

「モーティベーションの行動科学」 と労務管理論 (2・完)

— リッカート理論とハーツバーグ理論の比較研究を中心に —

山口 博 幸

- I はじめに
- II リッカート理論
 - 1 ミシガン調査
 - 2 リッカート理論の基礎
 - 3 リーダーシップ論
 - 4 リッカート理論への批判
- III ハーツバーグ理論
 - 1 ピッツバーグ調査
 - 2 モーティベーション=衛生の理論
 - 3 ハーツバーグ理論への批判 (以上前号)
- IV モーティベーションの行動科学 (以下本号)
—リッカート理論とハーツバーグ理論の比較と統合—
- V むすびにかえて
—近代労務管理論の発展動向—

IV モーティベーションの行動科学

—リッカート理論とハーツバーグ理論の比較と統合—

これまでにおいて、われわれはリッカート理論とハーツバーグ理論とについて、その母胎をなす調査研究、理論的基礎としてのフレームワークや基本的仮説、および理論を構成する主要な仮説をみてきた。つづいて、われわれはこれらの研究に与えられている名目としての行動科学の実質をみることにする。

行動科学は本質的には、行動科学的方法論である。⁽⁶³⁾このことを明らかにするために、まず、リッカートやハーツバーグが、理論の構造を諸種の仮説(assumption)

(63) このことについては、たとえばつぎを参照のこと。

占部都美著『近代管理学の展開』有斐閣、昭和41年、34ページ。

占部都美著『現代企業の人間関係』白桃書房、昭和42年、37ページ。

のシステムとみなし、仮説の機能を現象の説明(explanation)、予定(prediction)、およびコントロール(control)に求め、仮説の経験的検証(empirical verification, empirical test)の可能性を重視する科学方法論の立場をとっていることを指摘しなければならない。

リッカート理論やハーッパグ理論における諸仮説は2種類に区別することができる。1つは、特定の現象同士間の因果関係について、観察ないし測定可能な概念を用いて、個別的に記述する経験的仮説である。他の1つは、経験的諸仮説について、一般的な統一概念を構成することによって、一般的に記述する一般法則的な仮説である。一般法則的な仮説は理論の基礎をなす基本的仮説である。特定の現象が与えられた後、それがなぜ生じるかを記述するため経験的仮説から一般法則的な基本的仮説へと順次示していくことを説明という⁽⁶⁴⁾。逆に、特定の現象が与えられる前に、一般法則的な基本的仮説から論理的演繹によって、経験的仮説を導くことを予定という。予定は説明の健全さを確認する。したがって、予定に失敗するような基本的仮説は放棄されるであろう。調査研究から理論構築へというリッカートやハーッパグの研究過程は、このような科学的な説明と予定の過程であるといえる。

つぎに、ひとたび一般法則的な基本的仮説が明らかにされると、その仮説からは、それが設定される時説明の対象となっていた現象とは別個の、いわば、

(64) 「仮説」「説明」「予定」「コントロール」「検証可能性」に関してはつぎを参照のこと。

カール・G・ヘンペル稿中村秀吉訳「科学的説明」『現代の科学哲学』誠信書房、昭和42年、115-123ページ。

R. M. Cyert and E. Grunberg, "Assumption, Prediction, and Explanation in Economics", in R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc., 1963, pp. 298-311.

西田耕三著『企業行動科学の基礎』（現代経営学全集第21巻）白桃書房、昭和44年、第1章行動科学的経営学の方法論、3-57ページ。

(65) たとえば、ヘンペルはつぎのように述べている。「ここで問題とする意味での説明とは基本的には、なぜ与えられた事件が生じたか……という問いに対する答えである。」ヘンペル上掲稿116ページ。「原因による説明は、……それに対応する法則の言明によって具体化され、おき代えられ得るときに限って、科学のあからさまな説明として受け容れることができる」同117ページ。

新しい経験的仮説が演繹されていることは注意されなければならない。⁽⁶⁶⁾この予定は説明によって確認することができる性質のものであることはいうまでもない。このように、健全な科学的理論というものは、それ自体のシステムを拡大する可能性をもつものである。

以上のことから明らかなように、一般法則的な基本的仮説と個別的な経験的仮説との設定の順序は、本質的には重要でない。注意されなければならないのは、そこで、すべての仮説の経験的検証の可能性の有無を重視する立場がとられていることである。⁽⁶⁷⁾仮説とは検証さるべき命題を意味し、その真偽は一般法則的な命題から演繹されるか否かでなく、経験的検証によって確認されるか否かである。したがって、あらゆる仮説は直接間接に検証が可能であることを不可欠の要件としている。

要するに、リッカート理論やハーッパグ理論は、明示的暗示的にかかわらず、理論の機能を上述のような説明と予定に求める記述科学の性格をもち、仮説の経験的検証の可能性を重視する論理実証主義哲学の流れをくむ科学方法論にもとづいているといえる。⁽⁶⁸⁾最後にではあるが、両理論は、現象同士間の因果関係について予定を行なうのであるから、それにしたがって原因変数をコントロールし、現象を望ましい方向に変化させるのに利用することもできる。⁽⁶⁹⁾

ところで上述のような方法論を可能にしたのは、リッカートが指摘するよう

(66) たとえば、リッカートはモチベーションの仮説から論理的演繹によって支持的関係の原則などに関する仮説を導いている。

(67) たとえば、ハーッパグはピッツバーグ調査について「あの研究は人間が2組の欲求をもつものであることを検証するために計画された」と述べている (Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 71)。

参考：「科学方法論の機能は、……命題が形成された後に、それを検証するための手続上のルールを提供することである。」Cyert & Grunberg, *loc. cit.*, fn. 3, p. 299.

(68) 論理実証主義については、たとえばつぎを参照のこと。

碧海純一、石本新、大森莊藏、沢田允茂、吉田夏彦共編『科学時代の哲学1——論理・科学・哲学——』培風館、昭和39年、67-98ページ。

(69) 以上述べてきた科学方法論は行動科学にのみ固有の方法論であるとはいえない。しかし、従来の多くの経営学とその方法論を対比させる意味で、行動科学的方法論として主張することは有益であろう。

に、近年の社会諸科学や統計学における社会調査法——調査指標と測定技法——の発展とその適用である⁽⁷⁰⁾。またリッカートやハッパグにみられるように、理論的基礎をなす基礎概念や基本的仮説については主として心理学、その他の経験的仮説のいくつかについては伝統的組織論や管理論の研究成果を批判的に適用している。要するに、リッカートもハッパグも、ともにいわゆる学際的アプローチ⁽⁷¹⁾ (interdisciplinary approach) の方法論を適用しているといえるのである。しかし、ここでいう学際的アプローチは関連諸科学の研究成果を単に集大成することを意味しない。学際的アプローチによって1つの独立の体系的理論を構築することは、関連諸科学の成果としての諸理論を一定の基本的仮説や統一概念にもとづいて統合することを意味しているのである。諸理論を一定の基本的仮説のもとに統合することが可能であることは、リッカートが指摘している⁽⁷²⁾。そのためには、前提として、基本的仮説や理論のフレームワークを構成する統一概念の構成がなければならない。リッカートとハッパグの場合、各々の理論構築の過程において、そのような統一概念として、ともにモチベーションの概念を設定しているのである。モチベーションの概念とは、ここでは、人間の目的的行動を規定する諸要因とそれらの因果関係の総体を示す概念をさしている。いかえれば、モチベーションとは、欲求の構造、欲求を活動させる原因となる刺激要因、その2種の要因の関連結果と行動の方向を示す態度、などを包括した目的的行動の生成過程を示す概念である。諸要因のなかでも重要なのは欲求構造であり、モチベーションの概念

(70) 脚注(16)参照。

(71) 「行動科学はインターディシプリナリ (すくなくともマルチ・ディシプリナリ) な分野であるという議論は、……いつも強調された。」Rush *op.cit.*, 邦訳, 22ページ。

(72) 「修正理論 (=リッカート理論—山口) は、既存の諸理論のなかで特に有益なものはあらゆるものを基礎にして構築される。それは、科学的管理法、……の提供するすべての tools を十分に利用する、がしかし、その philosophy は利用しない。……修正理論のもとでは、……素材は伝統的諸理論とは異なる方法で、つまり異なるモチベーションの仮説を基礎にして、異なった論理……で利用される。」Likert, *loc.cit.*, 1959, p.185.

は一定の欲求ないし動機についての仮説を内包することを特色としている。⁽⁷³⁾それは、リッカートのいわゆる「モチベーションの仮説」であり、ハーッパ―グのいわゆる「2元的欲求システム」の仮説である。これらは各々の理論の基本的仮説でもあるのである。その他、刺激要因の一部が「モチベーション要因」とよばれたり、態度と同義に「モチベーション」が用いられたりするのは、それらがモチベーションの概念であることを示しているといえよう。そして統合の結果として構築される理論は人間行動一般でなく、組織ないし企業における人間行動を研究対象とする点で、⁽⁷⁴⁾心理学と区別されるであろう。

このように、組織ないし企業における人間行動を研究対象とし、仮説の経験的検証の可能性を重視する論理実証主義の流れをくむ科学方法論およびモチベーションの概念を統一概念とした学際的アプローチの方法論を適用して構築される理論を、われわれは「モチベーションの行動科学」とよぶのである。⁽⁷⁵⁾したがって、リッカート理論とハーッパ―グ理論は、方法論的にはともに「モチベーションの行動科学」である。

さて、これまでにおいて、リッカート理論およびハーッパ―グ理論が同じ方法論にもとづくものであることを明らかにしたわれわれは、つづいて両理論の理論内容の異同、および両理論の統合について論じなければならない。理論内

(73) 参考:「この分析は、それを進めていくと、究極的にはそれ以上進めない一定の……欲求に常に行きつくことを特色としている。……これらの欲求は平均的な人間においては、直接的に認識されることは非常に少なく、それよりも、具体的に意識される多様な欲求から抽出した一種の概念であることを特色としている。いしかえれば、モチベーションの研究は、その一部に、人間の究極的……欲求の研究を含まなければならない。」A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row Publishers, 1954, 3 Preface to Motivation Theory, p. 22.

(74) 参考:「われわれが主張していることは、経済学は人間行動の研究の一部と考えるべきであるということ、および経済学の経験的法則は……行動に関する命題 (propositions of behavior) を基礎とすべきであるということである。」Cyert & Grunberg, *loc. cit.*, p. 309.

(75) 「モチベーションの行動科学」は、意思決定の概念を統一概念とする「意思決定の行動科学」とともに行動科学的経営学の2大潮流をなすものといわれている(西田前掲書, 50-56ページ)。

容は方法論によって規定されるものである。⁽⁷⁶⁾したがって、リッカート理論およびハーッパグ理論は、同じ「モチベーションの行動科学」の名称のもとに、理論内容の統合が可能なはずである。

2つの理論内容の比較と統合の過程は、まず、各々の理論を構成している概念の比較と共通概念の設定を含まねばならない。その結果にもとづいて、検証の可能なかぎりの仮説を再構築することが理論内容の統合にほかならない。そして、このような比較と統合によって、さきに指適したような各々の理論のもつ問題点について、再考しようとするのである。また、それによって各々の理論を構成している重要な概念について、その概念内容をさらに具体的に明らかにしようとしているのである。

1) 2つの理論内容の比較と統合において、最も重要な過程の1つは、各々の理論の基礎をなしている基本的仮説の比較と統合である。その際、リッカート理論の「モチベーションの仮説」に含まれている重要な概念である自我動機とハーッパグのいわゆる「2元的欲求システム」を構成する自己発現の欲求とは概念内容をほぼ同じくするものであるといえる。⁽⁷⁷⁾ところが、リッカートの「モチベーションの仮説」は、自我動機ないし自己発現の欲求の存在を指摘した点では、新しい仮説であっても、全体としての動機ないし欲求についての十分な分析を欠いていることは、さきにわれわれが指摘したとおりである。したがって、われわれは「モチベーションの行動科学」の基本的仮説として分析の十分なハーッパグの「2元的欲求システム」の仮説を適用することによって、リッカート理論の欠陥を補完しなければならない。

2) 基本的仮説の設定につづいて、経験的諸仮説についても比較と統合が必要である。その際、以下においては、監督者と管理者をつぎのような概念内容をもつものとして用いることにする。すなわち、監督者とは労働者の直属の上

(76) 西田前掲書、3-5ページ。

(77) 自我動機および自己発現の欲求は、ともに「個人としての存在価値や重要性を感じる」と、ないし「独創的な個人として自己を完成」することをめざしての心理的な成長の欲求を意味し、具体的には意義ある重要な職務、職務の達成、達成の評価などにたいする欲求としてあらわれる点で同じである。

司であり、管理者とは会社の一般的な方針や管理方式を決定し適用する主体である。考察の便宜上、まず最初に職務構造を考察の焦点とする。職務構造は、ハーッパグ理論によれば、労働者の職務満足や業績向上をもたらしモチベーション要因であり、そして衛生要因である「監督一技術」とは明確に区別されている。ところが、ハーッパグが自ら指摘するように、現実においては、モチベーション要因である「評価」の主体であり、「達成」が可能なように職務構造の変革を行なうのは、主に監督者なのである。⁽⁷⁸⁾これにたいして、リッカート理論においては、労働者の職務満足や業績向上をもたらし原因変数として支持的関係の原則の適用やその他の一定の監督行動が明らかにされている。ところが、支持的関係の原則の適用やその他の一定の監督行動とは、現実において、監督者が労働者の職務達成が可能なように、たとえば、職務構造を変革したり、その職務の達成を評価したりする行動をさしているのである。⁽⁷⁹⁾したがって、われわれは「モチベーションの行動科学」の仮説の1つとして、労働者の職務構造に関する一定の原則を適用した監督者の監督行動はモチベーション要因であるという仮説を明示的に設定しなければならない。そこで、一定の原則とは支持的関係の原則や監督の集団方式などをさしている。また、監督者が高い組織業種の目標をもち、それを労働者に示していくことは、一般

(78) 「監督者は満足に関する話題のなかに……しばしば登場した……。かれは、しばしばすぐれた仕事の評価の源泉(souce)となっているのである。」Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959 p. 134 (ただし、力点は山口による)。

「すぐれた監督者が、しばしば、部下の創造的な達成能力の実現を可能にするように、仕事の構造を変革する役割をはたしていたということはあることである。」*ibid.*, p.135 (同上)。

(79) 「従業員の業績は原因変数ではない。……従業員の達成感ないし完成感に変化を与えるために、組織ないし上司がとる手続は原因変数とみなされる。……たとえば、組織がすぐれた業績を評価したり、上司が目標の達成を称讃したり、…するとき、支持的関係の原則が原因変数となっているとみなされる。」Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 141-2 (ただし、力点は山口による)。

また、リッカートは、職務構造の変革について、それが「職務拡大」であれ、「仕事の単純化」であれ、有効なものになるためには、それと監督行動を主要な構成要因とする管理システム全体との調整が重要であることを指摘している(*ibid.*, p.124)。

的にいって、職務拡大であるといえるであろう。それは労働者の昇任をともな
った責任範囲の拡大、あるいは昇任をともなわない責任範囲の拡大であること
もあるであろう。

3) さきにわれわれが設定した仮説は、労働者の職務遂行にたいして直属の
上司がとる監督行動がモチベーション要因となることを明示的に示している
。それでは、ハーッバーグ理論において衛生要因の主要なものとして
「監督一技術」⁽⁸⁰⁾とは何をさすのであろうか。それは、上述の原則にもとづかない、
あるいは上述の原則に反する監督者の監督行動のほかに考えられない。し
たがって、監督者が労働者にたいして支持的関係の原則を適用しないで一方
的・命令的に職務構造を変革する場合、労働者の職務達成を無視したり、職務
失敗を対個人的に非難する場合、あるいは監督者が労働者のために職務拡大を
実現せず、低い組織業績の目標を維持する場合など、監督者の監督行動は衛
生要因となるであろう。これが、ハーッバーグのいわゆる「監督一技術」の実
質である。なお、上述のことは「監督一技術」に職務構造という要因が不可分
のものとして含まれていることを示している。したがって、職務態度の原因と
して、職務構造と職務環境との区別についてのハーッバーグの主張も否定され
なければならないといわれるかもしれない。しかしながら、われわれは、監督
者の行動と職務構造は、現実において、一体不可分のものであるが、それが、
理論的には、一方で職務構造とみなされモチベーション要因となり、他方
で監督者の行動という職務環境とみなされ衛生要因となることを、ここでは肯
定しなければならない。

4) 労働者の職務態度の原因としての監督者の行動は、職務構造に関する行
動あるいは監督行動に限られるものではない。ハーッバーグが衛生要因として

(80) 「各要因が有意となった回数を数えてみると、……『会社の方針と管理方式』および
『監督(技術—山口)』は、……職務不満の最も顕著な原因であることがわかる。なぜ
であろうか。環境は人間という動物にとって、苦痛の源泉であるが、最も明白で影響
力の強い職務環境要因は会社の経営方式と直接の上司の行動であるからである。」
Herzberg *op. cit.*, 1966, p. 125.

掲げる労働者にたいする人間関係(「人間関係—監督」)および労働者の職務遂行にたいする物的報酬、労働条件などの職務環境のいかんは直接間接に監督者の行動に依存していることは明らかである。そして、そのような監督者の行動は監督行動と同義ではない。けだし、それは職務をはなれた労働者との人間関係をも含むものだからである。このような職務環境に関する監督者の行動はすべて衛生要因である。

5) このようにして、職務構造や職務環境のいかんが監督者の行動に依存している側面をもつことは明らかである。しかしながら、監督者の行動は職務構造や職務環境を規定するすべてではない。ここで、われわれはハーツバーグ理論が「監督—技術」とならんでもう1つの重要な衛生要因とみなしている「会社の方針と管理方式」⁽⁸¹⁾について考察しなければならない。会社の一般的な方針と管理方式を決定し適用する管理者の行動が、ハーツバーグ理論に反して、現実においてはモチベーション要因の側面と衛生要因の側面をもつことは、上述の監督者の行動と同様に明らかである。それに加えて、注意されなければならないことは、リッカートが指摘するように、会社の一般的な方針と管理方式が監督者の行動を規定し制約する側面をもっていることである。⁽⁸²⁾したがって、「会社の方針と管理方式」を「監督—技術」やその他の職務環境要因と同列に衛生要因とするハーツバーグ理論は十分なものとはいえない。「モチベーションの行動科学」においては、会社の一般的な方針と管理方式について、それが監督者の行動を規定し制約する現実、およびそれがモチベーション要因の側面と衛生要因の側面とを同時にもつ現実を記述するように理論内容を修正しなければならない。

これまでに、われわれはリッカート理論とハーツバーグ理論とを比較

(81) 脚注(80)参照。

(82) 「管理者はその上司が適用しているのと同じリーダーシップの原則にしたがって管理を行なう……。ミドルやロウの管理者の多くは、自分自身では企業の現行の管理方式にしたがわれない方が業績を改善できると信じている場合でも、実際にはしたがっている。」Likert, *op. cit.*, 1967, p. 46.

し、それらの統合を試みてきた。2つの理論の比較の結果、ともに同じ方法論を基礎にしていることが明らかになった。したがって、方法論によって規定される理論内容の統合の可能性がみいだされ、その統合を試みてきたのである。⁽⁸³⁾そして、注意されなければならないのは、理論内容の統合の過程に存在する主要な問題の解決が個々の理論がそれぞれもつ問題点の解決に役立っていたことである。要するに、リッカート理論とハーバーク理論とは方法論に関して基本的に同一の基礎にたち、理論内容に関してたがいに補完関係をなしているのである。また、2つの理論の比較と統合の過程は、個々の理論を構成している重要な概念について、概念内容を明らかにする過程を含んでいる。その成果の1つはリーダーシップとモチベーションとの関連が、さらに明らかになることである。「モチベーションの行動科学」はまた「リーダーシップの行動科学」とよばれることがある。⁽⁸⁴⁾しかし、この場合のリーダーシップは、リッカートにおけるような管理者ないし監督者の監督行動に限定されるものではない。それは、企業ないし組織メンバーのコントロール可能なかぎりでの管理者の行動すなわち会社の一般的な方針と管理方式およびそれに部分的に規定され制約される監督者の行動をさしている。この意味でのリーダーシップはコントロール可能なかぎりで原因変数となる。したがって、この原因変数の側面を強調して、「リーダーシップの行動科学」とよぶことができるのである。

これまでのような比較と統合の結果に若干のものを追加して要約し図示するならば、図6のようになるであろう。⁽⁸⁵⁾

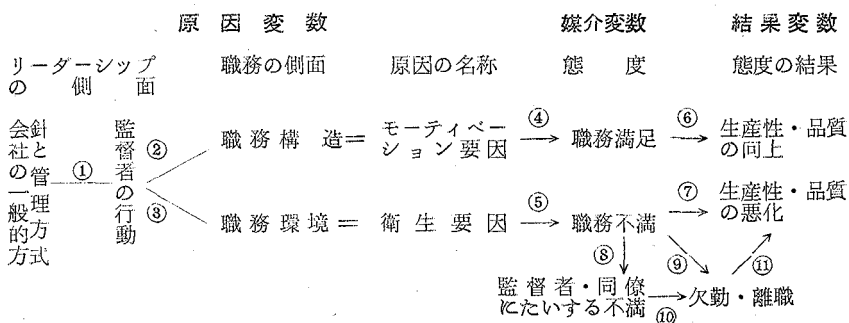
(83) 両理論の統合の過程には、ここで取りあげた問題のほか、「時間変数」や仮説の検証方法の問題が残っている。

(84) 西田前掲書、10ページ。

(85) この統合理論についての日本の企業を対象とした検証過程については、つぎを比較参照のこと。

占部都美著『リーダーシップと行動科学』（現代経営学全集第24巻）白桃書房、昭和45年。

図 6 諸変数間の関係についての修正図式



注1) ①—⑦については本稿IVを参照のこと。

注2) ⑧—⑪は、リッカートとハーツバーグが共通に取りあげている変数を取りだし、それらの関係について、両者のいずれかによって否定されていない関係のみを示している。⑧⑨はハーツバーグ理論、⑩⑪はリッカート理論を参照のこと。

V むすびにかえて

—近代労務管理論の発展動向—

前節で述べたような方法論と理論内容をもつ「モーティベーションの行動科学」が企業の現実の労務管理に適用可能なことは、リッカートやハーツバーグ自らの指摘を待つまでもないであろう。⁽⁸⁵⁾ 衛生要因とされている賃金・給与、福利厚生、人間関係、および労働条件などの管理は、従来から労務管理の主要内容をなしてきた。その他、募集、採用、教育訓練、配置、異動、および昇任などにその理論が適用可能なことも、ハーツバーグが指摘している。⁽⁸⁷⁾ さらに、職務構造の変革のための職務分析、職務達成の評価のための人事考課も重要で

(86)(87) 「管理と組織業績に関する調査研究を母胎としたこの……組織理論が labor-management relationships に適用可能なことは明らかである。」 Likert, *op. cit.*, 1967, p. 41.

「モーティベーション=衛生の概念は、採用、訓練、管理者育成、……募集、職務拡大、品質管理、賃金・給与管理、モラル・サーベイなどを含めた企業の personnel programs に広範囲にわたって適用されるようになった。なかんづく重要なことは、これらの概念が personnel programs の基礎となる philosophy の役をはたしていることである。」 Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 160.

⁽⁸⁸⁾ある。このようにして、新しい方法論と理論内容をもつ「モチベーションの行動科学」が現実の労務管理へ適用が可能なのは、いかえれば、新しい方法論と理論内容をもつ労務管理論そのものの展開が可能なことであるといえよう。そして、それは従来の多くの伝統的労務管理論とは異なる1つの近代労務管理論であるはずである。

近代理論による個々の労務管理の内容についての具体的展開は、これを今後の研究課題としなければならないが、ここでいう近代労務管理論は、基本的には、つぎのような特色をもつものとなるであろう。

第1に、この近代労務管理論はモチベーションを統一概念とすることによって学際的アプローチを適用し、伝統的労務管理論やその他の関連科学の研究成果を批判的に適用していくものである。これにたいして、従来の多くの労務管理論は異なった方法論にもとづいて得られた関連知識や明らかにされた問題領域のみを断片的に追加していく傾向がある。それは1つの理論体系の構築あるいは理論の統合ではなく、知識の集大成というべきものである。それは理論の構築に不可欠な統一概念を欠いていることが多い。

第2に、近代労務管理論は基礎概念を用いることによって、労務に関する現象がなぜ生じるかということを説明し予定する仮説の体系としての記述理論を基礎理論とする。それらの仮説はその検証のための技法に裏づけられる。いかえれば、検証を前提として仮説は設定される。これにたいして、従来の多くの労務管理論は企業の一定の実践的な目的に役立つ諸種の管理技術の体系である。それは記述理論を欠き、単なる技術論ないし規範論となる傾向をもっている。

第3に、近代労務管理論によって明らかにされる労務管理の内容は、衛生要因の管理を基礎にしてモチベーション要因の管理を重視するものである。それは、企業の従業員ないし労働者の人間的欲求の充足をもたらすばかりでな

(88) 「評価のための公的制度は一定の人事考課である。」 Herzberg *et al.*, *op. cit.*, 1959, p. 135.

く、組織業績の向上ももたらすものである。これにたいして、従来の多くの労務管理は衛生要因の管理を過重視し、モチベーション要因の管理を無視する傾向をもっている。⁽⁸⁹⁾ さらに、それは労働者の人間的欲求充足の問題と業績向上の問題とを、多かれ少なかれ別個の管理問題として取り扱う傾向をもっている。⁽⁹⁰⁾

(完)

(89) 「職務態度に関する伝統的な調査研究は、ほとんどが一方の組の要因、すなわち衛生要因ないし職務環境要因にのみ焦点をあててきた。モチベーション要因、すなわち積極的ないし自己発現要因は、概して無視されてきた。」 Herzberg, *op. cit.*, 1966, p. 79; 「モチベーション要因…の側面は、理論、調査研究、適用のいずれにおいても、残念ながら無視されてきた。」 *ibid.*, p. 80.

(90) 「この見解（＝伝統的見解）には、高い生産性を達成することと従業員の幸福を維持することとは、別個の管理活動であり、多かれ少なかれ無関係な管理活動である。……ということが含まれている。」 Likert, *op. cit.*, 1967, p. 132.