かつ満足をもたらすとする解釈である。これに対してもう1つの立場は、仕事は苦痛であるというものである。仕事そのものは満足を生みだすどころか苦痛の源泉であり、それは単に他のところで満足を得るための手段であるというものである。^(注15)

(前頁より続く)

$$\text{motivation} = f(\text{expectancy} \times \text{value})$$

$$\text{value} = \text{incentive} \times \text{motive}$$

expectancyとは、特定の行動に対して努力した結果、業績が得られ、業績によって報酬が得られ、それによって満足が得られるであろうという、個人の主観的な予想である。

valueとは、個人にとっての主観的価値を意味している。そしてそれは incentive と motive によって決定される。

incentiveとは、個人が行動の結果としてうるプラス・マイナスの報酬(reward)であり、外的報酬と内的報酬が考えられる。

外的報酬——昇進、昇給など仕事の背景となるもの

内的報酬——達成、能力向上など仕事に内在するもの

motiveとは、ある種の満足を得ようとする傾向であり、通常欲求とよばれるものに相当する。

(西田耕三、前掲書、pp.204-207)

(注15) こうした2つの極端な解釈は、いうまでもなく仕事の内容あるいは形態の相違から生まれるものであるが、同時に時代的な背景を持つものであるといえよう。とくに産業革命をさかいとして、それ以前の時代とそれ以後の時代とでは、仕事に対する解釈が対照的であるとみられるからである。少なくとも産業革命以前においては、仕事は快樂であるという解釈があり、たとえば手工業生産では、仕事は人間の創造的な活動を意味するものと考えられていたといつてよい。これに対して仕事を苦痛であ

今日においても、人間が仕事になにを求めるかという問題について、いくつかの異なった解釈がある。その1つは、仕事を余暇の時間を手に入れる手段であるとみなす解釈、もう1つは、仕事を人間の欲求をみたすためのものとする解釈である。

第1の立場は、主として仕事における技術的發展に帰因する。今日の技術的發展は、仕事のいわゆる機械化を促進する。この傾向は、コンベア・システムの導入、またオートメーションの導入によってさらに促進されている。これによって製品の生産時間が短縮され、その結果余暇時間が増大したことはあきらかである。またこの技術的發展は、仕事から人間性を失わせる傾向を増大させた。換言すれば、仕事を遂行することによって、自己の精神的成長の機会を得ることを期待できなくなってきた。こうした状況の中で、仕事はそれ自体意味があるというよりは、他の目的のための手段であり、とくに余暇の時間を手に入れるための手段であるというような解釈があらわれるようになったのは、ある意味では当然といえよう。^(注16)

もう1つの、仕事は人間の欲求をみたすために必要であるという解釈は、今日もっとも広く認められているといえよう。こうした解釈があらわれるようになったのは、心理学、とくにその中で欲求という概念が明確にされてきたことに負うところが大きい。マスローの欲求の階層、マグレガー(D. Mc Gregor)のY理論、前述のハーズバーグの動機づけ——衛生理論などは、この解釈に対する大きな貢献であろう。

マスローによれば「自己表現的な人間は、自分自身が満足を発見できるような表現に、自分自身をインボールドするように動機づけられている」という。^(注17)このような例は芸術家、建築家、科学者などの、いわゆる自発的で創造的で自分自身の可能性を実現できるような仕事に従事している人々の間によく見られ

(前頁より続く)

るとみなす解釈は、明らかに産業革命以後において、展開するようになったものといえよう。

笛木正治、「動機づけの経営理論」、pp.29-30

(注16) 詳しくは、笛木正治、前掲書、pp.30-33 参照

(注17) 日本能率協会、NICB研究委員会訳 前掲書 p.42

る。しかし一般の企業において、従業員がその仕事の中にどこまで自分自身の可能性を実現できるか、あるいは満足や自己成長の媒体とできるかということについては、あきらかに限界があるように見える。それは1つには、個人によって成長できる範囲や、それに対する内在力が異なっているからである。また1つには、仕事に対する興味が必要だからである。そのためにもし個人に対して、その興味に応じた仕事を選ぶ自由を与えるならば、職場はひどい困乱を招くことになるであろう。しかしながらこの問題にある程度答えることができる方法がある。職務充実 (job-enrichment) がそれである。

職務拡大と職務充実

仕事は本質的に個人の満足を内在するように定められるべきである。この問題に対するアプローチとして通常2つの方法が考えられる。1つは人々の興味を増すために、より広い範囲の課題を含むように仕事の内容を水平的(horizontal)にひろげることである(職務拡大 job-enlargement)。もう1つは、従来管理者やスタッフに専有されていた計画(planning)と統制(controlling)の分野に、働く人々が積極的に参画できるように、仕事の内容を垂直的(vertical)にひろげることである(職務充実)。まず第1の職務拡大について考えてみよう。

職務拡大は、作業者のレベルでいうと単純反復的な作業に変化の要素を導入したり、細分化された作業をまとめて1つの作業とするように、作業自体の内容を再構成することをさしている^(注18)。従来までは、生産性を高める目的で、作業を細分化し単純化することによって生産の速度を向上させる方法が多く用いられてきた。このような環境下において、作業者はだれでもできるような機械的な反復作業に単調感を覚え、作業の遂行に満足を感じることはできなかった。その上このような方法では、作業者のもつ潜在能力のごく一部しか発揮されない。したがってこのような人間性を無視したやり方では、働く人々のモラルを低下させるばかりではなく、生産効率をも低下させる傾向をもってくる。職務拡大は、働く人々の動機づけという面から、この非人間的やり方を改善し、かれらの能力を十分発揮できるように、作業を水平的に拡大することを目的と

(注18) 占部都美, 「経営管理論」, p.205

する。たとえば細分化や単純化された作業を統合して作業に一貫性をもたせたり、細分化された作業間で、作業者のローテーションを行なったりする方法があげられる。^(注19)

この職務拡大について、ハーズバーグはつぎのように批判している。「職務拡大は、働く人々がなじんでいる職務に成長の機会を付け加えるかわりに、かえって個人が貢献できるチャンスを奪ってしまうことが多い。このような職務拡大（職務の水平的負荷 horizontal job loading）は、職務を構造的にひろげ、職務の無意味さを拡大するだけである」^(注20)

しかしこの断定には多少疑問が残る。たしかに作業の統合化には一定の限度があるであろうし、それゆえ動機づけの観点からすれば、この水平的拡大の価値にはあきらかに限界があるであろう。しかしはたして職務の水平的拡大は、人々にとってまったく無価値なのであろうか。いずれにせよハーズバーグは、従来のこの職務拡大という方法にかわって、職務充実（職務の垂直的負荷 vertical job loading）を主張する。

ハーズバーグによれば、「職務充実とは、人々の仕事の中に明確かつ広範な個人的達成（personal achievement）とその承認（recognition）をおこみ、

（注19） 職務の水平的拡大のための職務改善は、各作業をつぎのようなチェック・リストで再検討することによって行なわれる。

- (1) 作業に自己完結性をもたせられないか。作業者が自分の仕事の成果を知覚できるか。
- (2) 作業がたんに肉体的能力だけでなく、作業者の注意力や判断力を要するものかどうか。
- (3) 作業サイクルが適切な長さか。
- (4) 作業のタイミングや量の上で、ストレスが大きすぎないか。
- (5) 作業が改善工夫や技能の向上の余地が全然ない程に、単純化されていないか。
- (6) 作業を伸縮性のある1つのモジュール(module)に再編できないか。
- (7) 以上の観点から作業の再編を行なって、なお残される単純作業について、これを自動化することを検討する必要がある。

占部都美, 現代経営学全集24, 「リーダーシップと行動科学」, pp.279-280

（注20） F. Herzberg, op. cit., p.59

挑戦的かつ責任のある仕事 (more challenging and responsible work) と個人の前進と成長 (individual advancement and growth) に対するより多くの機会の創造によって、作業能率 (task efficiency) と人間的満足 (human satisfaction) の両者について改善を求め^(注21)るものである」という。職務の拡大が単に仕事の量や構造を負荷するだけであるのに対し、この職務充実^(注21)は、あきらかに個人の仕事の中にある程度の計画や統制の概念を負荷する。これによって人々は、その仕事の中に意義を見だし、マスローのいう自己実現の欲求を充足させる機会を期待することができる。

自己実現の度合は、従業員が依存し、従属し、服従することの少なくなっていくにつれて、またかれらの自分の仕事に対する管理が多くなっていくにつれて、さらにまた展望の期間が拡大されるにしたがって、従業員にとってはげしく増大して^(注22)いく。すなわち自己実現の欲求を充足させる要素は、職務拡大ではなく、職務充実の中に含まれている。単に作業を実行するだけでなく、その作業に伴う計画や統制などの職能を自主的に担当できるように職務内容を改善することによって、人々は仕事そのものに意義を見だし、仕事に個性や創造性を求め、能力 (competence) や達成の感覚を得ることができる。この職務内容の改善は、つぎのことを考察することによって実施されるであろう。

- (1) 職務改善のために作業に自立性をもたせることができないか。
- (2) 作業者の個人またはグループに対して、管理職務の権限委譲はできないか。
- (3) 自主的な計画職能を作業者個人またはグループに対して委譲することはできないか。

(注21) W. J. Paul, Jr., K. B. Robertson, and F. Herzberg,

Job enrichment pays off, H. B. R., March-April, 1969, p. 61

(注22) C. Argyris, Personality and Organization, 1957.

伊吹山太郎, 中村実訳, 「組織とパーソナリティー」 p. 270

アージュリスが職務拡大という場合、それはあきらかに第1の型(職務の水平的拡大)と第2の型(職務充実)の両者を包含していることに注意しなければならない。かれはこの第2の型についてつぎのような施策をあげている。労使合同委員会、複式経営管理(multiple management), 底上げ経営管理(bottom-up management), リーチングアウト・マネジメント(reaching-out management), スキャンロン・プラン(Scanlon Plan)。

(4) 自主的な統制職能を権限委譲できないか。

(詳しくは、占部都美, 「リーダーシップと行動科学」 pp.295-300 参照)

このような考察にしたがって、管理職能をどのようにしてどの範囲まで、一般の従業員の職務に委譲でき、どの程度までその職務を従業員の本質的な職務満足の源泉、すなわち動機づけ要因とすることができるかということが、職務充実の問題である。

ハーズバーグは、かれの論文で成功的な職務充実実験を例にとり、職務負荷の水平性と垂直性の差異を説明している。

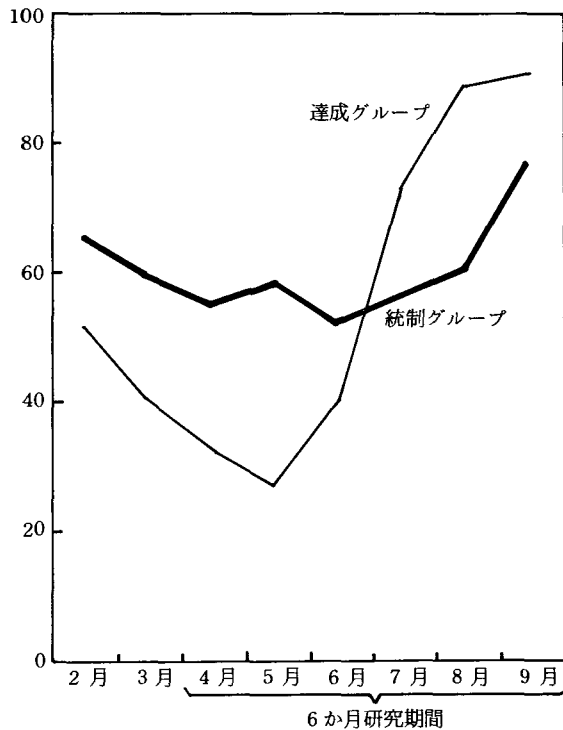
実験は、大企業の株主通信係 (stockholder correspondents) を対象に行なわれた。慎重な選考をへた、また高度な訓練をへた通信員を要求するこの仕事は、非常に複雑であり、挑戦的にみえた。しかし通信員たちの職務遂行の度合や職務態度は積極的ではなかった。職務充実計画 (job enrichment project) は、達成班 (achieving unit) と称されたグループによって

表Ⅳ-1 垂直的職務負荷の原則

原 則	関連する動機づけ要因
A 責任を保持しながら、いくつかの統制を除去すること。	責 任 個人的達成
B 自分の仕事に対する個人的責任を増加する。	責任と承認
C 個人に仕事の完全な自然の単位を与えること。 (モジュール, 部門, 領域など)	責任, 達成 承認
D 従業員が行動する際の権限を増すこと。 職務の自由	責任, 達成 承認
E 監督者のためというよりは、労働者自身のために直接役に立つ 定期報告書をつくる。	内面的承認
F 以前にはあつかわなかった新しい、より困難な課題を導入する。	成長, 学習
G 個人がエキスパートになることを可能にするような、特殊で専門的な課題を与える。	責任, 成長 前進

実験的な形態で始められ、職務は表Ⅳ-1のような原則で充実させられていった。この達成班と比較するために、統制班 (control unit) が設けられ、従来の方法で職務をつづけた。^(注23) またどちらのグループにも、定期昇給 (normal pay increases) のようなもの以外、衛生要因の変化は導入されなかった。達成班に対する変化は、最初の2ヶ月間に導入され、表Ⅳ-1の原則が週平

図Ⅳ-1 会社実験における株主奉仕指数
(3ヶ月累積平均)
成績指数



F. Herzberg, op. cit., p.60

(注23) この実験によっておこる Hawthorne Effect は、別の2つのグループによって測定されたが、調査結果は統制グループのそれと実質的に同じであった。

均1つずつ採用されていった。そして研究期間の終りの6ヶ月目には、達成グループのメンバーは、統制グループにおける人々よりもすぐれた職務遂行を示した。それに加えて通信員たちは、自分たちの仕事についての好感の度合の示標においてもより高い値を示した。その他の結果として、達成グループのメンバーは、低い欠勤率を示し、後においては昇進の率においてもより高い度合を示した。

図Ⅳ-1は、業績(performance)の変化を説明したものである。2月と3月は実験期間の前であり、実験期間中の各月の計測は月末に行なわれた。そして株主奉仕指数(shareholder service index)であるが、これは情報の正確さや、株主の問合わせの手紙に対する反応の速度、回答の質などによって決められた。

達成班のメンバーの遂行の示標は、実験が始められる前はかなり低い値を示していた。そしてこの値は、表Ⅳ-1の動機づけ要因を導入した後も下降をつづけた。これはあきらかに彼らに新しく保障された責任の不確かさによるものであった。しかしながら3ヶ月目には上昇を始め、そしてすぐにこのグループのメンバーは、職務遂行の高いレベルに達したのである。

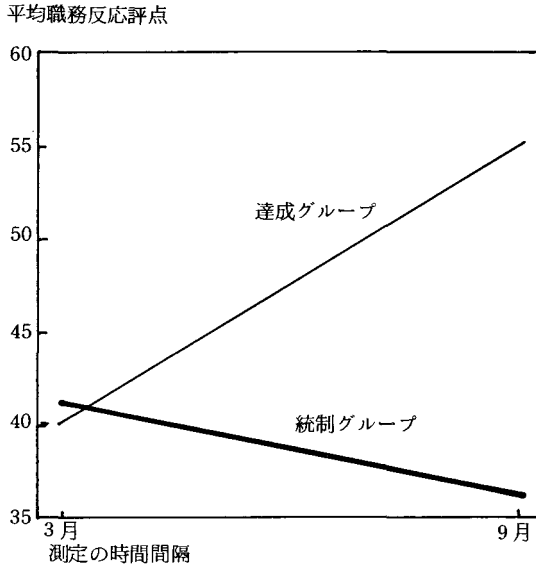
図Ⅳ-2は、最初の動機づけ要因が導入される直前の3月の下旬と、実験後期の9月の下旬に計った2つのグループの職務に対する姿勢を示したものである。この調査は、動機づけに関連した16のアンケートを用いて行なわれた。たとえばそのうちの1つは、「あなたが知るかぎり、あなたが自分の仕事において、価値ある貢献をなしたと感じられる機会が、どのくらい多くありますか」というようなものであった。この答は1点から5点まで計測され、80点が最高点であった。達成班のメンバーは、統制班のメンバーの態度がほとんど変化を示さない間(この場合のわずかな下降は統計的に意味のないものである)、仕事に対して非常に積極的になってきたということが理解できる。

これら職務充実についての論理的結論は、つぎのように要約することができる。^(注24)

- (1) 職務にはなんらかの成果の達成の機会が存在し、また自分の職務について、つねに新しい知識や技術を習得するものでなければならない。

(注24) 占部都美、「リーダーシップと行動科学」、p.272

図Ⅳ-2 会社実験における職務態度の変化
(6ヶ月間にわたる平均点の推移)



F. Herzberg, op. cit., p.60

- (2) 責任の増大のためには、より複雑な職務が要求される。職務の複雑性の増大によって、従業員に精神的成長の機会が与えられることが必要である。
- (3) 職務の設計に伸縮性を残す。それによって、従業員に創造性を発揮する機会をあたえる。
- (4) 昇進や昇給の場合、それにともなって高度の職務を従業員にあてがうようにする。そうすることによって、昇進や昇給は仕事の達成の認識の一形態となる。
- (5) 従業員が仕事から興味を引きだせるように、職務を個人の価値や感覚からも魅力あるものにする。

以上概観してきたように、職務に対してより多くの責任と権限、意思決定の自由などを与え、職務を挑戦的かつ創造的なものにするとは、ハーズバーグ

のように、作業能率と人間的満足の両者に対して正の相関関係をもっている。しかしもちろんハーズバーグやマイヤーズ (M. Scott Myers) たちが指摘するように、従業員の中には仕事に内在する要因によって動機づけられる人 (motivation seeker) ばかりでなく、仕事の環境的な要因 (賃金, 人間関係, 作業条件など) ばかりを追求する人 (maintenance seeker) もいる。マイヤーズによれば、「このような維持要因追求者も、達成, 責任, 成長, 承認などを得ることができうる環境のもとでは、動機づけ要因追求者のように行動し、その価値を要求する^(注25)」というのである。しかし人間はその社会的, 文化的, 教育的背景によって、異なった価値感や欲求をもっている。それゆえ職務充実が、あらゆる状況において、またあらゆる人々に対して、動機づけの万能薬であるとは断言し難い。しかしいずれにせよ、人間が欲求をもった存在であり、その欲求をみたそうとして行動する存在ならば、それらをみたすことができるように、仕事の外的要因 (衛生要因) を改善し、さらに仕事そのものをも改善していく努力がなされなければならない。この努力こそが仕事への動機づけという問題に対する鍵であるといえよう。

V おわりに

今日の働く人々は、伝統的な人間観では理解することのできないまったく「新しい人間」である。かれらは自分の仕事に対してもはや従属的ではなく、異なった価値感やさまざまな欲求をもっている。したがって従来の伝統的管理論でとらえられる経済人という単純な概念だけでは理解することができない存在である。かれらは経済的誘因と同時に非経済的誘因、すなわち諸々の人間関係要因の改善 (社会的欲求) や、個人的価値あるいは自己成長の追求 (自己実現の欲求) によって高く動機づけられると考えられる。

いうまでもなく今日労働において、経済的誘因は非常に大きなウェートをしめる。それは人間の基本的欲求を充足するための源泉である。それゆえ人々はこの欲求がある程度充足されるまでは、この欲求にもとづいて行動するであら

(注25) M. Scott Myers, Who Are Your Motivated Workers?

H. B. R. Jan-Feb., 1964. p. 77

う。社会的欲求についても同様のことがいえる。しかしこれらの欲求は以前に述べたように、飽和的な性質を有している。それゆえ、ある程度充足されたならば、その時点で積極的な動機づけの価値を失うのである。これに対してこれまでみてきたように、仕事そのものに内在する価値（意義ある仕事）は、人を積極的かつ継続的にその仕事に動機づけることができる。精神的に健康な人間ならだれでも、興味のあるまたやりがいのある仕事にうち込みたいという気持をもっているものである。

しかし今日の急激な技術革新や管理技術の発展は、能率のための合理化という思想と相まって、仕事の非人間化をおしすすめてきた。分業あるいは常規的な反復作業など、このような中であって、仕事における人間性の回復がさげばれはじめたのは当然のことである。仕事における人間性の尊重とは、作業時間を短縮したり、仕事を簡素化したりすることではない。また作業条件とか給与とか人間関係などの仕事の環境を改善することだけでもない。それは、働く人人の能力を最大限に発揮できるように、仕事を改善あるいは充実していくことである。いいかえれば仕事をより挑戦的な、より魅力ある、より複雑な困難なものにしていくことなのである。このような仕事にこそ人々は生きがいを見いだし、自分自身を自から積極的に動機づけ（self-motivate）ていくのである。

以上のように考えてくるならば、今日のマネジメントにおいて、能率の観点からではなく、人間性尊重という観点から、仕事そのものをどのように充実していくかということが今後の課題であるといえよう。