

研究指導 平澤 賢一 教授

動機付け衛生理論の現代的意義

ーワークエンゲージメント論の視点からー

安藤 駿之介

1. はじめに

ハーズバーグ (Herzberg, Frederick) の「動機付け衛生理論」は、従業員のモチベーションに関する理論として知られている。

同理論が提唱されてから既に50年以上が経過し、その間に理論に関する検証、研究が進められてきた。本研究では、「動機付け衛生理論」の要点、それに対する批判的考察も踏まえた上で、現代の経営学における意義について考察する。

2. 動機付け衛生理論の背景と位置づけ

2.1 動機付け衛生理論の概要

動機付け衛生理論とは、従業員の職務満足を引き起こす要因と職務不満を引き起こす要因は異なるとする、ハーズバーグによって提唱された理論である。ハーズバーグは技師、会計士約200名と面接を行い「仕事のうえで経験した事象のうちで、かれらの職務満足の顕著な改善に結果したか、または職務満足の顕著な低下を招いたもの」(ハーズバーグ,1968,p.87)を尋ね、面接での回答の分析を行った。その結果、「職務満足の要因と職務不満の要因が別であるという結論を得た。そして、職務満足を与える要因を動機付け要因、職務不満を与える要因を衛生要因と名付けた」(井原,2008,p.148)。

動機付け要因と衛生要因は図1のように分類される。ハーズバーグは動機付け要因を「個人をよりすぐれた遂行と努力へ動機づける効果を持つ」(ハーズバーグ,1968,p.87)と、衛生要因は「主として職務不満を防止する役目をし、積極的職務態度にはほとんど効果を持たない」(ハーズバーグ,1968,p.87)としている。すなわち、従業員の職務満足及び動機付けを引き起こすのは「動機付け要因」であり、「衛生要因」を整えることは職務不満を防ぐことを出来るものの職務満足や動機付けの効果を持たないということが動機付け衛生理論の主張である。衛生要因が従業員に職務満足を与えない原因に関してハーズバーグは「それらは個人に成長の感覚を与えるに必要な特徴を所持していない」(ハーズバーグ,1968,p.91)ためと述べている。ここでいう「必要な特徴」とは「その個人にとって意味を持つ課業における達成」(ハーズバーグ,1968,p.91)であり、ハーズバーグは「動機付け要因は課業要因であるから、成長にとって必要である。

それらは個人を自己完成欲求に向けて起動できる心理的刺激を提供する」ために、動機付け要因は職務満足や動機付けを提供すると分析している。

図 1 動機付け要因と衛生要因

| 動機付け要因 | 衛生要因 |
|---------|-----------|
| ・達成 | ・会社の政策と経営 |
| ・承認 | ・監督技術 |
| ・仕事そのもの | ・給与 |
| ・責任 | ・対人関係-上役 |
| ・昇進 | ・作業条件 |

出典:井原(2008)p.149

ハーズバーグは動機付け要因と衛生要因について、「アダム的人間観」と「アブラハム的人間観」になぞらえて説明している。「アダム的人間観」とは「環境との関係において避けられない痛みを回避」(ハーズバーグ,1968,p.189)しようとするのが人間であるとするものである。一方、「アブラハム的人間観」とは「完全性に到達する人間の潜在能力を現実化する」(ハーズバーグ,1968,p.82)、すなわち「精神的成長」を遂げようとするのが人間であるとしている。

2.2 動機付け衛生理論と他理論との比較

本稿では、動機付け衛生理論の現代的意義を探るにあたって、同じ分野として取り上げられる理論との比較研究に触れながら、その特徴を探る。

一般に動機付け衛生理論は欲求階層説に基づいた「自己実現」の概念を取り上げた理論とされる。

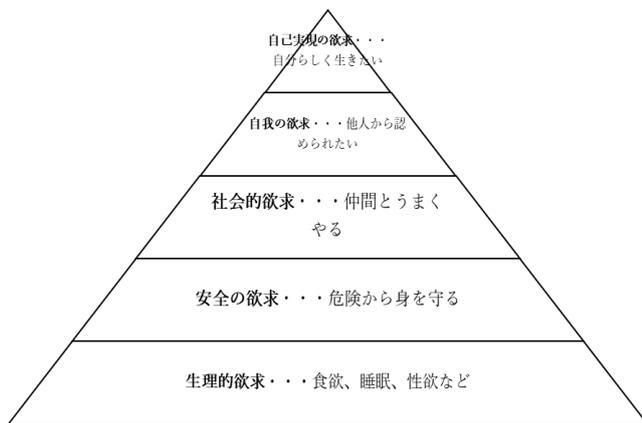
欲求階層説とは、アブラハム・マズロー¹⁾によって提唱された、「人間の多様な欲求を5つの段階に整理し、立体的に位置づけて見せている」(井原,2008,p.138)ものである。図2はそれを図式化したものである。

井原(2008)では動機付け衛生理論に関して「ハーズバーグのアダム的人間とアブラハム的人間の対比は、マズローの欠乏動機と成長動機の対比や欲求階層説と共通した人間観を持っている」(井原,2008,p.149)と説明している。ハーズバーグ自身もリハビリテーションを受ける患者を対象に衛生要因を

¹⁾ マズローをマズローと表記する場合もある。

検証する際、欲求階層説の考え方を調査に採用している。これについてハーズバーグは「病院状況を説明するのに適し、理論的にも動機付け—衛生理論に適合した要因システムが、マズローの欲求ハイアラーキーのセットに既に存在していた」(ハーズバーグ,1968,p.159)と述べている。このように、動機付け衛生理論は欲求階層説に説明される概念を含んでいることがわかる

図 2. マズローの欲求階層説



出典:井原(2008),p.138

経営学において、欲求階層説の概念を取り入れた理論は他にも複数存在し、それらを比較する研究もある。三島(2009)はハーズバーグの動機付け衛生理論とマズローの理論、アージリスの理論を比較し、経営学におけるマズローの自己実現概念について考察している。同論によると、動機付け衛生理論における自己実現概念の解釈について「ハーズバーグの自己実現の念とは、マズローの成長動機(Growth Motivates)に基づき、個人の生得的な潜在能力を発揮することにより、以前の自分よりも成長(Growth)することであると簡潔にまとめることができよう」(三島,2009)と述べている。一方、マズローによる自己実現概念の解釈は「マズローの自己実現(Self-Actualization)という用語をSelf-Fulfillmentとして規定し、かつ、それは個人が潜在的に有する能力を開花させていくことであると考えていたと推察できる」(三島,2009)、アージリスによる自己実現概念の解釈は「個人が潜在的に有する能力や人格を発展(Development)させることによって成長(Growth)していくこと」(三島,2009)としている。同論による欲求階層説を基にする理論の比較は、動機付け衛生理論における「アブラハム的人間観」による精神的成長への志向がいかにか独自のものであるか、ということを示している。

また、井原(2008)はハーズバーグの功績について以下のように述べている。

彼の経営学への貢献は、ピッツバーグ市の調査を始め、数多くの実証的な調査研究を進め、マズロー(ママ)やマズローの人間観による理論を一步進めて調査に基づいて職務満足や不満の要因を裏付けたことであろう。

以上のように、ハーズバーグによる動機付け衛生理論は、他の理論にはない独自の人間観や、従来まで人間観で留まっていた理論について実証的研究を行ったことが特徴として挙げられる。

2.3 動機付け衛生理論の現代的評価

動機付け衛生理論が提唱された一方で、その反論や新説が新たな研究結果から生まれている。

三浦(2018)はマズロー論、マズロー論、ハーズバーグ論といった自己実現を追求する動機付け理論について、「組織における動機付け理論のメインストリームに形づくることになった」(三浦,2018)と評価したものの、アージリスの指摘²を踏まえた上で「マズロー・マズロー・ハーズバーグ流の動機づけ理論は、組織成員を動機づけようとする1つの理想形にすぎないことがわかる」(三浦,2018)としている。

また、吉澤(2020)は年齢の増加に伴うワークモチベーションを向上させる要因の移り変わりについてヒアリング調査を行った。結果として「本研究で抽出された「上司関係」「人間関係」「ライフキャリア」は、既存研究の「衛生要因・外発的動機づけ要因」に該当するが、本研究ではワークモチベーションの向上要因として出現していた」(吉澤,2020)ことを示され、従来の理論との差異が見られたことを明らかにした。この結果について同論では次のように述べられている。

これらの結果は、既存理論が精緻化された時代と比べて、我々のワークモチベーションを取り巻く状況が質的に変化し、より複雑、多様化していることを示している。既存理論の精緻さや援用しやすさから、それらのフレームに沿った調査研究が実施されやすいが、本研究の結果からこれらのフレームを越えてワークモチベーションを捉えていく必要性が示唆できよう。(吉澤,2020)

このように、動機付け衛生理論はその限界を指摘されている。前述のように「アダム的人間観」「アブラハム的人間観」といった宗教的人間観が理論の背景にあることで、従業員の価値観や文化の違いによる

結果の差異について言及がなされている研究も存在する。村杉ほか(1974)は動機付け衛生理論の実証的研究を日本の従業員に対して行い、日本においては「対人関係」という因子がH因子³と決めつけられないM因子⁴の傾向をもつということ(村杉ほか,1974)を明らかにしている。

以上の先行研究より、動機付け衛生理論に関して、一般化が難しいことや組織に適合できない可能性が示唆されている。

3. 動機付け衛生理論の現代的意義

前項では、動機付け衛生理論についての現代における批判的評価や相違点について取り上げた。本項ではその現代的評価を踏まえた上で、動機付け衛生理論の現代的意義について考察する。

ここで本論が着目したものが「ワークエンゲージメント論」の概念である。

3.1 バーンアウトとワークエンゲージメント論

ワークエンゲージメントとは、シャウフェリほか(2002)によって提唱された働きがいに関する概念である。シャウフェリほか(2002)はワークエンゲージメントを「活力、献身、吸収を特徴とする、前向きで充実した、仕事に関する心の状態」(シャウフェリほか,2002,訳は引用者による)と定義した。

また、ワークエンゲージメント論は、従来提唱されていたバーンアウト(燃え尽き)概念の対となるものとして提唱された概念である。

バーンアウトの定義についてシャウフェリほか(2002)は「もともとバーンアウトはMaslach-Burnout Inventory(1981)で測定され、情緒的消耗(他者との厳しい対人関係による感情的資源の消耗)、脱人格化(自分のケアやサービスの受け手に対する、冷淡、冷笑の態度)、個人的達成感の欠如(受け手との仕事を否定的に評価する傾向)の3次元症候群と定義されていた」(シャウフェリほか,2002,訳は引用者による)としている。

二つの概念について、「バーンアウトした従業員は、疲弊し仕事への熱意が低下しているのに対して、ワーク・エンゲージメント(ママ)の高い従業員は、活力にあふれ、仕事に積極的に関与するという特徴を持つ」(島津,2010)とされる。

3.2 なぜエンゲージメント論であるのか

島津(2010)は産業保健心理学の分野の潮流において、「従来の産業保健心理学分野で扱われてきた研究内容は、精神的・身体的不健康やストレスなどネガティブな要因がほとんどであり、職務満足感、組織コミットメント、動機づけなどのポジティブな要因は

あまり扱われていない」(島津,2010)ことや「2000年前後から、人間の有する強みやパフォーマンスなどポジティブな要因にも注目する動きが、心理学および産業保健心理学の領域に出始めた」(島津,2010)ことを述べている。また、「このような動きの中で新しく提唱された概念の1つに、ワーク・エンゲージメント(ママ)(Work Engagement)がある」ことも説明している。

「職務満足」や「動機付け」といった領域は動機付け衛生理論にて議論がなされているテーマである。そこで、動機付け衛生理論はエンゲージメント論に何らかの示唆を与えていたのではないかと本論では仮説を立て、考察することにした。

3.3 動機付け要因とワークエンゲージメント

島津(2010)によると、「ワーク・エンゲージメント(ママ)の規定要因としては、仕事の資源(Job resources)と個人資源(Personal resources)が、これまでの実証研究で明らかにされている」という。

「仕事の資源」に関して、島津(2010)は「仕事において、(1)ストレスやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、(2)目標の達成を促進し、(3)個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因である」(島津,2010)としている。具体的な策として、「上司、同僚のサポート」「仕事の裁量権」「パフォーマンスのフィードバック」「コーチング」「課題の多様性」「トレーニングの機会」(島津,2010)を挙げている。

「仕事の資源」に関しては、「達成」や「承認」、「仕事そのもの」といった動機付け要因に分類が可能な施策が見られる。島津(2010)が「仕事や組織に対するポジティブな態度に関しては、ワーク・エンゲージメント(ママ)の高い従業員は、職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離転職の意思が低いことが知られている」(島津,2010)と述べていることから、ワークエンゲージメントに関しても動機付け衛生理論の概念が含まれていることがわかる。現代においても基礎として理論に組み込まれていると考えられる。

3.4 衛生要因とバーンアウト

ハーズバーグは著書「仕事と人間性」において、衛生追求者⁵のメンタルヘルスに関して以下のように言及している。

衛生追求者は、単に境遇の犠牲者であるにとどまらず、さらに一時的満足の方向へ動機づけられる。これはかれの職務が自己実現の機会をほとんど提供していないというためよりも、むしろ、かれの欲求が圧倒的に別の方向に、すなわち回避欲求を満たす方向に存在する

³ 衛生要因を指す

⁴ 動機付け要因を指す。

⁵ ここでいう「衛生追求者」とは、「衛生要因からのみ、すなわち、職務環境のある側面からのみ、職務満足を受け取っている個人の存在」(ハーズバーグ,1968)のことを指している

ためである。・・・(中略)・・・慢性の不幸、継続的不満を確定的なものにする動機づけの型、それに成長ないし成長欲の欠如—これらの特徴が合して神経症的パーソナリティを作り上げる。(ハーズバーグ,1968)

ハーズバーグのこの主張からは職務や自身の内面の欲求から慢性的な職務不満を持つ従業員のメンタルヘルスへの悪影響が示唆されている。

これらはワークエンゲージメントの対立概念である、バーンアウトを引き起こす要因にも当てはまる。久保ほか(1991)はバーンアウトの原因を個人差要因と環境要因に分けて説明しており、前者については「性格要因」や「デモグラフィック要因」、後者については「役割ストレス」や「社会的支持」、「職場環境」といった要因を列挙している。

人間関係を含む「社会的支持」や「職場環境」といった要因は衛生要因に代表されるものであり、それらを原因としたメンタルヘルスの不調は前述のハーズバーグの主張からも説明がつく。衛生要因の一般化は難しく、他の要因が全て衛生要因とは言い切れない。しかし、職場環境や個人の職務に対するストレスや不満がメンタルヘルスに影響を与えるということを主張していたという点で、ハーズバーグはバーンアウト概念を示唆していたと言えるだろう。

4. まとめ

動機付け要因・衛生理論については、その主張に関して「ハーズバーグ論争」と称される論争が、かつて学者の間で巻き起こったという(日野、2017)。満足と不満足とを切り分ける二要因論や研究手法に関する論議であった。

ハーズバーグが執筆した1950年代とは、文化的・時代的に背景も異なり、現代の組織、企業、従業員に必ずしもあてはまる理論とは言えないであろう。また、動機付け要因と衛生要因の明確な区別も難しい。

こうした経緯や賛否があったことを踏まえつつも、現代においても示唆に富んだ理論である、とするのが筆者の立場である。

あくまでも「職務満足」と従業員の生産性、メンタルヘルスの関係について示した点や、「職務満足」と「職務不満」を表裏一体ではなく、異なる連続体として考えたところに、現代経営学の基礎としての意義をもたらしていると言えるだろう。

主要参考文献・参考資料

- [1] 井原久光 『テキスト経営学 第3版』、ミネルヴァ書房、2008、pp.137-153.
- [2] 久保真人、田尾雅夫 「バーンアウト-概念と症状、因果関係について-」、『心理学評論』、第34巻、1991、pp.412-431.
- [3] 島津明人 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメン

- ト』、『ストレス科学研究』、25巻、2010、pp1-6
- [4] ハーズバーグ,F.(北野利信訳) 『仕事と人間性: 動機付け-衛生理論の新展開』、東洋経済新報社、1968
- [5] 日野健太 「動機付け／衛生要因探訪—方法論上の転回による実証的再検討」『駒大経営研究』第48巻第3・4巻、2017、pp.1-21.
- [6] 三浦雅洋 「理念共感型組織へのアプローチ: 組織における社会的プロセス、理念への共感、情動的動機」、『国土館大学経営論叢』、8巻、2018、pp.131-154.
- [7] 三島重顕 「経営学における自己実現概念の再考(1):マグラガー・アージリス・ハーズバーグの概念との比較」、『九州国際大学経営経済論集』、15巻、2009、pp.69-93.
- [8] 村杉健、大橋岩雄、五百蔵隆治 「層別比較を中心とした動機づけ-衛生理論の吟味 : ハーズバーグの M-H 理論の実証的研究」、『日本経営工学会誌』、第25巻、1974、pp.227-232.
- [9] 山下剛 「Maslow 理論はモチベーション論か-経営学における Maslow 理論の意義再考-」、『日本経営学会誌』、第22号、2008、pp.66-78.
- [10] 吉澤康代 「ワークモチベーション向上要因の移り変わり」、『香川大学経済論叢』、第93巻、2020、pp.17-44.
- [11] Schaufeli.W.B., The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach: *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, 2002, pp.71-92.