

動機づけ要因の構造

石 田 恒 夫

はじめに

技術の発展と共に、今日われわれは、かつてとは比較できない程豊かな社会に住んでいる。同時に仕事の性質も、それに対する人々の考え方も変化してきた。仕事が多様化し複雑なものになるに従って、それを遂行するためには、以前にもましてより高いレベルで仕事に没入することが必要になってきた。人々は仕事を経済的欲求や期待以上のものと見直し、関心を増大してきている。

産業革命を境として、仕事に対する解釈は大きく変わったと考えられる。機械技術の導入に伴い、作業は細分化され単純化されてきた。このような状況の中で仕事観を決定づける2つの要因が表面化してきた。1つは仕事における創造性や自主性というような人間性の欠落である。もう1つは仕事のスピードアップによるところの余暇時間の増大である。こうした状況の中で仕事はそれ自体が意味があるというよりは、他の目的のための手段であるという考え方、特に生計と余暇の時間の楽しみを入手する手段であると考えられるようになったのは、ある意味では当然であると言える。このような背景のもとに、「人はなぜ働くのか」という問いに対して、「人は主として賃金を求めて働く存在だ」とする経済的人間観が唯一の労働者観であったということは容易に推察できる。

しかし今世紀に入ってから、E.メイヨーを中心とするハーバードの研究者たちによって行なわれたホーソン実験をスプリング・ボードとして、人間が経済的誘因のためにだけ働く、そんな単純な存在ではないということがつぎつぎに証明されてきた。その結果、賃金の支払い方法によってい

かに人々を動機づけるかという management by incentive という考え方だけではなく、management by identification, management by self-fulfillment とい考え方が現われ、しだいに重視されるに至った。すなわち仕事は、経済的欲求の充足の手段である一方、自分自身の存在価値というもの社会的に認識させるものでもあるし、さらに自分自身を具現化させるものでもある。しかし一方では、その逆の感情を生じさせる大きな源泉となっていることも事実である。どのような要因が仕事意欲を高め、また一方では減じさせているのか。この問題を動機づけ要因の構造という観点から考察していく。

ハーツバーグの実証研究

仕事意欲 (work motivation) の要因というものを考えていく上において、ハーツバーグ (F. Herzberg) の名前をわすれるわけにはいかない。彼の実証研究は、まずピッツバーグの約 200 名の技師と会計士を面接することによって始められた。かれらはその中で、仕事の上で経験したどのような事象が高い職務態度 (high job-attitude) に貢献し、まだどのような事象が低い職務態度 (low job-attitude) を招いたかを質問された^(注1)。またその態度の持続は、長期間であるか、短期間であるかを質問された^(注2)。その結果はつぎのようなものであった。

表1のリストは、高い職務態度をもたらすものとしてあげられた 228 の

(注1) Frederick Herzberg, Barnard Mausner, Barbara Snyderman, The Motivation to Work, 1959, pp. 141-142 参照。

“Think of a time you felt exceptionally good or exceptionally bad about your job, either your present job or any other job you have had. This can be either the long-range or the short-range kind of situation, as I have just described it. Tell me what happend.”

(注2) Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, 1966. 北野利信訳「仕事と人間性」p. 85.

短期間とは2週間以内のものであり、長期間とはそれ以上数年に及ぶものもある。

表1 高あるいは低職務態度をもたらす第1レベル要因, それぞれの百分率

	高い職務態度(N-228)			低い職務態度(N-248)		
	長期間	短期間	計	長期間	短期間	計
1. 達成	38	54	41	6	10	7
2. 承認	27	64	33	11	38	18
3. 仕事自体	31	3	26	18	4	14
4. 責任	28	0	23	6	4	6
5. 昇進	23	3	20	14	6	11
6. 給与	15	13	15	21	8	17
7. 成長の可能性	7	0	6	11	3	8
8. 対人関係—部下	6	3	6	1	8	3
9. ステイタス	5	3	4	6	1	4
10. 対人関係—上役	4	5	4	18	10	15
11. 対人関係—同僚	4	0	3	7	10	8
12. 監督技術	3	0	3	23	13	20
13. 会社の政策と管理	3	0	3	37	18	31
14. 作事条件	1	0	1	12	8	11
15. 個人的生活	1	0	1	8	7	6
16. 職務保障	1	0	1	2	0	1

いずれも数字を合計すると100%を超えるのは、1つの事象に少なくとも2つの要因が関連している場合が多いからである。たとえば、昇進の事象は責任の担当を伴うことが多い。

F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, op. cit., p. 72.

事象と、低い職務態度を招くもの248の事象と、それぞれが短期間かをまとめたものである。

その結果、高い職務態度に影響する228の事象のうち実に41%は達成に関連するものであった。事象のそれぞれが何らかの形で、仕事の成就に関連していたのである。ある船舶技師はつぎのように答えている。全く新しいタイプの船に取りつけるスクリュープオペラの設計に成功した時、高い職務満足を感じた。またある技師は、新しいタイプの原子炉の開発が非常に感動的だったと述べた。会計士も発展を続ける企業の中で、その仕事がプロフェッショナルタイズされるにつれて、高い達成志向型の感覚をもっていた。

つぎに承認は、全体の33%がその重要度を述べている。承認に対する源泉はさまざまであるが、大きくは2つのタイプに分けることができる。1つは達成に基づく self-recognition であり、もう1つは組織内外の対人的な承認である。会計士のボスはつぎのように述べている。「大切なことは、仕事をやり就げたことに対する個人的な満足と、そのことによって人からほめられる (pat on the back) ことである。」^(注3)

つぎは仕事自体であるが、このカテゴリーは大きな満足をもたらす仕事の本質的側面についてである。すなわち仕事自体が、創造的かつ挑戦的なものかどうか、意義のあるものかどうか、そして仕事の初めから終わりまで完全に成し遂げるような機会が与えられているかどうかというような要素の有無に関連する。ある設計技師はつぎのように述べている。「私は現在クリエイティブな仕事をしている。このことは私を大変満足させてくれるしハッピーにしてくれている。しかし以前クリエイティブでなかった時は、自分の仕事に満足していなかったし、やめたいと思っていた。」^(注4)

第4番目にランクされた要因は責任である。これは自分の仕事について他からのコントロールではなく、自身でそれを行なうことを任されていることについての感覚に関するものである。責任の負荷は、昇進による場合が多いが、かならずしもそれを伴う必要はない。

第5番目は昇進である。昇進が高い職務態度に対して強い影響力をもつのは、特に昇進が期待されていない場合の方が強かったのであるが、これは興味深いことである。また昇進は、成長、承認、達成、責任といった感覚と強く関連している。ある技師は、昇進が社会への結びつきを大変強めたと述べた。

表1にあげられた16の要因の中で以上の5つが、技師と会計士の高い職務態度創造に重要な役割をはたしている。6番目の給与についてもかなり高い数値を示しているが、給与が職務態度に与える心理的影響(主観的価値)は、上記の5つの要因とは異なると考えられるので、あえて別に考え

(注3, 4) F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, op. cit., p. 61.

るものとする。

この5つの要因を他の給与を含んだ11の要因と比較してみると、つぎの明らかな特徴をもっていることに気づく。^(注5)

- (1) on doing the job
- (2) on liking the job
- (3) on success in doing the job
- (4) on recognition for doing the job
- (5) on moving upward as an indication of professional growth

すなわち高い職務態度をもたらすのに大きな影響力をもっている5つの要因は、本質的にはすべて職務に内在するものであり、仕事の特徴そのものであるとすることができる。これに対して高い職務態度をもたらすのにそれ程大きな力をもたない11の要因は、仕事を取り巻く状況に関するものである。一方が actual job であるのに対し、もう一方が job situation であるというこの区別は、彼の二要因理論 (two factor theory) の基礎である。

つぎに高い職務態度をもたらす要因の中で、その態度の持続期間の差異によって、2つのグループに区別できる。ある出来事が（それが短期的 short-range sequences であるか長期的 long-range sequences は別にして）、短期的にしか態度を変化させることしかできないもの。^(注6) もう1つはある出来事が長期にわたって態度を変化させることのできる要因である。^(注7) 高い職務態度をもたらすものとしてあげられた228の事象のうち、短期的態度変化要因に関するものはわずか39事象しかなかった。これに対して長期的態度変化要因に関するものは、189事象であった。このことから概して良好な職務態度は長続きする傾向をもっていると言える。5つの動機づけ要因のうちで具体的には、達成と承認が短期的要因の傾向が強い。これ

(注5) Ibid., p. 63.

(注6) F. Herzberg はこのような要因を short-term attitudes factor と呼んでいる。

(注7) F. Herzberg はこのような要因を long-term attitudes factor と呼んでいる。

に対して仕事自体，責任，昇進の3つは，長期的要因であった。

以上の第1レベル要因についての研究は大変有名なものであるが，ここでもう1つかれらが第2レベル要因と呼んだ研究についても概観しておく。^(注8)

第1レベル要因の分析の後，被面接者たちは，なぜかれらが今説明した特定の事象がそのようにかれらに影響したのか説明するように求められた。すなわち第1レベルで分析した客観的出来事 (objective occurrences) が，かれらに対してどのような心理的反応 (feelings) をもたせたかを分析

表2 高あるいは低職務態度をもたらす第2レベル要因それぞれの百分率

		高い職務態度			低い職務態度		
		長期間	短期間	計	長期間	短期間	計
1. 承認	57	64	59	27	24	26	
2. 達成	57	56	57	18	24	19	
3. 成長の可能性	42	18	38	43	7	33	
4. 昇進	3	3	3	2	1	2	
5. 責任	33	18	30	9	7	8	
6. 集団感情	11	8	10	3	4	3	
7. 仕事自体	33	8	29	16	4	13	
8. ステータス	21	5	18	10	10	10	
9. 保障	7	5	7	11	6	9	
10. 公正—不公正	2	5	3	35	44	38	
11. 誇り, 恥辱, 不当な扱い	9	10	9	14	15	14	
12. 給与	22	5	19	18	1	13	

Ibid., p. 77.

(注8)1. First-level factors: a description of the *objective occurrences* during the sequences of events, with especial emphasis on these identified by the respondent as being related to his attitudes.

ex., a promotion.

2. Second-level factors: these categorize the reasons given by respondents for their *feelings*. they may be used as a basis for inferences about the drives or needs which are met or which fail to be met during the sequences of events.

ex., a respondent's answer, "I felt good because the promotion meant I was being recognized."

した。ハーツバーグは、事象の比較的客観的な第1レベル分析が、比較的主観的な第2レベル分析に優先すると考えているようである。しかしモチベーションの構造を客観的事実 (fact) とそれから受ける心理的フィーリングの両面から考察するということは大変興味深い。

この分析の結果、すでに少しふれたが、ハーツバーグたちは、要因をそれぞれ2つの次元に区分する。主として高い職務態度に影響を与える要因を満足要因 (satisfier) とし、^(注9)主として低い職務態度を創造する要因を不満要因 (dissatisfier) と呼んでいる。^(注10)不満要因は本質的には職務環境をあらわしている。ハーツバーグによれば、この要因の充足は、主として職務不満を防止する役目をはたすだけであるという。すなわち動機づけに対しては積極役割ははたさないが、職務態度を低下させないための歯止めにはなる。人々を不満 (病気) にする源泉を取り除くという意味から、ハーツバーグはこれらの要因を医学用語にちなんで衛生要因 (hygiene factor) と名付けている。

これに対して職務の本質的内在要因であると考えられる満足要因は、動機づけ要因 (motivator) と呼ばれた。これらの要因が人々の職務態度をより積極的にするのに直接的に貢献すると考えられたからである。

(注9) ハーツバーグはつぎの6つを満足要因のカテゴリーに入れている。達成、承認、仕事自体、責任、昇進、成長の可能性。

その理由としてこの6つの要因は、個人の自己実現の欲求充足の直接の源泉であることをあげている。

(注10) 不満要因

対人関係 (上役、同僚、部下)、ステイタス、監督技術、会社の政策と管理、作業条件、個人的生活、保障、給与。

ハーツバーグはつぎのように述べている。They are not creative; they are, rather, preventive.

ただし、すでに述べたように、この中で給与だけは多少異なった意味を含んでいる。給与そのものの価値、すなわち What it will buy という感覚においては、不満要因のカテゴリーであるが、給与の増加は多くの場合、承認や達成の感覚を強化するものとしてあらわれる。この場合、給与は明らかに満足要因としての側面をもつ。

ではなぜ職務内在要因が積極的モチベーターとなり得、職務環境要因が消極的モチベーター（仕事意欲に対する低下の歯止め）としかなり得ないのか。ハーツバーグはこれに対する答えとして、アダム性とアブラハム性^(注11)という2つの人間観を説明する。回避欲求によって行動する人間の一面をアダム性とし、成長欲求によって行動するもう一つの面をアブラハム性とした。人間はアダムであると同時にアブラハムである。すなわち人間の精神的均衡には2つのタイプの適応が心要である。第1は環境への適応であり、これは主として回避適応である。これに対して第2は自分自身への適応である。これは前者に対して成長適応であると考えられる。回避への適応はいくら満ざとたところで、成長適応には何の影響も与えない。すなわちハーツバーグの言う衛生要因（主として負の職務態度に影響する要因）がいくら改善されたとしても、せいぜい職務不満を除去するぐらいで、積極的職務態度を創造することはできないというのである。この次元を超えてより高い職務態度や仕事意欲を創造するためには、個人に対して成長の感覚を期待することができるような動機づけ要因を内抱した仕事を提供しなければならないというのである。

1959年に最初の実証研究からの動機づけ——衛生理論が発表されてから、一般には好評を得たが若干の正当な批判も受けたとハーツバーグは述べている。^(注12)その1つは、ピッツバーグ地方の約200名程度の限られた職業、技師と会計士からのデータを過度に一般化し過ぎているという批判であっ

(注11) アダムは神の意志に反してエデンの園から追放された。このときからアダムは、他の生命体と同様、生きるために環境と関わらなければならなくなった。すなわち自分をおそってくる危険や痛みから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、その基本的動機づけは、不満や不幸の回避である。

アブラハムは、回避のために動機づけられるのではなく、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の質的相違点である。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成長の感覚であろう。（北野利信訳、前掲書、pp. 13-35、参照）

(注12) 北野利信訳、前掲書、p. 107.

た。もう1つは、このような心理学的実証の客観的性格のとぼしさということであった。このような批判に答えるかのように多くの同様な実証研究がなされている。つぎにこれらの結果について見ていくことにする。

その後の追証研究

ハーツバーグの二要因理論とその後の研究の比較を簡単にするために、もう一度、ピッツバーグの技師と会計士の分析結果を別個にあげておく。つぎにいくつかの職種異なる人々を対象とした研究を概観する。

1. 公益事業の低階層監督者

ラトガーズ大学 (Rutgers Univ.) のミルトル・M・シュワルツ (Milton M. Schwartz) 博士とその同僚たちは、ハーツバーグたちの結論を異なっ

表3 ピッツバーグの技師の百分率度数分析

	高職務態度		低職務態度	
	第1レベル要因	第2レベル要因	第1レベル要因	第2レベル要因
承認	33	54	19	24
達成	43	58	10	21
成長の可能性	3	33	10	32
昇進	14	4	9	2
給与	15	15	18	13
対人関係(上役, 同僚, 部下)*	12		24	
監督技術	3		22	
責任	28	35	4	6
会社の政策と管理	3		27	
作業条件	2		9	
個人的生活	2		5	
保障	0	6	1	6
集団感情		8		4
ステイタス	5	18	3	9
公正—不公正		4		40
誇り, 恥辱, 不适当		14		17
仕事自体	33	37	14	13

* 部下との対人関係は高職務態度要因の傾向が強いが、上役と同僚との関係についてはかなりのウェイトで低職務態度要因であった。

表4 ピッツバーグの会計士の百分率度数分析

	高職務態度		低職務態度	
	第1レベル要因	第2レベル要因	第1レベル要因	第2レベル要因
承認	34	64	17	27
達成	38	54	4	17
成長の可能性	9	49	6	35
昇進	27	1	15	2
給与	15	25	16	14
対人関係(上役, 同僚, 部下)*	13		28	
監督技術	2		18	
責任	17	25	7	11
会社の政策と管理	2		37	
作業条件	0		13	
個人的生活	0		7	
保障	1	8	2	13
集団感情		12		2
ステイタス	4	18	6	12
公正—不公正		1		35
誇り, 恥辱, 不適當		3		10
仕事自体	17	18	15	12

* 同僚と部下の関係はどちらも言えないが上役との関係は決定的な低職務態度要因であった。

(注13)
 た母集団でもって実証することを試みた。かれらは中部大西洋岸およびニューイングランド地方の21の電力及びガス会社の111名 lower level supervisor を被験者として選んだ。かれらの年齢は27~62才とひらいてはいたが、安定性の高い公益企業の監督者たちということで、被験者として重要な状況均質性 (situation homogeneity) を備えていた。この実証研究は、2点においてハーツバーグたちと異なっている。第1点は面接ではなく質問紙を用いたということである。第2点は分析を第1レベル要因 (objective events) だけに限定し、その事象がもたらす心理的意義については関与し

(注13) Schwartz M., Jenusaitis, E., Stark, H. Motivational Factors Among Supervisors in the Utility Industry. 1963.

表5 公益事業の低階層監督者の百分率度数

		高感情	低感情
達	成	55	19
承	認	44	22
責	任	23	5
昇	進	20	8
成長の可能性		9	1
会社の政策と管理		7	25
対人関係(部下)		23	15
監督技術		1	14
作業条件		0	12
保障		0	5

Data form M. Schwartz et al.

なかった。その結果は、表5のとおりであった。

2. 高水準の専門的職業婦人

アメリカン大学のエリザベス・ウォルト (Elizabeth Walt) 博士は、職業婦人を対象として同様の調査を行なった。かの女たちは連邦政府施設に雇用されており、経済、言語、数学および工業の調査分析を担当する大変専門的な業務にたずさわっていた。30代から60代までの約50人の婦人が面接を受けたが、教育程度はきわめて高くほぼ半数が大学院の学位をもってい

表6 高水準の専門的職業婦人の百分率度数

		高感情	低感情
達	成	66	21
仕事自体		48	15
責任		42	18
承認		39	11
対人関係(同僚)		27	7
対人関係(部下)		15	4
会社の政策と管理		13	64
作業条件		6	37
個人的生活		3	16

Data form D. E. Walt 1962.

た。動機づけ要因のうち達成、仕事自体、責任および承認については、表6のとおりであるが、昇進と成長の可能性については明確に区別することができなかった。なお監督は重要な要因とならず、また保障と給与についてはほとんど言及されなかった。

3. フィンランドの監督者

この研究はハーツバーグがフィンランドで休暇を過ぎた間に実施された。研究はタンペレの社会科学研究所 (Research Institute at the School of Social Science in Tampere) と、ヘルシンキの産業監督研究所 (Instituts of Industrial Supervision in Helsinki) によって後援された。被験者にはフィンランドの各種の産業分野の低いレベルの監督者たち139人が選ばれた。^(注14) 調査にはシュワルツたちと同様の質問紙が用いられた。結果の分析は、ハーツバーグの先入観に影響されることを避けるため、以前ウェスタン・リザーブ大学 (Western Reserve Univ.) に籍をおいていた、ロバート・リー (Rokert Lee) 博士によって行なわれた。

4. 退職直前の管理職者

この調査はサレー (Shoukry Saleh) によって行なわれたが、その目的は、退職をあと2、3年に控えた高齢の人々にも、二要因理論が当てはま

表7 フィンランドの監督者の百分率度数

		高感情	低感情
責	任	30	2
達	成	29	5
仕 事 自	体	27	10
昇	進	18	4
承	認	16	2
監 督 技 術		6	22
会 社 の 政 策 と 管 理		0	21
作 業 条 件		2	17
対 人 関 係 (同 僚)		1	13

Data from F. Herzberg 1965.

(注14) 年齢は23～62才にまたがっており、平均は36才であった。

るかどうかを分析することであった。被験者は60才から65才までの85名の管理者で、定年を65才に定めているクリーブランド地区の12の会社から選ばれた。^(注15)ここでも基本的な動機づけ——衛生型の面接が用いられたが、それぞれの事象は退職間近ということもあって、一生の職務経験から述べられた。ハーツバーグの第1レベルの調査と同じ16の要因がカテゴリ化されたが、表8に示された10要因が有意なものとして考察された。

表8 退職直前の管理職者の百分率度数

	高感情	低感情
達成	39	7
仕事自体	30	12
昇進	24	11
責任	17	7
会社の政策と管理	10	1
対人関係(上役)	5	23
対人関係(同僚)	4	17
監督技術	5	15
対人関係(部下)	0	7
	0	5

Data from S. Saleh, 1963.

表9 病院の付添婦の百分率度数

	高感情	低感情
承認	37	4
昇進	14	2
責任	6	1
会社の政策と管理	10	26
給与	9	21
監督	1	21
作業条件	9	16
対人関係(同僚)	2	8

Data from H. Gendel 1965.

(注15) 12の会社のうち3つは公益事業、1つは銀行、残り8つは製造業(科学製品、石油関係、鉄鋼、電気製品関係)であった。

5. 病院の付添婦

ハワード・ゲンデル (Howard Gendel) は、クリーブランドの退役軍人病院 (Veterans Administration hospitals) の119名の付添婦を被験者として類似の調査を行なっている。かの女らの仕事は、社会的には低水準職務であると考えられていた。このような人たちに対しても理論の妥当性を証明することがゲンデルの目的であった。

6. マイアーズの研究

マイアーズ (M. Scott Myers) は、「動機づけられた労働者とは」(Who Are Your Motivated Workers?^(注16))と題した論文の中で、ダラスのテキサス・インストルメンツ社で行なわれた実証研究を要約している。

実験は1961年に始められ、282名の被験者が選ばれた。そのうち50名は科学者、55名は技師、50名は工場監督者、75名は男子工具、52名は女子組立工であった。前者の3つのタイプの人々は給与 (salary) であったのに対し、後者の人々は時間給 (hourly paid) であった。これらの人々に対しハーツバーグたちの質問とまったく同様の質問がなされた。^(注17) その結果第1レベル要因についてはつぎのような分析結果が得られた。まず282名の被験者から715の事象が得られた。そしてそれらは14の要因にカテゴライズされた。その中で達成要因に関する事象が最も多く現われたが、なお興味深いことは、好ましい職務反応としてだけではなく、好ましくない反応としてもかなりの頻度で現われていることである。つぎには会社の政策と管理要因が多く現われたが、これは予測されたとおり、ほとんどが好ましくない要因として述べられた。

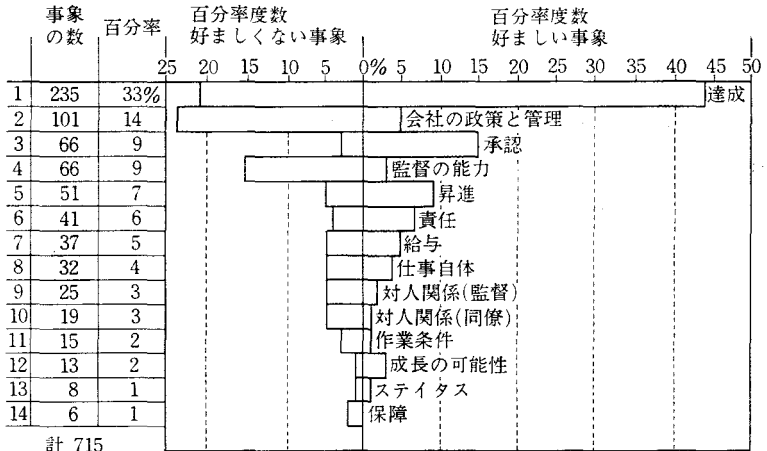
つぎに5つの職種それぞれについて別個に比較した結果をみる。

イ) 科学者

表からも理解できるように、科学者の母集団においては、好ましい事象のうちの半分が達成に関連していた。その意味で達成の感覚は非常に重要

(注16) Harvard Business Rev., Jan.-Feb. 1964, pp. 73-88.

(注17) (注1)参照。



M. S. Myers, Who Are Your Motivated Workers? 1964, P.76

図1 第1レベル要因

表10 TLにおける科学者の百分率度数 (N=50)

		高感情	低感情
達	成	50	17
承	認	13	5
昇	進	10	4
責	任	7	* 5
仕	事	* 7	8
監	督の能力	1	17
会	社の政策と管理	* 3	34

(注18)
Data from M. S. Myers

であると言えるが、ハーツバーグの結論と同様ここでも短期的態度持続要因であった。これに対して仕事自体は、事象の頻度は少ないが、長期的態度持続要因であるので大変重要である。また責任はそれが満されていない

(注18) 百分率度数については、達成、監督の能力と会社の政策と管理以外は正確な数字ではない。またのこりの7つのカテゴリーは頻度が少なかったので、省略した。

*印は long-lasting factor である。

場合、長期間にわたって不満要因として作用するので考慮しなければならない。

ロ) 技師

技師については、科学者とほとんど同様の結果であったのでここでは省略する。

ハ) 工場監督者

この要因の中で、昇進と成長の可能性は、長期的に好ましい態度を持続

表11 TI. における工場監督者の百分率度数 (N=50)

		高感情	低感情
達	成	32	15
承	認	14	0
昇	進	*14	9
責	任	6	*4
会社の政策と管理		12	32
成長の可能性		*6	0
給	与	8	*4

(注19)
Data from M. S. Myers

させる力をもっている。責任については、それが負荷されている場合は高感情を、欠けている場合は低感情を長期にわたって持続させる。給与に対する不満も頻度はわずかであるが、長期的に持続する傾向がある。

ニ) 時間給男子工員

この表に特徴的なことは、一般には動機づけ要因と考えられている仕事自体が、長期的不満をもたらす要因として強く働いていることである。これは人間性の欠落した機械的作業の結果であると考えられる。

ホ) 女子組立工

達成は非常に強い動機づけ要因であるが、達成感の欠除は逆にたびたび

(注19) 百分率度数については達成、承認と会社の政策と管理以外は正確な数字ではない。またのこり7つのカテゴリーは頻度が少なかったので省略した。

*印は long-lasting factor であった。

表12 TI. における時間給男子工員の百分率度数 (N=75)

		高感情	低感情
達成	承認	37	15
昇進	責任	* 7	* 2
仕事自体	監督の能力	*12	* 4
会社の政策と管理	給与	3	* 7
		4	23
		* 4	21
		* 6	* 7

(注20)

Data from M. S. Myers

表13 TI. における女子組立工の百分率度数

		高感情	低感情
達成	承認	54	28
監督の能力	会社の政策と管理	25	* 6
対人関係(同僚)	保障	* 5	*12
給与		0	8
		0	13
		4	* 6
		3	15

(注21)

Data from M. S. Myers

不満をもたらしている。承認も動機づけ要因として達成につぐ順位であるが、それは短期的動機づけとしてしか作用しない。これに対して不当な承認や承認の感覚の欠除は、長期的に不満感を持続させる。給与は男子工員

(注20) この中で、昇進、仕事自体給与についての数字は正確でない。またのこり6つは頻度が少なかったので省略した。

*印は long-lasting factor である。

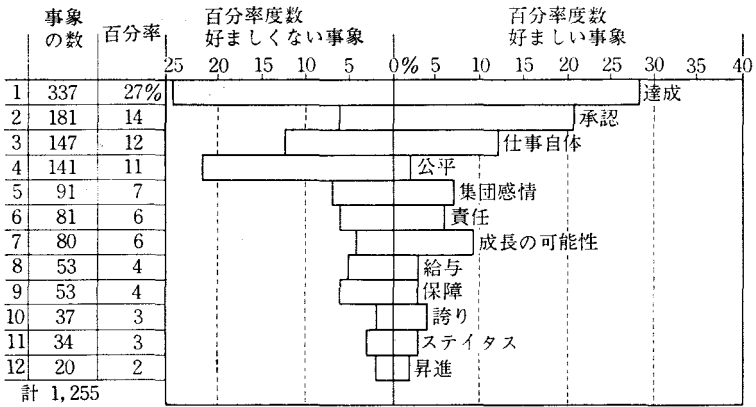
(注21) 達成承認以外の数字については正確ではない。

*印は long-lasting factor である。

達成が低感情を招くものとして28%もあげられているが、これは達成感の欠除という消極的状态だけでなく、失敗の事実やフィーリングが影響していると思われる。

以上に不満要因であった。

つぎに第2レベル要因の調査結果を見る。第1レベルで答えられた事象に対し、それが被験者たちに対し何を意味したのか、またなぜそれが良い感情や悪い感情をもたらしたのかが質問された。^(注22) その結果第1レベルにおける1つの事象が、2つまたはそれ以上の第2レベル要因に関連する場合が多かったので、715の第1レベル事象から1,255の第2レベル反応が得られた。結果は図2のとおりであった。



M. S. Myers, Who Are Your Motivated Workers? 1964. P.81

図2 第2レベル要因

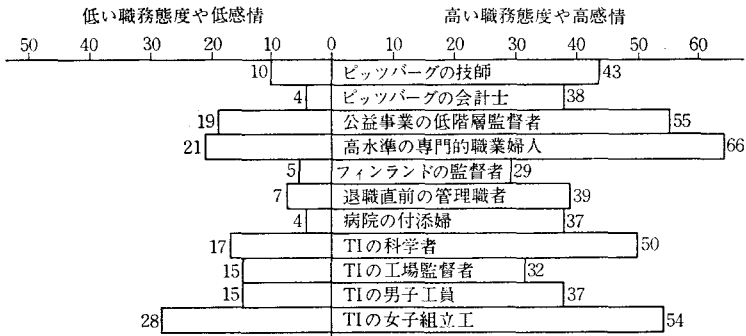
各要因の個別分析

以上のような調査の結果を要因別に比較分析する。

1. 達成要因

どのような職業においても、図3に見られるように、達成は非常に高い動機づけ要因である。ではなぜ達成がそれ程高い動機づけ要因となり得るのであろうか。第1は達成自体が大変大きな報酬であるということであ

(注22) Respondent was asked what the event meant to him, and why it made him feel good or bad.



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているため比較上は有意ではない。第1レベル要因のみの結果である。

図3 達成要因の職業別比較

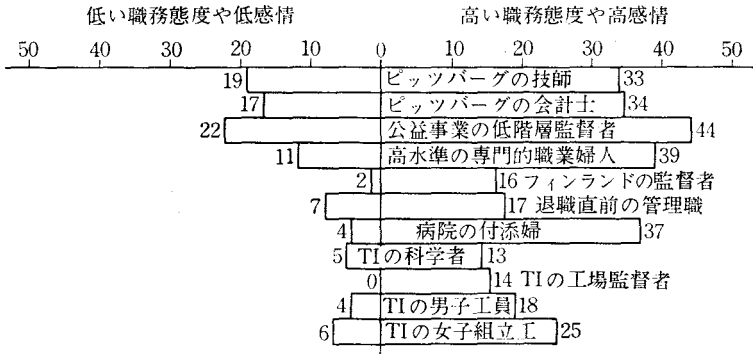
る。達成自体はマズロー (A. Maslow) の言う自己実現の欲求 (self-actualization needs) を充足させる最も大きな要因の1つであるし、ハーツバーグのアブラハムの人間の行動を支えるものでもある。つぎに達成には、承認、仕事への好感、誇り、自己成長の感覚、報酬などの要因が伴う場合が多い。これらが複雑に交り合って自己の存在感を高め高い動機づけ要因として作用するのである。

これに対して達成感の欠除 (失敗) は、低い職務態度や低感情の創造にかなりの影響力をもっている。マイナスの達成感を創造する要因は、失敗自体、承認の欠除、責任の欠除、意義のない仕事などである。

このように達成は、達成自体の objective events として重要であるばかりでなく、いろいろな事象が feeling としての達成に影響を与えるのである。また達成要因の特徴として、それが高低いずれの職務態度に影響を与える場合も、短期事象—短期態度継続要因の傾向が強いということがあげられる。

2. 承認要因

承認は達成と同様、主として高い職務態度や高感情に強く影響するが、低い職務態度や低感情に対しても、かなりの影響力をもっている。なぜな



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意ではない。第1レベル要因のみの結果である。

図4 承認要因の職業別比較

らば承認という objective events や feeling は、直接自己の存在価値と関連しているからである。承認感²³⁾は承認自体からももたらされることは当然であるが、達成、仕事自体、ステイタス、成長や報酬といったものからももたらされる。

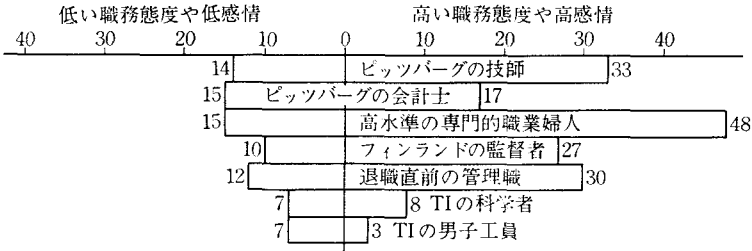
これに対して好ましくない承認 (unfavorable recognition) や期待した承認が得られないこと (failure to receive expected recognition) は、不満要因として低い職務態度や低感情を創造する。それらは主として、承認要因自体よりも意義のない仕事、不公平な取扱い、失敗や成長の機会のなさなどからもたらされる。

また承認は達成同様、短期事象—短期態度継続要因の傾向が強い。^(注23)

3. 仕事自体要因

仕事自体に対する態度にカテゴライズされた要因は、職種がなんであてかという本質的なものよりも、むしろ仕事の備えている特性と関連している。つぎの図はマイヤーズの分析結果である。仕事自体が満足要因として

(注23) 図4の11の職種の中で TI の女子組立工についてだけ、承認が不満要因として作用する場合のみ long-attitude factor であった。



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意ではない。第1レベル要因のみの結果である。

図5 仕事自体要因の職業別比較

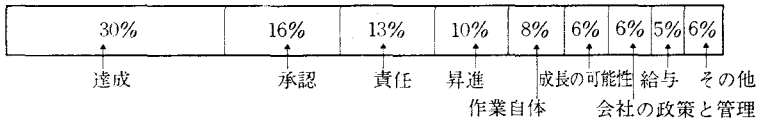


図6 仕事自体として満足をもたらす要因

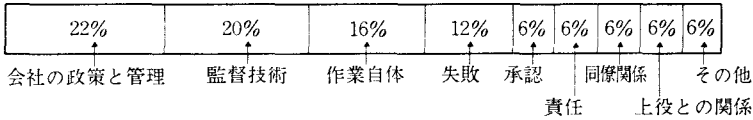


図7 仕事自体として不満をもたらす要因

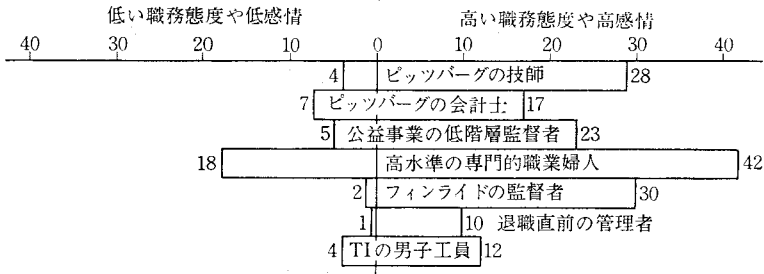
高い職務態度や高感情に影響する場合、仕事がなんであるか（仕事自体、たとえば会計士であるとか科学者であるとか）ということは全体の8%にすぎない。それよりも達成とか承認とかの要素をその仕事がどの程度備えているかが問題とされる。そして注目すべきは、ハーツバーグが動機づけ要因として抽出した6つの要因が全体の80%以上を占めていることである。これに対して仕事自体が不満要因として作用する場合はどうであろうか。この場合も作業自体が不満の源泉となるのは全体の16%と少ない。そ

(注24) 作業自体は high job-attitude にも low job-attitude にも影響力をもっているが、どちらかと言えば low job-attitude の側に作用しやすい。マイヤーズの調査によれば本文中のように high job-attitude に対しては8%であるのに対し

れよりもむしろその仕事に付滞的に備わっている maintenance factor が、不満の源泉となっている。

つぎに仕事自体は、前者の達成や承認に比較して、満足要因として作用する場も不満要因として作用する場合も、長期事象—長期態度継続要因としての傾向が強い。

4. 責任要因



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意ではない。第1レベル要因のみの結果である。

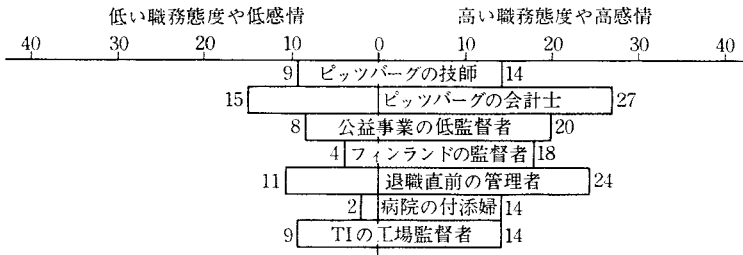
図8 責任要因の職業別比較

責任の特徴は、これまでのどの要因よりも満足要因としての傾向が強い。すなわち責任の負荷は高い職務態度や高感情を創造することができるが、たとえそれが欠除していても、低職務態度や低感情にそれ程強く影響しない。また職種を問わず、責任は非常に長期的な態度継続要因である。それゆえ事象として表現される頻度は、達成や承認に比較して劣るが、動機づけに対して大変有効な要因として考えられる。

5. 昇進

昇進は、被験者の組織内の身分や地位に実際的変化の起きた場合を言

low job-attitude に対しては16%であった。又、ミネソタ大学の Allen R. Solem の分析によれば、(On Structure and Process in Work Motivation, Human Relations vol. 27, No. 8) 被験者104名のうち仕事自体が favorable experiences であるとの解答はわずか16であったのに対し、unfavorable experiences であるとの解答は、48もあった。pp. 783-784.



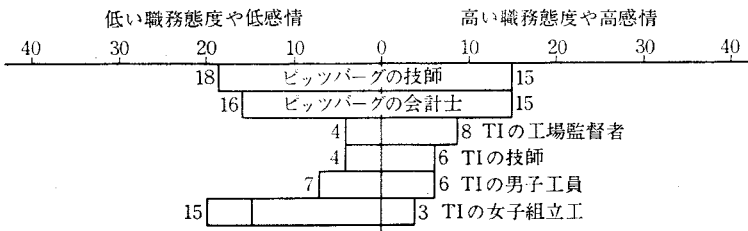
百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意ではない。第1レベルのみの結果である。

図9 昇進要因の職業別比較

う。身分や地位が変化しないで新しい責任を伴う仕事が負荷された場合は、責任のカテゴリーに区分された。昇進以外の動機づけ要因は、objective events としての価値よりも、それから派生する feeling としての価値が高いという傾向がある。これに対して昇進は objective events としての価値の方が高いのであるが、これは他の動機づけ要因と比較して特徴的なことである。また昇進も責任同様、長期的態度継続要因であると言える。

6. 給与要因

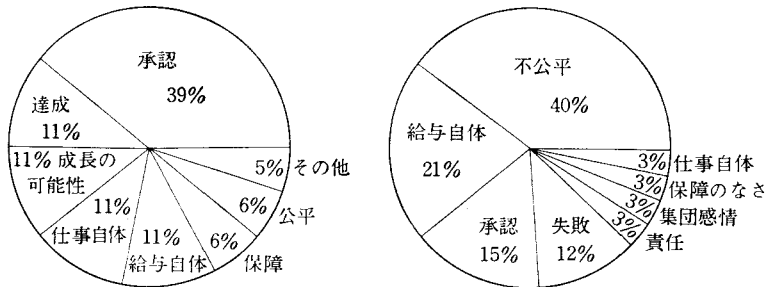
給与はその遍在的な性質のゆえに、大変複雑な要因である。図10を見ても職種によってある場合は、動機づけ要因としての傾向を示し、ある場合は不満の源泉となっている。また表3、4によってもわかるとおり、給与



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が異なっているので比較上は有意ではない。第1レベルのみの結果である。

図10 給与要因の職業別比較

はその客観的価値だけでなく、それから派生する feeling としての価値を強く保持している。すなわち人間にとって金銭というものは、2つの異なった価値をもっていると考えられる。その1つは経済的価値であり、もう1つは象徴的価値である。経済的価値は、市場における交換能力によって決められる。それゆえこの価値はまったく客観的なものである。これに対して金銭の象徴的価値は個人によって異なる主観的なものであり、また大変複雑なものである。ゲラーマンによれば、「金銭は人間がほしいと思う金銭以外のすべての価値を象徴することができる^(注25)」という。マイヤーズは金銭の象徴的価値と意欲の関係をつぎの図のように分析している。この結



給与がなぜ動機づけ要因となるか。

給与がなぜ不満要因となるか。

M. S. Myers, Who Are Your Motivated Worker ? 1964, P.84

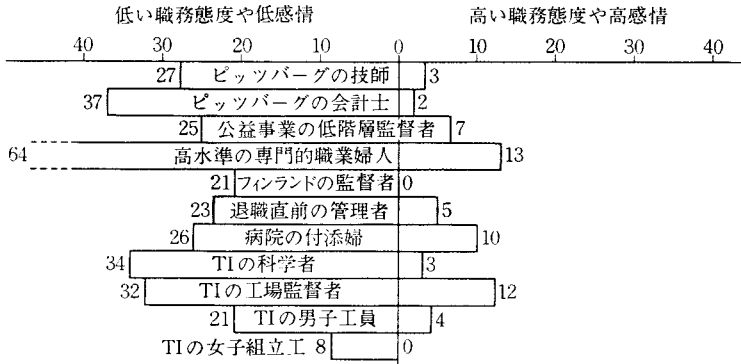
図11 給与が象徴する要因

果給与が動機づけ要因として作用する場合も不満要因として作用する場合も、いずれもその客観的経済価値よりも、主観的象徴価値の方が強い力をもっているということがわかる。

7. 会社の政策と管理要因

会社の政策と管理は、会社の総合的なマネジメントの適、不適に関する要因であるが、どのような職業においてもほとんど例外なく低い職務態度や不満に作用する要因であった。すなわち会社においてこの要因が適切で

(注25) S. W. Gellerman, Motivation and Productivity 1963. p. 161.



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が異なっているので比較上は有意ではない。第1レベルのみの結果である。

図12 会社の政策と管理要因の職業比較

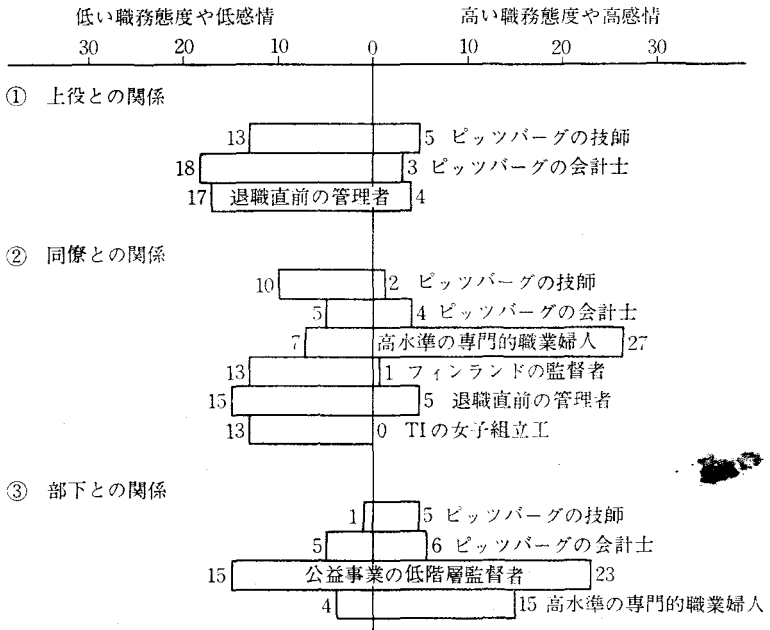
あっても、積極的な意欲創造にはほとんど力をもたない。しかしもし不適切であるならば、大変な不満を創造する要因となるようである。そういう意味で、会社の政策と管理は、ハーツバーグの言う典型的な衛生要因である。

8. 対人関係要因

対人関係要因は3つのタイプに区別される。すなわち、上役との関係、同僚との関係、部下との関係である。図13によると、上役との関係及び同僚との関係は、高水準の専門的職業婦人の例を除いては、低い職務態度や低感情を創造する要因であった。これに対して部下との関係は、高い職務態度や高感情を創造する要因であった。

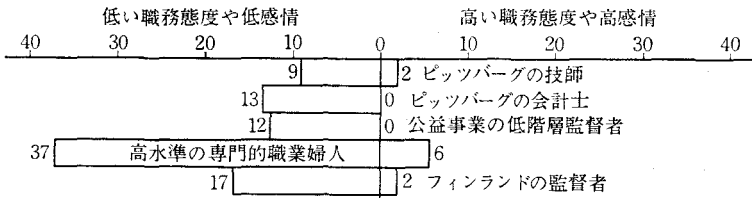
9. 監督技術要因

この要因と上役との対人関係要因とを区別するのは大変に難しい。しかし実験者たちはできるだけ対人関係 (supervision-subordinate relations) 的特徴と、技術 (supervision technical) 的特徴との区別を試みた。その結果監督のスタイルの効果性や監督能力などの要素がこのカテゴリーに区分された。これらの要素は図14からわかるように、いずれの職業においても例



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が異なっているので比較上は有意ではない。第1レベルのみの結果である。

図13 対人関係要因の職業別比較



百分率の数字はそれぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意でない。第1レベル要因のみの結果である。

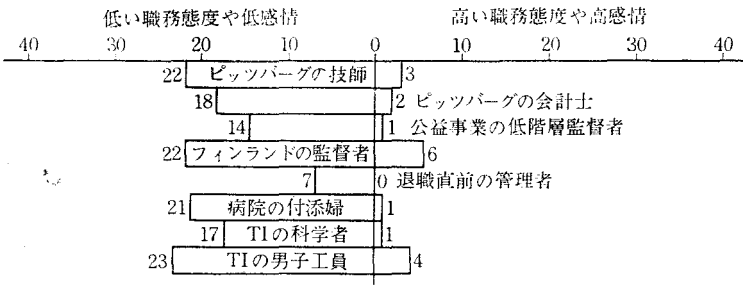
図14 監督技術要因の職業別比較

外なく低い職務態度や低感情に強く影響している。それゆえ監督技術は、会社の政策と管理と同様、ハーツバーグのいう典型的な衛生要因であるといえる。またゾレムの調査においても類似の結果が得られてい

(注26)
る。

10. 作業条件要因

作業条件とは仕事の物理的条件をいい、具体的には仕事量、仕事の遂行において利用できる施設設備などを意味する。図15によれば、好ましい作業条件は動機づけとしての力をあまり持たないが、逆に好ましくない場合は、大きな不満の源泉となっている。それゆえ作業条件は衛生要因であると言える。



百分率の数字は、それぞれ調査の方法が多少異なっているので比較上は有意ではない。第1レベル要因のみの結果である。

図15 作業条件要因の職業別比較

ま と め

職業別要因比較の結果、各要因はそれぞれ特徴をもっているが、大きくはハーツバーグやマイヤーズのいう2つのタイプに区別される。主として高職務態度、高感情につながる要因と、主として低職務態度、低感情につながる要因である。前者の要因として達成、承認、仕事自体、責任、昇進があげられる。そしてこの5つの要因の中でも、達成と責任は典型的な動機づけ要因として減多に不満の源泉とはならない。^(注27)これに対して承認、仕

(注26) 104名の被験者によって述べられた692の不快経験事象のうち84は、監督の能力に関するものであった。Allen R. Solem, op. cit., p. 785.

(注27) 図3では多くの職業において、達成が低職務態度や不満に影響を与えているが、これは達成感のなさという消極的状态が影響したと見るよりも、むしろ達成の反対の失敗 (failure) が影響を与えていると考えられる。

事自体、昇進はしばしば不満要因として作用している。ただしその場合は、それらの要因の *objective events* がその源泉というよりも、むしろ期待した承認が得られないことや、意義のない仕事などが *feeling* として不公平や失敗などの感覚をもたらすことによる。

後者の要因としては、社会の政策と管理、監督技術、作業条件が典型的なものとしてあげられる。これら3つの要因は、それらが適切であると受けとられていても、積極的に高職態度に影響していない。しかしその反対に適切でないと受けとられるならば、強い不満をもたらす要因である。また給与と対人関係もこのタイプの要因であると考えられるが、この2つはやや複雑である。対人関係は図13のとおり3つの関係に分けて考えることができる。上役との関係はどの職業においても低職務態度に作用している。同僚との関係も、1つの例を除いては、同様である。これらに対して部下との関係は、かなりのウェイトで高職務態度に作用している。それでは部下との関係は動機づけ要因であると言えるのだろうか。ここでは対人関係のもつ遍在性について考えてみる必要がある。対人関係は多くの要因に関連しているが、特に部下との関係においては、責任や承認の感覚を伴って考えられる場合が多い。すなわち対人関係そのものではなく、そこから派生するものが高職務態度や高感情をもたらすと思われる。給与についても同様である。給与は金銭として考える場合、それ自体は衛生要因である。すなわち金銭の本来的な経済的価値は、それが不当に低いと考えられる場合、大きな不満の源泉となるのであるが、それが適切である場合でも、積極的な動機づけ要因とはならない。しかし現実には金銭という要因が生産性に対して効果を上げている例はいくつもある。この現実に対してハーツバーグはつぎのように分析している。金銭の経済的価値による KITA^(注28) は、動機づけではなく、動作づけ (*movement*) である。すなわち金銭に

(注28) KITA とは *Kick in the pants* の頭文字で、動機づけのために従業員に外から「発電機を組み込む」というマネジメントの意図を意味する。

詳しくは、F. Herzberg, *One more time; How do you motivate your employees?* *Harvard Business Rev.*, Jan.-Feb. 1968 参照。

よって人々を仕事に対して積極的にすることはできるが、その効果は一時的なものであり、やがてまた元の消極的な状態にもどってしまう。なぜならば金銭の経済的価値は成長の欲求には何ら貢献しないからである。しかし金銭はすでに述べたように経済的価値だけではなく、その他多くの要因を象徴する価値をもっている。責任の増大はすぐれた動機づけ要因であるが昇給を伴う場合が多い。昇進も同様である。職務の垂直的拡大もしばしば金銭を伴う。また逆に昇給は承認の感覚をもたらす。このように仕事が経済的活動である以上、金銭は大変普遍的な要因であり、金銭そのものを抽出することは困難である。しかし本質的に金銭は、実行するものごと (what he does) ではなく、実行するものごとに対して受け取るもの (What he gets for what he does) である。それゆえ効果的動作づけ要因であるということは言えるかもしれないが、それ自体は衛生的価値にとどまる。

以上のような考え方に従えば、動機づけには2段階のプロセスが必要であるを第1段階は仕事を取り巻く要因の改善であり、第2段階は仕事自体を充実していくことである。充実とは仕事をより人間の本性に合ったものに改善していくことである。それは、単に作業時間を短縮したり、給与とか人間関係を改善することを意味するのではない。それは働く人々の能力を最大限に発揮することができるように仕事自体を構成していくことを意味する。いいかえれば、仕事をより挑戦的な、責任をとるに値するより魅力的な困難なものにしていくことである。このような仕事にこそ人々は価値を見出し、自から内的に動機づけられるのである。