

「モチベーションの行動科学」 と労務管理論(1)

——リッカート理論とハーッパグ理論の比較研究を中心に——

山口 博 幸

I はじめに

近年、行動科学の名目で、リーダーシップの研究あるいはモチベーションの研究が、内外の学界および実業界で注目されている。⁽¹⁾このような研究の中心問題は、企業の従業員ないし労働者にたいするリーダーシップの問題であり、従業員ないし労働者のモチベーションの問題である。これにたいして、従来からある名称としての労務管理も、一般的にいて、企業においてその従業員ないし労働者を対象として実施される管理施策を意味するものと解されている。労務管理の合理化のための基礎を提供しようとする労務管理論の文献も、わが国だけでも少なくない。

これら内外の研究がいずれも貴重なものであることは否定できない。ところが、上述のリーダーシップやモチベーションの研究の名目としての行動科

(1) NICB (National Industrial Conference Board) は行動科学にたいする実業界の関心、および行動科学の実業界への影響について調査を行なっている。調査に回答した北米の302社のうち241社が社内で行動科学への関心があることが明らかであるとしている。また、302人の回答者のうち68%の205人が、特定の行動科学者の研究から個人的に影響を受けたと答えている。その内訳は、主なところで

マグレガー	134
ハーッパグ	96
リッカート	88
アージリス	85

と要約される。左欄は行動科学者を示し、右欄は回答者の人数を示している (Harold M.F. Rush, *Behavioral Science: Concepts and Management Application*, National Industrial Conference Board, Inc., 1969, 犬田充訳『行動科学——その概念とマネジメントへの適用——』日本能率協会, 昭和46年, 邦訳, 2章)。

学の実質は、必ずしも具体的に明確に理解されているとはいえない。また、リーダーシップ、モチベーション、および労務管理がいかなる関連で存在するのかということも明確にされているとはいえない。

本稿では、行動科学的なリーダーシップの研究やモチベーションの研究を網羅的にとりあげて検討批判しようとするものではない。ここでは、リッカート (R. Likert) とハーツバーグ (F. Herzberg) の研究を概観比較し、それらの研究の行動科学的性格を考え、あわせてリーダーシップとモチベーションの意義を考察しようとする。そのうえで、それらの研究が労務管理論の展開や労務管理の発展にとってもつ意義に關説し、将来の労務管理論研究の足がかりとしたい。

II リッカート理論

1 ミシガン調査

レンシス・リッカート (Rensis Likert) はミシガン大学の社会調査研究所 (Institute for Social Research) で1947年設立以来、所長をつとめている。リッカート理論はその調査研究にもとづいて展開されている。

1947年以來、ミシガン大学の社会調査研究所は、近年の社会調査の方法論の発展によって可能になった測定法を用いて、諸種の組織を対象とし、その

(2) リッカートとハーツバーグがいわゆる行動科学のなかでしめる位置については脚注(1)を参照。なお、リッカートとハーツバーグの名著としてつぎのものがある。

R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, 1961 (三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求——』ダイヤモンド社, 昭和39年)。

R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, McGraw-Hill Book Company, 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値——』ダイヤモンド社, 昭和43年)。

F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., 1959.

F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, 1966 (北野利信訳『仕事と人間性——動機づけ—衛生理論の新展開——』東洋経済新報社, 昭和43年)。

(3) 「ここで提示する理論の基礎となっている調査研究は1947年以後、集中的に実施されたものである。」Likert, *op. cit.*, 1961, p. vii.

なかで最もすぐれた業績をあげている部門のリーダーシップとそれに関連する諸要因を、そうでない部門と比較して、両者の相違を明らかにするという実証研究を行なってきた。その研究はプロジェクトの数からいっても研究対象となった組織の数と種類からいっても大規模なものである。⁽⁴⁾このような大規模な調査研究の成果を、リッカートは、①リーダーシップと組織業績 (leadership and organizational performance), ②集団の作用と組織業績 (group processes and organizational performance), ③コミュニケーション、影響力と組織業績 (communication, influence, and organizational performance) の3つのグループにわけてとらえている。⁽⁵⁾つぎに、リッカート理論の母胎となっているこれらの調査研究の成果のなかから、主な結論だけを一瞥することにしよう。

(1) リーダーシップと組織業績⁽⁶⁾

このグループに属する調査研究から引きだされる結論は、リーダーシップの質が組織業績を左右する主要な原因である、ということである。すなわち、各部門の管理者が仕事に従事している従業員にたいしてとる監督行動 (supervisory behavior) は生産性、欠勤率、従業員の態度といった組織業績を左右する唯一の決定的な原因なのである。これにたいして、従業員の会社にたいする態度、職務にたいする態度、リクリエーションなどの福利厚生施策、経済的報酬を付加するための人事考課制度など、一般に業績を左右するものと考えられている要因が生産性との関連でみて決定的な原因となっているという証拠はえられなかったのである。最後に、リーダーシップが原因で業績が結果であって、その逆ではないことも実証されている。

(2) 集団の作用と組織業績⁽⁷⁾

同僚集団にたいする忠誠心 (peer-group loyalty) の高いことは欠勤率の減

(4) 1947年から1961年の約15年間で、調査対象は企業のほか、官庁、病院、民間婦人の政治的団体を含め35以上におよび、プロジェクト数は75を超えるといわれている (三隅二不二訳『前掲書』昭和39年、viiページ)。

(5) Likert, *op. cit.*, 1961, p.3; *ibid.*, chaps. 2,3,4.

(6) *Ibid.*, chap.2.

(7) *Ibid.*, chap.3.

少とは一定の関係を示すが、それ自体で生産性の高さとは必ずしも一定の関係を示さない。それは集団が組織の業績目標を受容している場合にのみ高い生産性と一定の関係を示す。集団の高い業績目標と同僚集団にたいする高い忠誠心とを同時に可能にするのは、従業員を対個人でなく集団として監督する監督の集団方式 (group methods of supervision) というリーダーシップである。以上がこのグループに属する調査研究の主な結論である。

(3) コミュニケーション、影響力と組織業績⁽⁸⁾

組織内の良好なコミュニケーション、とくに向上コミュニケーション (upward communication) は高い組織業績をとまなうことが実証されている。そして、コミュニケーションの質はリーダーシップによって左右される傾向をもつものである。さらに、さきにみたように高生産性をもたらすリーダーシップは監督の集団方式である。そこで、監督の集団方式は同僚集団への忠誠心を高め、コミュニケーションを良好にし、したがって組織の業績目標は従業員に受容されやすいという仮説が成立するが、この仮説は検証可能である。つぎに、監督者や従業員の組織内での一般的な影響力や集団の重要事項に関する影響力の量はコミュニケーションの質と密接な関係をもっている。したがって、影響力のリーダーシップや組織業績との関係については、コミュニケーションと同様のことがなりたつといえる。さらに、この調査研究では業績の高い組織においては、そうでない組織とくらべて「影響力のパイ」自体も大きくなっていることが実証されている。

さて、以上のような3つのグループにわけて整理されるミシガン大学の社会調査研究所の研究結果から、リッカートは2つの一般的結論 (two generalizations) として、つぎのことを述べている。⁽⁹⁾

1) すぐれた業績をあげている部門の管理者ないし監督者はそうでない部門の管理者や監督者と比較して、異なる型のリーダーシップをとっている。そして、このすぐれた管理者や監督者のとる行動や適用している原則は、従来の管

(8) *Ibid.*, chap. 4.

(9) *Ibid.*, p. 60.

理論や組織論が提唱するものとは重要な点で異なっている。2)すぐれた管理者や監督者は、部分的には従来の理論の提唱するものと自らの行動との差を認識していても、自ら適用している諸原則を1つの体系的な管理論にまで体系化することはしていない。

このような結論に達したリッカートは、すぐれた業績をあげている部門の管理者や監督者のとっている行動や適用している原則を体系化しようとするのである。その結果としてできあがるのがリッカート理論なのである。⁽¹⁰⁾

2 リッカート理論の基礎

上述の調査研究からのリッカートの結論は、従来の管理論や組織論のもつ欠陥を指摘したものとみることができる。そのほかにリッカートは従来の理論の基礎になっている基礎概念、基本的仮説、および仮説の検証方法の不十分さを指摘したうえで、新しい方法論を基礎にして理論構築を行なおうとしている。その主なものは、リッカートのいわゆる「モチベーションの仮説」(motivational assumptions, assumptions concerning motivation)⁽¹¹⁾と「概念的フレームワーク」(conceptual framework)⁽¹²⁾の2つに関するものである。

(1) モチベーションの仮説

リッカートがまず指摘するのは、伝統的な理論の基礎となっている「モチベーションの仮説」の不十分さである。伝統的な理論は、人間が主に経済的な動機で行動するという仮説を基礎にしている。ところが現実にはすぐれた業績をあげている管理者や監督者は、経済的動機だけでなく、つぎのような人間のもつ動機を全面的に利用しているのだという。⁽¹³⁾

1. 自我動機 (the ego motives)

(10) 「最もすぐれた業績を達成している管理者の原則や実践にもとづいた組織や管理の新しい理論の形成が可能である。」Likert, *op. cit.*, 1961, p. 97.

(11) Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 59-60; Likert, *op. cit.*, 1967, p. 140.

(12) Likert, *op. cit.*, 1967, p. 136.

(13)(14) Likert, *op. cit.*, 1961, p. 98; R. Likert, "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management," in M. Haire ed., *Modern Organization Theory*, J. Wiley & Sons, Inc., 1959, pp. 185-6.

2. 安定動機 (the security motives)
3. 好奇心, 創造性, および新しい経験にたいする欲求 (curiosity, creativity and the desire for new experience)
4. 経済的動機 (the economic motives)

自我動機とは, リッカートによれば, 人間の「個人としての存在価値や重要性を感受したい, 感受しつづけたいたいという欲求⁽¹⁴⁾」のことを意味している。そして, この意味の欲求は, 実際には場合によっていろいろの形態をとってあらわれる。自らの価値感や目標にしたがって成長したい, 意義のある達成をなしたいという欲求, 地位, 権力にたいする, あるいは評価されたいという欲求, 意義ある重要な仕事に従事したいという欲求はすべて自我動機の具体的な発生形態なのである。⁽¹⁵⁾

要するに, リッカート理論の基礎となっている新しい「モチベーションの仮説」とは, 人間は上述のような4つの動機ないし欲求をもつものであるという仮説をさしている。

(2) 概念的フレームワーク

リッカートが指摘するもう1つのことは, 近年急速に発展してきた社会諸科学における測定法の管理論や組織論への適用のことである。伝統的な管理論や組織論は, それらの技法の発展によって測定可能になった種々の変数を適用していないという意味で不十分である。そして, リッカートは社会諸科学の発展によって測定可能になった人間組織に関する様々な変数は「1つの概念的フレ

(15) Likert, *op. cit.*, 1961, p. 98.

(16) 「過去4半世紀間における科学の大きな発展は, 事業, 政府, 病院, および学校の管理者にとって大きな潜在価値をもっている。社会諸科学は, 数学, 統計学との協力で, 企業がいかなる管理システムを適用するかを決定するのに必要な変数や企業の人間組織の現状を評価するのに必要な変数の測定分析の方法論を開発してきた。これらの方法論の発展によって, 今や, 原因変数や媒介変数の測定が結果変数の測定に匹敵ないしそれを凌駕するほどの正確さで可能となっている。」Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 129-30; 「原因変数および媒介変数の測定は, 社会心理学, psychometrics, sociometrics, 統計学などの関連諸科学の分野でのかなりの習熟を必要とする複雑な仕事である。」*ibid.*, p. 144.

ームワークのなかに位置づけることができる⁽¹⁷⁾』といている。このフレームワークによれば種々の変数をつぎの3つの変数群に分類することが可能である。⁽¹⁸⁾⁽¹⁹⁾

1. 原因変数 (causal variables)

組織業績を決定する独立変数のことであるが、原因変数は組織メンバーによる変量やコントロール (control) が可能な変数に限定される。内容を略記して「リーダーシップ」変数ともよばれる。

2. 結果変数 (end-result variables)

原因変数によって決定される従属変数のことであり、従業員の行動の最終結果を示す生産性、品質、収益などの組織業績を意味する。代表的に「生産性」変数ともいわれる。

3. 媒介変数 (intervening variables)

これは原因変数に影響され、結果変数に影響を与える変数のことである。この広義の媒介変数は、さらに 1) 従業員の行動への媒介を意味する、従業員の「態度」あるいは「モチベーション」など狭義の媒介変数と、2) 態度の直接的表現としての行動で結果変数に影響を与える行動的媒介変数 (intervening behavioral variables) に分類される。しかし、一般的には、媒介変数は「態度」変数とよばれ、組織のいわば健康状態を示すものとされている。

要するに、上述の3つの変数は図1の矢印の方向に示されるような因果関係をなしているのである。⁽²⁰⁾ さらに、リッカートは3つの変数の間には図1の矢印の長さに示されるような「時間」 (time) という変数の存在も指摘している。⁽²¹⁾

(17)(18) Likert, *op. cit.*, 1967, p. 136.

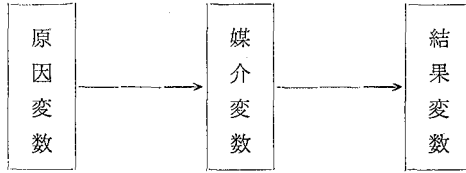
(19) 各変数の性質については、つぎの個所を参照。

Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 61, 69-70, 192-194, 196; Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 26-29, 75-77, 78, 97, 138, 139-140.

(20) 「原因変数, 媒介変数, および結果変数の間には, an orderly, systematic, cause-and-effect relationship がある。」Likert, *op. cit.*, 1967, p. 106.

(21) 「変数を分類し, それを表示するために用いられた手続は, ある要因を変動した場合, 後の時点でそれと関連して通常どの要因が変化するかを観察することであった。その時間の系列で最初にくる変数が原因変数で, つぎの変数が媒介変数, 最後の変数が結果変数とみなされた。」Likert, *op. cit.*, 1967, p. 142. なお, リッカートは変数間

図1 3変数間の関係



このようにして、3種類の変数とその関係は人間組織に関する種々様々な変数の関係を示すフレームワークをなしているのである。このように人間組織は諸変数からなるシステムをなしている。⁽²²⁾ システムを構成する諸変数間の相互関係は時間的なそして論理的な因果関係である。

3 リーダーシップ論

さてリッカートは、以上述べたような調査研究の結果から明らかになった伝統的な管理論や組織論の欠陥およびその方法論的な欠陥を修正して、すぐれた管理者や監督者のとっている行動や適用している原則を体系化しようとしている。それらは ①支持的関係の原則 (principle of supportive relationships), ②高度に効率的な集団 (highly effective groups), ③組織の重複的集団形態 (overlapping group form of organization) の3つに要約できる。⁽²³⁾

1) 支持的関係の原則

一般的にいて、当該個人が他人との関係をかれの個人としての存在価値や重要性を感受させている、あるいは感受させつづけているとみなすとき、その対人関係は「支持的」であるといわれる。いかえれば、自我動機が充足されるような対人関係を支持的関係というのである。

2) 高度に効率的な集団

支持的関係が実現されている対面的な集団 (face-to-face groups) である

の具体的な時間間隔について、原因変数の変化の6カ月後に媒介変数の変化、1~1.5年後に結果変数の変化がみられた事例をあげている (*ibid.*, p. 80)。また、リッカートは時間変数の重要性を強調するため、1章をそれにあてている (*ibid.*, chap. 5)。

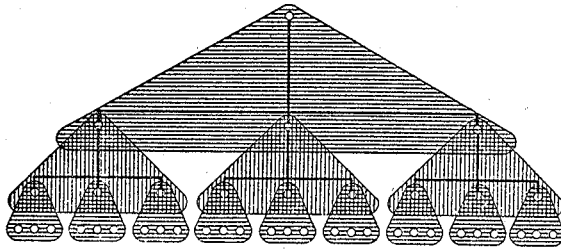
(22) 脚注(20)参照。なお、リッカートには The Need for a Systems Approach と題する1章がある (Likert, *op. cit.*, 1967. chap. 7)。

(23) Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 102-106.

仕事集団 (work groups) を高度に効率的な 集団⁽²⁴⁾ という。自我動機を現実に充足させるためには、当該個人の身近にいて、かれに関心をもち、かれが支持をえたいと望む人々との関係が重要である。このような意味で最も重要なのは、人が重要な時間の大部分を過ごす対面的な仕事集団での支持的関係である。

3) 組織の重複的集団形態

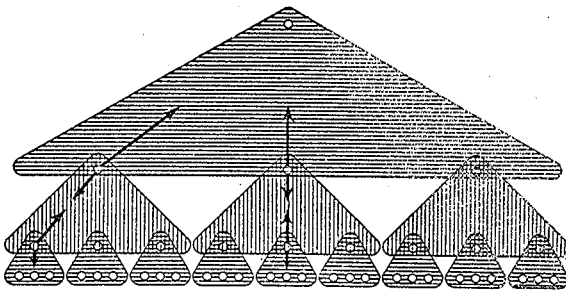
図2 組織の重複的集団形態



注) 仕事集団の規模は、ここでは4人構成となっているが、状況によって異なる。

出所) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, Fig. 8-1, P.105.

図3 連結ピン



注) 矢印が連結ピン機能を示している。

出所) *Ibid.*, Fig. 8-4, P.113.

(24) 高度に効率的な集団については、Likert, *op. cit.*, 1961, chap.11も参照のこと。「高度に効率的な集団の重要な側面はそこで支持的関係の原則が集約的に用いられていることである。」*Ibid.*, p.169.

高度に効率的な集団を、複数の集団に重複的に所属するメンバーをおくこと
によって、1つの全体組織へと連結させる組織形態を組織の重複的集団形態と
いう(図2)。高度に効率的な集団をこのように連結するのは仕事集団におけ
る公認の監督者としての管理者の機能である。⁽²⁵⁾これを連結ピン機能(linking
pin function)という(図3)。⁽²⁶⁾

このように、これらの原則の体系は人間が自我動機をもつという仮説から論
理的に演繹されることを特色としている。⁽²⁷⁾

つぎに、上述のことからも明らかなようにこれらの原則が体系をなすという
ことは、それらが本来不可分のものであることを意味している。同じものが、

- 1) 支持的関係の原則
- 2) 集団的意思決定(group decision making)ないし監督の集団方式
- 3) 高い組織業績の目標(high performance goals for the organization)

の3つに要約されることもある。⁽²⁸⁾管理者が支持的関係の原則を適用し、従業員
にたいして支持的行動(supportive behavior)をとることは支持的関係を生
み、監督の集団方式によって高度に効率的な集団は形成される。⁽²⁹⁾さらに、管理
者の連結ピン機能による組織の重複的集団形態は、監督者に高い組織業績の目
標をもたしめるメカニズムを提供するのである。⁽³⁰⁾⁽³¹⁾

このようにして、この3つの原則を管理者が適用して行動することは、従業
員の好意的態度を生み、組織業績を決定する原因変数をなしている。また、こ

(25) 「連結ピン機能のようなリーダーシップ機能の多くは、公認のリーダー(deigned leader)によってのみ遂行が可能である。」Likert, *op. cit.*, 1961, p.172.

(26) 連結ピン機能については、Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 113-115も参照のこと。

(27) 「このモデルについての説明には、経験的なデータや観察可能なデータが少ないものもあるが、それらは個人としての存在価値と重要性を感受したい、感受しつづけたという基本的欲求から直接演繹されたものである。」Likert, *op. cit.*, 1961, p.164.

(28) Likert, *op. cit.*, 1967, p.47.

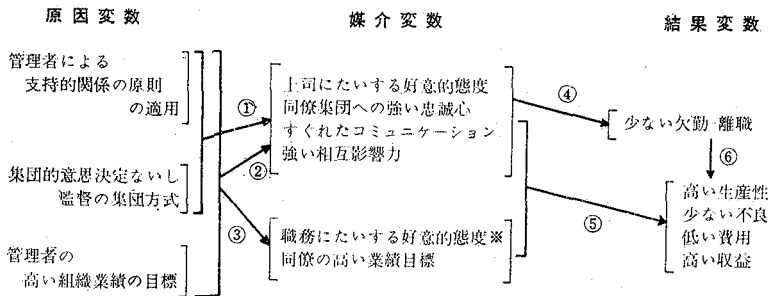
(29) リッカートは、所によっては、managerでなく、supervisor, superior, leaderなどの用語を用いているが、これらすべてが仕事集団の監督という監督行動の主体をさすものと解することができる。したがって、リッカートにおいては、管理者職能は本質的には仕事集団の監督であるとみなされている。なお、そこでは仕事集団は組織階層レベルの高低とは無関係に存在している。

(30) Likert, *op. cit.*, 1961, p.119.

(31) Likert, *op. cit.*, 1967, p.51.

の原因変数は内容的に管理者の監督行動すなわちリーダーシップである。したがって、リッカート理論はリーダーシップ論とよばれることがあるのである。⁽³²⁾ このリーダーシップという原因変数と媒介変数、結果変数との因果関係は図4のように図示される。

図4 諸変数間の関係の単純化された図式



- 注1) R. Likert, *The Human Organization*, 1937, Fig. 8-1, P. 137 を一部省略, 一部修正。
- 注2) ※項目は追加, その理由については, たええばつぎを参照。Likert, *op. cit.*, 1961, P. 61.
- 注3) 欠勤・離職は行動的媒介変数とみなされている。

最後に、われわれは、図4に示されるような因果関係の仮説の検証という研究過程が今日なお社会調査研究所等によってつづけられていることを指摘しておきたい。それは、企業、非企業を問わずあらゆる種類の組織を対象として、原因変数と媒介変数、媒介変数と結果変数との相関関係を明らかにするという研究である。そのなかには、多数の組織や部門について、ほぼ同時に各変数の測定を行なう比較研究の方法と、特定の組織や部門について原因変数を任意にコントロールする実験研究の方法が含まれている。⁽³³⁾ 実験研究の場合、同一組織

(32) D. G. Bowers and S.E. Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 11(6), 1966, pp. 238-263.
 (33) Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 117-8, chap. 9.

ないし部門について時間的な比較が行なわれる。

4 リッカート理論への批判

これまでにおいて概観してきたリッカート理論には重要な問題点が残されている。

リッカート理論の提唱する最も基本的な原則として支持的関係の原則をあげることができるが、この原則は人間の自我動機を充足せしめるためのものである。⁽³⁴⁾ところが他方で、リッカートは「モチベーションの仮説」として、自我動機を含む4つの動機ないし欲求をおいているのである。このように、人間の各種の欲求ないし動機のなかから、とくに1つだけを弧立的にとりだし、それだけを管理者の行動や原則を論理的に演繹する根拠にしていることは、⁽³⁵⁾演繹される行動ないし原則に限界を生じるであろう。その限界の克服のためにも、まず根拠となる人間の欲求ないし動機の構造についての分析が十分なものであることが必要である。リッカートにおいては、欲求ないし動機の全体構造および各欲求ないし動機間の関係が明らかでなく、欲求システムについての十分な分析を欠いているのである。

また、リッカートは、支持的関係の原則を対面的な仕事集団において適用することを強調する。このように、リッカート理論は集団を重視する立場をとっている。⁽³⁶⁾そして、集団のなかの個人の自我動機が充足されるか否かは、仕事に従事している従業員にたいする管理者の監督行動、すなわちリーダーシップに依存しているとするのである。しかしながら、さきに述べたように人間の欲求ないし動機について、自我動機のほかにあることが明らかにされるならば、管

(34) 「支持的関係の原則……は、職場情況で建設的に利用可能な……主要な動機の潜在力をフルに生かすための基本的な公式である。」Likert, *op. cit.*, 1961, p. 103.

(35) たとえば経済的動機から具体的な原則が演繹されていないという意味で不十分である。もっとも、リッカートは「たとえば経済的動機は、支持的関係の原則で明らかにされる諸条件が満たされるとき、いっそう効果的に働くという注目すべき証拠がある。」(Likert, *op. cit.*, 1961, p. 103)と述べているが、論理的に明らかにされているわけではない。

(36) 「本章での議論は組織や管理の集団的側面(group aspects)に意識的に焦点をあて、それを強調してきた。古典理論と新理論との主要な差を明確にするためである。」Likert, *op. cit.*, 1961, p. 117.

理者の行動も監督行動に限定されるとはかぎらないであろう。

III ハーッバーグ理論

1 ピッツバーグ調査

フレデリック・ハーッバーグ (Frederick Herzberg) の理論も今日最も注目され、影響力の強いものの1つであるが、その展開は1959年公刊されたハーッバーグとピッツバーグ心理学研究センター (Psychological Service of Pittsburg) の共同研究者による調査研究が⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾1つの発端をなしている。

ハーッバーグの研究対象は、労働者の職務にたいする態度、あるいは簡単に職務態度 (people's attitudes toward their jobs, job attitudes)⁽³⁹⁾である。ハーッバーグによれば、この職務態度の調査研究にはつぎの3つの中心的な課題が含まれている。⁽⁴⁰⁾第1は職務態度の測定の問題である。研究者は職務態度に定義を与え、客観的に測定しなければならない。第2に職務態度をもたらす原因の分析、第3に職務態度のもたらす結果の分析がなければならない。ハーッバーグにとって従来の研究は、これらの課題に答えるには、必ずしも十分なものとはいえない。⁽⁴¹⁾そこで、かれら独自の調査研究が必要となったのである。

(1) 職務態度の分析

職務態度の研究に必要なデータは、ピッツバーグ所在のいくつかの企業の財務関係の仕事に従事している人 (以下、会計士という) と設計技師 (以下、技師という) あわせて203人を対象にして、研究者が面接を実施して集められて

(37) F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, ©1959 by F. Herzberg, ©1959 by J. Wiley & Sons, Inc.

(38) 「この研究に必要なデータが収集された当時、Psychological Service of Pittsburg では HerzbergがResearch Director, MausnerがResearch Psychologist, SnydermanがResearch Associateであった。」 Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 2nd ed., 1959, p. xi.

(39) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p.3. なお、上掲書にForewordを与えている J.C. Flanaganは、その冒頭で、“The book reports the finding from a study of job motivation based on a fresh approach to this problem.” (*ibid.*, p. vii) と述べ、モチベーションの研究とみなしている。

(04) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p.5.

(41) *Ibid.*, pp.17-9.

(42) いる。その際の最初の質問は、過去において、直接間接に職務に関して、いつもになくとくに満足を感じたときのことと、不満を感じたときのことを思いだしてもらって、それぞれのことを話してもらうためのものであった。その他、適時、その満足状態や不満状態の持続期間および満足や不満の結果どのような事態が生じたかということも質問されている⁽⁴³⁾。

そこでは職務態度は態度の変化として把握されていることが注意されなければならない。ある一定時点の各人の態度を量的に把握するという、従来まで多くとられた態度測定法はとられていないのである⁽⁴⁴⁾。

さて、以上のようにして集められたデータ、すなわち被面接者から提供された満足と不満についての話題は、研究者がその内容を分析することによって、職務態度の原因を明らかにするのに用いられている。さらに、そのデータは職務態度の結果として生産性・品質、離職・欠勤および職務以外のことがらにたいする態度にどのような影響をおよぼしたかということも分析するのにも用いられている⁽⁴⁵⁾。

(2) 職務態度の原因の分析⁽⁴⁶⁾

データ分析の結果、職務態度の原因として合計16の要因が抽出されている。そして主な分析結果は図5のような柱状グラフに要約されている。図はまず各要因が職務態度の変化をひきおこす原因となる頻度を示している(図では各柱の左右への長さ)。さらに、図は各要因によって生じた職務態度の持続期間について示している(図では各柱の上下の幅)。

(42)(43) *Ibid.*, pp. 20, 30-6.

(44) *Ibid.*, p. 85.

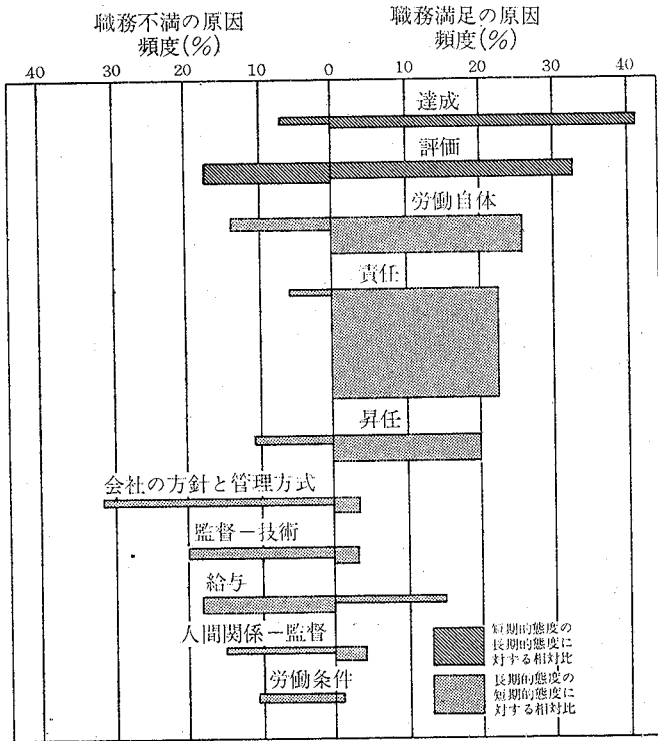
(45) *Ibid.*, chap. 4.

(46) *Ibid.*, chap. 8.

Cf. *ibid.*, chap. 6; Herzberg, *op. cit.* 1966, pp. 71-4, 178, 193-7; F. Herzberg, "The Motivation to Work," in P. Weissenberg, ed., *Introduction to Organizational Behavior: A Behavioral Science Approach to Understanding Organizations*, Intext Educational Publishers, 1971, pp. 319-24.

なお、16の要因のなかには、以下の本文でとりあげる10の要因のほか、発生頻度の小さいものとして、「成長の可能性」「人間関係一部下」「人間関係一同僚」「個人生活の諸要因」「身分」「職務の安定性」が含まれている。

図5 職務満足の原因と職務不満の原因



出所) F. Herzberg et al., *The Motivation to Work*, 1959, Figure 1, p.81.

以上の分析結果からハーツバーグが導きだす主な結論の1つは、職務満足を生みだす原因と職務不満を生みだす原因とでは要因の種類を異にしているということである。16の要因のうち、つぎの5つはもっぱら職務満足の原因として作用している。すなわち、①職務に含まれる特定の目標の達成・失敗(図および以下では「達成」と略称している)、②「達成」にたいして他人から与えられる評価・無視・非難(同上「評価」)、③職務の遂行それ自体、いいかえれば職務そのものの性格(同上「労働自体」)、④職務に与えられている責任範囲の拡

大・縮小(同上「責任」), ⑤「責任」が会社内での地位の変化をともなった昇任・降任(同上「昇任」)がそれである。ハーッバーグによれば, この5つの要因は, すべて「労働者のその職務にたいする関係」(the relationship of the worker to his job)を述べるものである。したがって, 労働者にとっての職務満足の原因は「職務構造」(job content, job structure)であると結論づけるのである。

つぎに不満要因となっているのは, つぎのものが主なものである。すなわち, ①職務遂行を一般的に規定する会社の方針と管理方式(同上「会社の方針と管理方式」), ②職務遂行を監督する直属の上司との関係(同上「監督一技術」), ③職務をはなれた監督者との人間的な関係(同上「人間関係一監督」), ④職務遂行の報酬として支給される給与・賃金, 諸手当, 福利厚生施設などあらゆる種類の物的報酬(同上「給与」), ⑤職務遂行のための設備や物的環境条件, および労働時間(同上「労働条件」)などである。ハーッバーグによれば, これら不満要因はすべて, 職務の環境条件をあらわしている。したがって職務不満をもたらす原因は「職務環境」(job context, job environment)であると結論づける。

(3) 職務態度の結果の分析⁽⁴⁷⁾

職務態度の原因についての分析につづいて, ハーッバーグは, 職務態度のもたらす結果について分析している。ここでは, そのなかから代表的なものとして, ①職務態度が生産性・品質などの「職務業績」(job performance)におよぼす影響, ②職務態度が離職・欠勤などの「労働移動」(turnover)におよぼす影響, ③職務態度が監督者や同僚にたいする態度など「ほかの態度におよぼす影響」(attitudinal effects)についての分析をみることにする。

職務業績についての分析結果は,

職務満足の結果として業績の変化に言及しているもの	73%
職務不満の結果として業績の変化に言及しているもの	48%

(47) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, chap.9. Cf. *ibid.*, chap. 7.

と示されている。ハーッバーグは結論として、つぎの2つのことを述べている。第1に、職務態度の結果として業績の変化が認められる割合は60%を若干上まわっている。したがって、職務満足の結果として業績向上が生じ、職務不満の結果として業績悪化が生じることがかなりの確率で予定できる。第2の結論は、職務不満と業績の因果関係より職務満足と業績の因果関係が比較的強いということである。

労働移動についての分析結果は、

職務満足の結果として、

離職を考えなおしたり他社の勧誘を断ったりしたことに言及している

もの.....9%

職務不満の結果として、

離職した前歴に言及しているもの.....13%

離職の具体的な手続をとりはじめたことに言及しているもの.....8%

離職を考えたことに言及しているもの.....17%

である。職務不満の結果として物理的・心理的離職が生じることがかなり(38%)あるというのが結論である。

職務態度がほかの態度におよぼす影響の分析のなかから、他人(通常は監督者)にたいする態度におよぼす影響についての分析をみることにしよう。その結果は、

職務満足の結果として他人にたいする態度が変化したことに言及している

もの.....6%

職務不満の結果として他人にたいする態度が変化したことに言及している

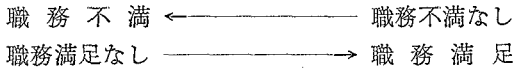
もの.....27%

である。このことから、職務不満の結果、監督や同僚にたいする態度も悪化することがかなりあるということが結論づけられている。

2 モーティベーション=衛生の理論

これまで、われわれはピッツバーグ調査の概要を述べてきたが、この調査研

究の結論として、とくに重要なのは、つぎの2つである。第1に、職務態度は不満極大から満足極大までの1次元をなすものでなく、



のような2次元の尺度のそれぞれの位置で示される性質のものである。第2に、職務態度の次元の差異に応じて、それぞれ職務態度の原因も、職務環境、職務構造のように種類を異にしている。さらに、それぞれの職務態度のもたらす結果にも差異がある。

ところで、ハッパークは職務環境をなす要因のことを「衛生要因」(factors of hygiene, hygiene factors) とよんでいる。⁽⁴⁸⁾「衛生」とは通常、人間の環境の悪化により生じる病気を、環境の改善によって、予防することを意味している。職務環境はその悪化によって職務不満を生ぜしめ、さらにその職務不満は業績低下をもたらす。ところが、職務環境の改善は職務不満を防止するが、それだけで職務満足を生ぜしめることはないのである。これにたいして、職務構造は「モチベーション要因」(motivators, motivating factors) とよばれている。⁽⁴⁹⁾「モチベーション」(motivation) という用語は最も一般的には、労働者が職務にたいして満足し、そのため労働者の業績の向上が期待できる状態をさして用いられるからである。要するに、モチベーション要因と衛生要因とは、それぞれが原因として職務態度やその結果に影響をおよぼす場合その性質を異にしていることを示すための概念である。

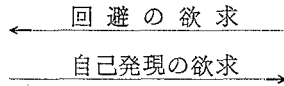
さて、それでは上述のような現象は、なぜ生じるのであろうか。その説明を任務とするのが「モチベーション=衛生の理論」(motivation-hygiene theory)⁽⁵⁰⁾である。そして、その説明の根拠をなしているのは人間の「2元的欲求システム」(two-dimensional-need system)⁽⁵¹⁾の仮説である。この仮説は理論の基本的仮説である。

ハッパークによれば、人間の欲求システムは、

(48)(49) *Ibid.*, pp. 82, 113-4; Herzberg, *op. cit.*, 1966, p.74.

(50) Herzberg, *op. cit.*, 1966, p.71.

(51) *Ibid.*, p.12



のような方向を異にした2つの平行線で図示されうるものである。⁽⁵²⁾ 自己発現 (self-actualization) は個人の究極的な人間的目標をあらわすための心理学の概念として、現実の世界で各人の潜在的能力 (potentiality) に応じて、独自の個人として自己を完成することという意味で用いられることがある。しかしハーッバーグの場合、自己発現の欲求という場合、それは上述のような自己完成への接近の欲求、現時点より心理的に成長することへの欲求、あるいは心理的成長という現実には継続的な過程で潜在能力を発現していくことにたいする欲求という意味で用いられている。これにたいして、回避の欲求は心理的環境が与える恐怖、苦痛、不快さを回避しようとする欲求をさしている。⁽⁵³⁾ そして、この2つの欲求が方向を異にする平行な矢印で図示されているのは、それぞれの欲求にとっての刺激要因 (stimulus, incentive) が異なっていることを意味している。⁽⁵⁴⁾

ところで、ハーッバーグによれば、人間はあらゆる領域で自己発現をはたそうとするが、職務という領域は各人にとって最も重要な領域の1つである。⁽⁵⁵⁾ この領域で自己発現の欲求の刺激要因は職務それ自体である。したがって、労働者にとって自己発現の欲求にたいする刺激要因 (「労働自体」) が存在し、心理的成長の現実性を経験 (「達成」「評価」) でき、成長が現実的継続性をもつことによつて潜在能力の発現の機会 (「責任」「昇任」) がある場合、自己発現の欲求は充足され職務満足が生じる。これにたいして、労働者にとって回避の欲求の

(52) *Ibid.*, p. 76.

(53) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, pp. 114-5; Herzberg, *op. cit.*, 1966, pp. 56, 58, 76.

(54) このことに関して、ハーッバーグは、人間が聴覚と視覚を同時にもちながら、それぞれの刺激要因は音と光であり、全く異なっていることをアナロジーとして与えている (Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 76)。

(55) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p. 114.

刺激要因は職務環境であり、管理監督方式、人間関係、物的報酬⁽⁵⁶⁾、および労働条件などが、恐怖、苦痛、不快さの源泉となると職務不満が生じる。ところが職務環境の改善により恐怖、苦痛、不快さを除去することは、職務不満を予防するのであるから職務満足の前提条件となるが、それ自体で職務満足をもたらすものではない。

さらに、ハーツバーグによれば、職務満足および職務不満から生じる労働者の行動は、それぞれ「接近行動」(approach behavior)「回避行動」(avoidance b.)とよばれている⁽⁵⁷⁾。自己発現の欲求の充足は自己完成へ向けさらに1歩接近するための行動、すなわち職務の遂行、達成の行動を生みだすからであろう。したがって、職務満足は労働者の生産性・品質の向上の行動を生む。これにたいして、回避の欲求が充足されないときは、労働者は職務遂行を回避したり、あるいは職務環境そのものを回避するための離職・欠勤の行動をとるといえるであろう。

要するに、労働者は人間として2元的な欲求システムをもつという仮説にもとづいて、職務構造はモチベーション要因として、職務環境は衛生要因として作用している現象が説明されているのである。

以上がヒツバーグ調査の概要である。しかし、このような研究にたいしては、なお批判の余地が残っている⁽⁵⁸⁾。第1に、調査対象が技師と会計士に限定されている。第2に、態度の原因・結果の分析にあたり、とくに原因となる要因

(56) 給与はつぎのような諸種の根拠にもとづいて、衛生要因とみなされている。第1に、給与は職務遂行にたいして与えられる報酬であり、職務構造というよりむしろ職務環境である。第2に、調査結果では、満足の原因と不満の原因とでは、発生頻度はほぼ同じであるが、不満の原因となる場合、それは長期のものが多く、したがって、不満の原因となる方が強力である。第3に、満足の原因として作用するときは、「達成」「評価」とともに発生する。給与が独立して原因となるときは、不満の原因としてである。第4に、給与は回避の欲求の刺激要因である。それは経済的損失からくる苦痛や不公平な報酬制度からくる不快さの源泉となるからである。(Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p. 58; Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 126.)

(57) Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p. 114; Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 79. ただし、その説明は必ずしも明確であるとはいえない。

(58) Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 92. これらの批判はハーツバーグの自己批判である。

の数に関して、分析にあたる研究者のもつバイアスの介入の余地がある。この批判にたいして、ハーッバーグは、調査対象を広げ、他の研究者による調査を引用して、モチベーション＝衛生の理論の検証のための研究をつづけている。⁽⁵⁹⁾ その研究成果からハーッバーグは、「既成観念に反して、モチベーション＝衛生の反復的研究においては、サンプルとなったブルー・カラー労働者や女工と技師、科学者、および管理者とでは、職務態度に関して何ら差異がないことが明らかになった⁽⁶⁰⁾」と結論づけているのである。

3 ハーッバーグ理論への批判

リッカートが人間の欲求システムの分析に不十分さを残していたのにたいし、ハーッバーグはその分析に進歩をみせている。ハーッバーグは人間の多様な欲求を表面的にはなく、その基底となる2つの欲求を概念的にとらえ⁽⁶¹⁾、それらを1つの欲求システムとしてとらえている。しかし、ハーッバーグ理論に問題点がないわけではない。

ハーッバーグはモチベーション要因を職務構造と一般化しているが、そのことはモチベーション要因の他の側面をみのがしやすい欠陥をもつのである。たとえば、「評価」は、ハーッバーグ自身が指摘しているように、現実にはそれを行なう主体——主として監督者や管理者——の側面を含んでいる。ところが、これが職務構造を一般化されることによって、「評価」の主体である監督者ないし管理者の行動の側面を隠蔽しているのである。このようにして、モチベーション要因が監督者ないし管理者の行動を不可分のものとしてい

(59) Herzberg, *op. cit.*, 1966, chaps. 7, 8.

(60) *Ibid.*, p. 191.

(61) 「物理諸科学は、自然の本質的真理が人による自然の直接的知覚に反しているという事実にあってももはやとまどわない。物理科学者は……理論的枠組のなかで考える。……それは……人が直接に感覚や経験を通して得た知識……よりも予定可能なかたちで現実を反映する。同様に、人間がもし概念的に(conceptually) 2元的に存在するのであれば、この2元性が直接経験されないとしても、……人間の諸制度は人間を『感覚的』視点よりも、概念的視点でみた方が有効であろう。」 Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 189.

(62) 「監督者は満足についての話題のたなかに……しばしばあらわれた……。かれは、しばしばすぐれた仕事の評価の源泉(source)となっていたのである。」 Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p. 134.

ることが明示されるならば、「監督—技術」や「会社の方針と管理方式」を衛生要因として規定することは、明らかに問題点を生じる。

職務構造、「監督—技術」および「会社の方針と管理方式」にかぎらず、ハーッバーグが態度の原因として掲げる要因は一方では労働者の行動に影響を与える原因としての側面も持っている。ところが、視点をかえれば、これらは企業における人間——主に監督者ないし管理者——の行動の結果として企業内に生じる現象としての側面も持っている。ハーッバーグ理論では後者の側面が明らかにされていないのである。職務環境は、企業の人間の行動の結果として生じる現象としての側面も持っているのだから、その分析はそれを生ぜしめる人間の行動と関連させた分析であることが必要である。

(以下次号)