

2016年11月24日／浪宏友ビジネス縁起観塾

## ハーズバーグの動機づけ・衛生理論と仏教

### 1. 概要

#### (1) 資料

北野利信(1928~2015)訳になる『仕事と人間性』『能率と人間性』（いずれも東洋経済新報社刊）

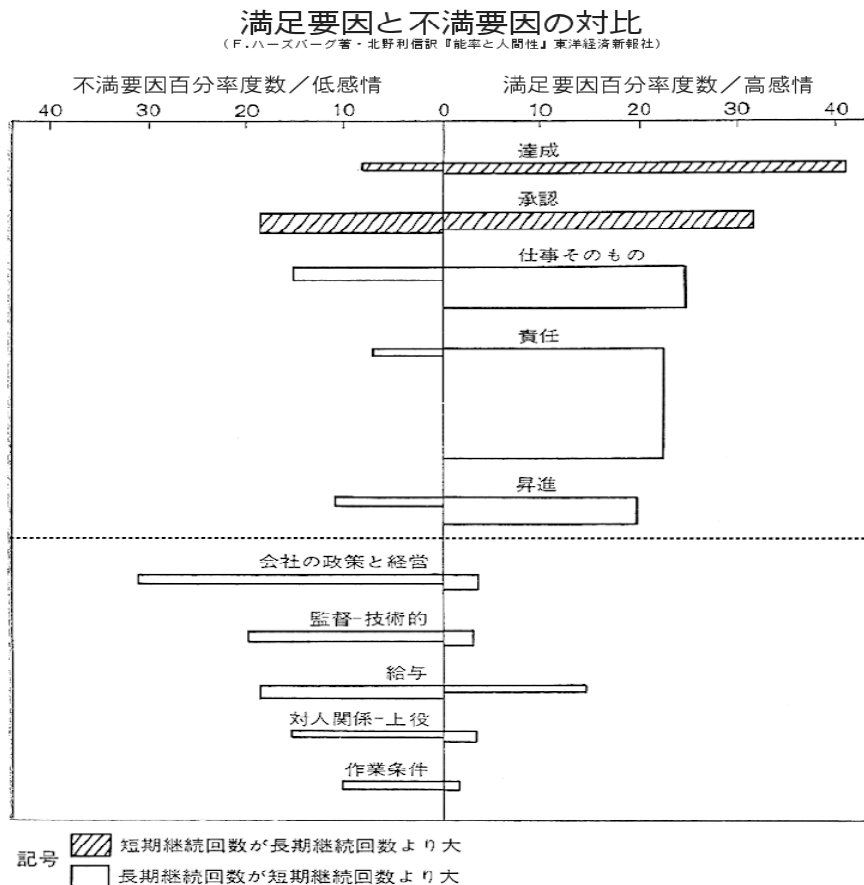
#### (2) 主題

アメリカの臨床心理学者F.ハーズバーグ(1923~2000)が論じた「動機づけ・衛生理論」を学び、考察してみたいと思います。

### 2. 動機づけ要因・衛生要因

ハーズバーグは、仕事をする人が満足を感じる要因と不満を抱く要因について長期間かけて調査、研究しました。ハーズバーグが作った次の図が多くを語っています。

図の右側は高感情すなわち満足を、左側は低感情すなわち不満を表します。箱の長さは感情が発生した度数、箱の幅は感情が継続した期間を表わしています。



### 3. 衛生要因

#### (1) 不満要因

「会社の政策と経営」「監督技術」「給与」「対人関係ー上司」「作業条件」は、不満の比率が圧倒的に高くなっています。これらの要因には、次のような性質がみられます。

- ・これらの要因が欠けたり悪化したりすると職務不満が生じます。
- ・これらの要因が改善すると職務不満はおさまります。
- ・これらの要因が改善しても、職務満足は生じません。

#### (2) 衛生要因

ハーズバーグは、不満を不健康な状態と捉え、これらの不満要因を改善すれば不健康な状態に陥らないと考えました。そこで予防医学的な発想から、衛生要因と称しました。

#### (3) 衛生要因の特徴

衛生要因である「会社の政策と経営」「監督技術」「給与」「対人関係ー上司」「作業条件」は、職務の環境または条件に関わるものばかりです。職務環境または条件が悪化すると職務不満が生じ、改善すると職務不満が無くなることを示しています。

しかし、職務環境や条件が改善しても職務満足が得られるわけではなく、動機づけには寄与しないことが明らかになりました。

#### (4) 衛生追求者

衛生要因の改善・充実を追及して止まない人々を、ハーズバーグは、衛生追及者と呼び、その特徴について検討しました。そして、次のような特徴があると考えました。

##### ① 衛生追及者の関心

衛生追及者は、仕事を取り巻く環境・条件に対しては神経をとがらせます。

衛生追求者は、仕事に対する問題意識は希薄です。

衛生追求者は、仕事で成果を上げようという気持ちにはなりません。

衛生追及者は、精神的成長を求めて仕事に励んでいる人を見下すことさえあります。

##### ② 衛生追及者の不満

衛生要因に対して、常に何らかの不満を抱えています。

衛生要因が改善されると不満は消えますが、満足は生じません。

衛生要因が改善されてしばらくすると、衛生要因が悪化したわけでもないのに、再び不満が生じます。そして、さらなる改善を求めます。

#### 4. 動機づけ要因

##### (1) 満足要因

「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」（後に「成長」が加わります）は、満足の比率が圧倒的に高くなっています。これらの要因には、次のような性質がみられます。

- ・これらの要因が発生すると働く人に職務満足が生じます。
- ・これらの要因が生じないと、職務満足は得られません。
- ・これらの要因が生じなくても、職務不満は生じません。

##### (2) 動機づけ要因

満足要因が発生しますと、職務への動機が高まりますので、ハーズバーグは、これらの満足要因を動機づけ要因と称しました。

##### (3) 動機づけ要因の特徴

① 動機づけ要因である「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」は、職務に直接関係するものばかりです。職務においてこれらが発生すると職務満足を覚え、職務への動機が高まります。

職務の中にこれらが発生しなくても、不満が生じるわけではありません。

② 図において、「達成」「承認」は、「短期的継続回数が長期的継続回数より大」の表示になっています。

職務上で目的を達成したときや、自分の業績を上司などに承認されたときに満足を覚え、職務への動機が高まりますが、その高感情は長続きしないことを示しています。

③ 図において、「仕事そのもの」「責任」「昇進」は、「長期的継続回数が短期的継続回数より大」の表示になっています。

これらの要因が発生することによって職務への動機が高まり、その高感情が持続することを示しています。

④ 以上から、「達成」「承認」を経て、「仕事そのもの」「責任」「昇進」へとつながることが、望ましいという見通しが立ちます。

⑤ 追加の研究によって、動機づけ要因に「成長」が加わりました。ハーズバーグは、「成長」こそ、本質的な動機づけ要因であると言っています。

(4) 動機づけ要因追求者

動機づけ要因を求めて努力する人たちを、ハーズバーグは動機づけ要因追求者と呼び、その特徴について検討しました。そして、次のような特徴があると考えました。

① 動機づけ要因追求者の関心

動機づけ要因追求者の関心は仕事に向けられます。

衛生要因には、無関心ではありませんが、必要以上に求めることはありません。

衛生要因があまりにもひどい時には、不満を表明することもあります。

② 動機づけ要因追求者の求めるもの

動機づけ要因追求者は、意義ある仕事、やりがいのある仕事を求め、仕事を通して自分のスキルを高め、精神的成長を遂げることを目指します。

生涯を通して自分を高めていくことに意義を感じ、積極的に仕事に取り組みます。

5. 満足の次元と不満の次元

(1) 満足の次元と不満の次元は別

ハーズバーグの動機づけ一衛生理論では、満足の要因と不満の要因は別であり、対立していないことを示しています。

満足をもたらす動機づけ要因と、不満をもたらす衛生要因は、それぞれ、別の次元で働いていると考えられるのです。

(2) 考えられる四つの状態

動機づけ要因の次元と、衛生要因の次元が、それぞれ独立しているところから、次のような状態があると推測できます。

満足であり、不満は無い	仕事にやりがいがあり、環境・条件も悪くない	幸福
満足が無く、不満がある	仕事にやりがいがなく、環境・条件は悪い	劣悪
満足が無く、不満も無い	仕事にやりがいがないが、環境・条件はまあまあ	平穏無事
満足があり、不満もある	仕事にやりがいがあるが、環境・条件は悪い	我慢の日々

## 6. 人間の二つの欲求

### (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。

- ① 一つは、人間の動物的性質から生じている欲求で、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。

この性質は、旧約聖書創世記におけるアダムのものであるとハーズバーグは考えています。

アダムは、神に背いて林檎に手を出し、樂園から追放されました。このため、苦勞して耕さなければ、飢えの苦痛を回避することができなくなりました。

- ② もう一つは、人間の人的性質から生じているもので、精神的成長を求める欲求です。

この性質は、同じく旧約聖書創世記におけるアブラハムのものであるとハーズバーグは考えています。

アブラハムは、神の教えを護って得られた我が子イサクを、神の命によって生贄に捧げようとした。間際に神はこれを止め、信仰の深さを愛でて、アブラハムの子孫を大いにふやしました。

### (2) 人間の欲求と動機づけ要因・衛生要因

ハーズバーグは、人間の動物的性質から生じる苦痛から回避しようとする欲求が衛生要因として現れ、人間の人的性質から生じる精神的成長を求める欲求が動機づけ要因となって現れていると考えました。

### (3) 衛生要因では満足を得られない

衛生要因が欠乏したり悪化したりすれば不満が生じます。衛生要因が改善すれば、不満は軽減します。しかし、満足は得られません。

衛生要因は苦痛からの回避を求める欲求から生じているので、衛生要因が改善すると苦痛が無くなります。それだけのことから、衛生要因が改善しても満足は得られないのです。

### (4) 動機づけ要因が生きがいの源泉

動機づけ要因が発生すれば、喜びが生じ、生きがいを得ることができます。動機づけ要因が発生しなければ喜びや生きがいは生まれません。

動機づけ要因は、精神的成長を求める欲求から生じているので、仕事の中で主体性が発揮され、成長が実感されるときに、喜びが生じ、生きがいを得て、動機づけがなされるのです。

## 7. 動作づけ

### (1) 動作づけ

経営者や管理者は従業員を働かせるために、あの手この手を使ってきました。そのほとんどが、衛生要因に関わる方法でした。ハーズバーグは、これを「動作づけ」と称しています。

衛生要因に関わる方法は、どのように装っても、報酬を与えるか、服従させるかのいずれかにならざるを得ません。「報酬と恐怖」いわゆる「飴(あめ)と鞭(むち)」になってしまうのです。

### (2) 効果は出ない

経営者や管理者は従業員を動機づけようとして、動機づけには役に立たない衛生要因と取り組んできたのですから効果が出るはずがなかったのです。

しかしながら、動作づけは、業務現場のみならず、家庭教育、学校教育、スポーツその他のクラブ活動などにも、蔓延しているのが実情です。

いくらやっても効果が出ないために、ますます動作づけを強化して、ついには「いじめ」にまで到ってしまうことも稀ではないようです。

### (3) 動機づけ要因の衛生要因化

動機づけ要因とされる「承認」「昇進」「責任」などは、他律的な側面があるために、取り扱い方によって衛生要因に変化することがあり、動作づけの手段・方法として用いられることもあります。

## 8. 動機づけ

### (1) 動機づけ

従業員が、自ら働きたいという気持ちを起こし、積極的に業務に取り組むように施策することを、ハーズバーグは、「動機づけ」と言っています。

動機づけは、従業員を主体性を持った人間として扱う、本質的な手法であると考えられます。

### (2) 動機づけの本質

動機づけの本質は、主体性をもった自己実現であると思われます。

自己実現とは、自分の意思で、自分のスキルで、人のため、会社のため、世間のために役立つことを行なうことです。

### (3) 衛生要因

従業員を動機づけようとするとき、衛生要因もないがしろにはできません。安心して快適に働けるように環境を整備することは、動機づけに好影響を及ぼします。

## 9. 人材育成のステップ

動機づけを念頭に置いた人材育成のステップが考えられます。

おおよそ、次のような段階をたどって行けばいいと思われれます。

- ・初心のうちはリードする。
- ・仕事を覚えてきたら、後押しする。
- ・仕事ができるようになったら、手を離して、相談相手になる。
- ・仕事をマスターしたら、任せる。

## 10. 仏教から見た動機づけ一衛生理論

### (1) 研究の手法

ハーズバーグは、職務の現場における心理的事実を研究することによって、動機づけ一衛生理論を開発しました。

仏教も、人間における事実を観察して、そこに存在する法則を見出すように努めています。

事実の観察に基づいて理を見出すという手法は、両者に共通していると見ることができます。

### (2) 衛生追求者

ハーズバーグが観察した衛生追求者は、環境・条件が自分に都合よくなることを望んでいるように見えます。また、環境・条件が改善しても満足することを知らず、もっともっとと、どこまでも求め続ける傾向があります。

この性質は、仏教が説く貪欲・瞋恚に該当すると考えられます。

### (3) 動機づけ要因追求者

ハーズバーグが観察した動機づけ要因追求者は、人間的成長を目指して努力する人であり、主体的な姿勢で自己実現を目指す人であるように見えます。

このすがたは、仏教の修行者である菩薩に通じるものがあると思えます。

### (4) 人格の触れ合い

仏教では、修行者が釈迦牟尼世尊というこの上ない人格に触れることによって動機づけがなされる事例が見られます。

ハーズバーグの理論には、人格の触れ合いによる動機づけに対応するものが見当たりません。研究の手法から、ハーズバーグの観察の中には、そのような事例が入ってこなかったのではないかと、私は推測しています。