

2016年12月22日／浪宏友ビジネス縁起観塾

ハーズバーグの精神的成長と仏教

1. 概要

(1) 資料

F.ハーズバーグ(1923~2000)著・北野利信(1928~2015)訳『仕事と人間性』『能率と人間性』(いずれも東洋経済新報社刊)

(2) 主題

アメリカの臨床心理学者F.ハーズバーグが『仕事と人間性』で論じた、人間の精神的成長について学び、考察してみたいと思います。

2. 動物的欲求

(1) 人間の二つの欲求

人間には、二つの欲求があるとハーズバーグは考えました。

一つは、人間の動物的性質から生じている欲求、もう一つは人間の人間的性質から生じている欲求です。

(2) 動物的欲求

人間の動物的性質から生じている欲求は、苦痛から回避しようとする生来の動因から生じる欲求です。これについてハーズバーグは「その中心にあるのは、生命喪失、飢え、痛み、性的欠乏などの回避、その他の一時的動因、およびこれらの基本的動因に付着するようになった無数の学習的恐れである」(『仕事と人間性』、p.65)とっています。

(3) 衛生要因

ハーズバーグは、動機づけ一衛生理論における衛生要因は、苦痛から回避しようとする生来の動因と関係があると考えました。衛生要因として次の項目が上げられています。

会社の政策と経営・監督・対人関係・作業条件・給与・身分・保障 (F.ハーズバーグ著・北野利信訳『能率と人間性』東洋経済新報社、p.101の図より)

これらは職務環境であり、待遇の良さ、居心地の良さであるとハーズバーグは指摘しています。

(4) 動物的欲求と衛生要因

衛生要因が悪化しますと苦痛が生じます。動物的欲求は苦痛の回避を求めます。

衛生要因が改善して苦痛が無くなりますと不満は無くなります。しかし、これによって満足を覚えることはなく、仕事への動機が高まることもありません。

(5) 動物的欲求の膨張

衛生要因が改善しますと、その時点では不平不満が無くなります。ところがしばらくすると、衛生要因が悪化したわけでもないのに、再び不平不満を抱くようになります。衛生要因に対する欲求が膨張したと考えられます。動物的欲求は際限なく膨張する傾向があるようです。

4. 人間的性質

(1) 精神的成長の欲求

人間の人間の性質から生じている欲求は、精神的成長を求める欲求です。ハーズバーグはこれについて、「継続的な精神的成長によってみずからの潜在能力を現実化しようとする強迫的人間衝動である」（『仕事と人間性』、p.65）と述べています。

ビジネス縁起観の理論でいえば、自己実現の欲求と書いていいでしょう。

(2) 動機づけ要因

ハーズバーグは、動機づけ一衛生理論における動機づけ要因は、精神的成長の欲求と関係があると考えました。動機づけ要因としてつぎの項目が上げられています。

達成・達成に対する承認・仕事そのもの・責任・昇進・成長（F.ハーズバーグ著・北野利信訳『能率と人間性』東洋経済新報社、p.101の図より）

これらは職務において生じるものであるとハーズバーグは指摘しています。

(3) 職務満足と動機づけ

動機づけ要因が発生しますと満足を感じ、動機づけがなされます。これらの要因が発生しないと満足は生じませんが、不満が生じるわけではありません。

(4) 動機づけ

動機づけとは、自己実現をしたいという衝動であると考えられます。

ビジネス縁起観では、自己実現について、「自分の意思で、自分の能力を使って、人々のために役立つ行為をすること」と定義づけています。

(5) 自己実現と人間的成長

より豊かな自己実現のためには、自分を高めるほかありません。

自己実現の欲求は、動機づけの原動力であるとともに、精神的成長の契機であると見ることができます。

5. 動物欲求と精神的成長の欲求の関係

人間における動物欲求と精神的成長の欲求は、対立するものではありません。


生存のためには、動物欲求の充足が欠かせません。人間として価値ある存在となるためには、精神的成長の欲求が欠かせません。

しかし、動物欲求が強くなり、精神的欲求の働きを弱めてしまうことがあるようです。

実際、衛生要因には強い関心を示しながら、動機づけ要因には見向きもしないというような人が、世間には少なくないようです。

6. 精神的成長の六つの要点

ハーズバーグは、精神的成長の体系として、六つの要点を提示しています。

高次元  低次元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現実的な精神的成長を遂げること ・ 集団圧力に直面しながら個性を維持すること ・ あいまいな状況のもとで効果的であること ・ 創造的であること ・ 知っていることにより多くの関係づけをみること ・ より多く知ること
--	--

7. より多く知ること

精神的成長の体系の一番目は、「より多く知ること」です。

昨日よりは今日のほうが、今日よりは明日のほうが、より多くのことを知っていることが、この段階での精神的成長になります。

知るとは知識を得ることだけでなく、技術・技能を得ることを含めてもいいと思います。

精神的成長の動機が弱い人は、知る力も小さくなるように思われます。職務に対する関心が低くなるために、職務に必要な知識・技術・技能に対する関心も低くなるのでしょう。

精神的成長の動機が強い人は、知る力も大きくなるようです。自分の職務に必要な知識・技術・技能をどんどん吸収したいからでありましょう。

8. 知っていることがらにより多くの関係づけをみること

自分が知っているさまざまなことがらの間には、さまざまな関係があるはずですが、その関係づけをできるだけ多くみることが、精神的成長の体系の二番目です。

多くのことを知っていても、それだけでは役に立ちません。多くの知識・技術・技能が、他のものと、どのような関係にあるのかを知ることができれば、具体的に役立てることが出来ます。

「知っていること」を「知識」と言い、「知っていることの間関係をみること」を「智慧」と言ってもいいでしょう。

昨日よりは今日のほうが、今日よりは明日のほうが、より多くの智慧を持つことが、この段階の精神的成長であると言えます。

9. 創造的であること

精神的成長の体系の三番目は「創造的であること」です。

ハーズバーグは、自分なりに新たな発見をしたり、新たなものを作ったり、新たな考えを生み出したりすることを創造的と言っています。世界的な意味で新しいことを求めているわけではありません。自分にとって新しければいいのです。

昨日も創造し、今日も創造し、明日も創造するという毎日を過ごせば、一日、一日と精神的成長を遂げることが出来ます。

10. あいまいな状況のもとで効果的であること

(1) あいまいな状況における精神的成長

現実の複雑さの中では、ものごとは常にあいまいです。あいまいな状況のもとで、あいまいさに惑わされずに意思決定して、効果を生み出していくことが、精神的成長の体系の四番目です。

昨日よりは今日、今日よりは明日と、あいまいな状況のもとで効果的である能力が向上すれば、精神的に成長したといえるでしょう。

(2) あいまいな状況が生じる理由

現実のあいまいさは、例えば、次のような理由で生じます。

- ・ものごとのすべてを明らかにすることができない。
- ・情報が少ない、逆に多すぎる。
- ・情報が、確かでない、揺れ動く。
- ・ことがらや情報に、未知なものが含まれている。
- ・こちらの理解力に限界がある。

1 1. 集団圧力に直面しながら個性を維持すること

家庭・職場・世間など、自分に何らかの意味で関係する集団が、自分に対して何らかの圧力をかけて、自分の意思決定や行動を制限しようとすることがあります。そんなときでも、自分の主体性を失わずに、思考、判断、意思決定をして行動し、個性を失わないことが精神的成長の体系の五つ目です。

1 2. 現実的な精神的成長を遂げること

「現実的な精神的成長を遂げること」が、精神的成長の体系の六番目です。

これまでに上げられた「より多く知ること」、「知っていることがらにより多くの関係づけをみること」、「創造的であること」、「あいまいな状況のもとで効果的であること」、「集団圧力に直面しながら個性を維持すること」という五つの体系を実践して、精神的成長を現実に進捗させるのです。

1 3. 精神的成長の六つの要点と仏教

(1) より多く知ること

ハーズバーグは、昨日よりも今日の方が、今日よりも明日の方が、より多く知っていることに成長を見えています。

仏教は、「法を知ること」「ものごとのあるがままをあるがままに見ること」を勧めています。

(2) 知っていることがらにより多くの関係づけをみること

ハーズバーグは、ものごとをより多く知るだけでなく、知っていることの間にある関係性をより多く知ることを勧めています。

仏教では、縁起の法を説きます。縁起の法は、ものごととものごとの関係性を見極めていく理論です。

ものごとのありのままを見ること、ものごととものごとの関係性を見ることは、仏教の基本的な立場です。

(3) 創造的であること

庭野日敬師は、「人のためにつくす」「人を喜ばせる」「人を苦から救う」ために苦心し努力することを「創造」と言っています。

これが、仏教における「創造」の考え方であると言っていいでしょう。

(4) あいまいな状況のもとで効果的であること

ハーズバーグは、あいまいな状況のもとで、あいまいさに惑わされずに意思決定して、効果を生み出していくことを求めています。しかし、どのようにして成果を出すのかについては言及していません。

仏教では、ものごとに法で対処することが勧められています。法とは、中道（八正道）、四諦、十二支縁起などです。

あいまいな状況であっても、法で対処すれば、現象に振り回されることなく、正しい方向を失わずに行動することができます。その向こうに効果が期待できると思います。

(5) 集団圧力に直面しながら個性を維持すること

ハーズバーグは、家庭・職場・世間など、自分が関係する集団が、自分に対して圧力をかけて、自分の意思決定や行動を制限しようとする中で、自分の個性を維持することを、精神的成長の姿として捉えています。

仏教では、いかなる圧力があろうとも、自燈明・法燈明の精神で、法の実践を続けることが勧められます。法を実践していれば道を間違えることもありませんし、自ずから個性を発揮することもできます。

(6) 現実的な精神的成長を遂げること

ハーズバーグは、精神的成長の体系にあげられた内容を、現実実践して、成果を現すことを求めています。

仏教においては、法を学び実践する不断の努力が勧められています。