

# Maslow理論の誤解をめぐって—Maslow理論と経営学, 再論—

山下 剛\*

## Misunderstanding of Maslow's Theory in Management

Tsuyoshi Yamashita

### 要約

本稿の目的は、経営学においてなされてきたMaslow理論をめぐる誤解の本質を明らかにすることである。これまでMaslow理論に対する誤解をめぐっては、大きく二つの主張があった。第一は「自己実現は動機づけの問題ではない」という主張であり、第二が「自己実現は自己中心的なものではない」という主張である。これに対して、山下（2008）では「Maslow理論はモチベーション論ではない」という主張を行った。

本稿では、「Maslow理論はモチベーション論ではない」という理解が、Maslow理論の誤解を解くための焦点であること、またこの理解は「自己実現は動機づけの問題ではない」という理解とは根本的に異なることを明らかにし、この発想が経営学にとっていかなる意義を有しているかを示す。

キーワード：自己実現、欲求階層説、心理的健康、モチベーション論、組織目的と個人目的の統合

### (Abstract)

The purpose of this paper is to clarify the essence of the misunderstanding of the Maslow's theory in management. There were greatly two arguments up to now over the misunderstanding of the Maslow's theory. The first is an argument of "The self-actualization is not a problem of the motivation," and the second is an argument of "The self-actualization is not egocentric." On the other hand, Yamashita (2008) insisted, that is, "The Maslow's theory is not a motivation theory."

The following two points are clarified in this paper. First, understanding of "The Maslow's theory is not a motivation theory" is a focus to clear up the misunderstanding of the Maslow's theory. Second, this understanding is fundamentally

---

\* 提出年月日2009年11月30日, 高松大学経営学部経営学科講師

different from understanding of “The self-actualization is not a problem of the motivation.” On the basis of the above-mentioned examination, I finally show what kind of significance this idea has for management.

Keywords: Self-actualization, Need Hierarchy Theory, Psychological Health, Motivation Theory, Integration of Organizational and Individual Goals

## 1. はじめに

Maslow研究者のE. Hoffman (1988) は次のように述べている。

「マズローの考え方は、彼以前の多くの優れた思想家の場合と同様に、人気を博して語りつがれるうちに、はなはだしく歪められた。今日彼ほど信奉者と誹謗者のいずれからも誤解を受けている知識人は珍しい」(p. xvii、訳書、viii頁)。

経営学においてMaslowは、行動科学、組織行動論、その中でもとりわけモチベーション論において取り上げられてきた。もちろん、モチベーション論の領域では一般に、Maslow理論は実証的支持がないとされ (e.g. Kanfer, 1995 ; Locke, 2008)、また、Alderfer (1972) のERG理論に乗り越えられたというのがほぼ定説になっている (e.g. 田尾, 1991 ; 二村, 2004)。しかし重要なことは、それにも関わらず、Maslow理論が経営学において今なお研究されているという事実である。これは、Maslow理論、とりわけその〈自己実現〉というテーマの魅力に起因していようし、さらに言えば、Maslow理論が、今なお現代の経営に内在する諸問題の克服に、何らかの寄与を及ぼしうると感じさせるからであろう。

そんな中でMaslow理論は、そこにおける誤解が問題となりつつある<sup>1)</sup>。金井 (1999 ; 2001)、沼上 (2003) や三島 (2005 ; 2006 ; 2008)、三島・河野 (2005 ; 2006 ; 2009) の一連の論稿がそれである。私も、経営学においてMaslow理論に対する誤解、およびその誤用があったと考える。すなわち、「Maslow理論 = モチベーション論」という誤解である。この見解は「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年10月。以下「拙稿 (2008)」と表記する) としてまとめている。

本稿は、経営学においてなされてきたMaslow理論誤解の本質とは何だったのかを明らかにしようとするものである。本稿作成の一つの契機は、三島斉紀・河野昭三「A. H.

Maslowによる「自己実現」概念の探究プロセス—GHBノートと1950年論文を中心に—（『経済貿易研究 研究所年報』No.35、2009年3月）である。その中で、拙稿（2008）に対するいくつかの指摘を得ていることを知った。注で取り上げられている程度であるが、その指摘は、私にとって、非常に大きな刺激となった。何故なら、拙稿（2008）においてどのような主張が足りなかったのかを確認することができたからである。とりわけ「山下の主張にはオリジナリティはない」（三島・河野、2009）との指摘は、拙稿（2008）における説明の不足を痛感させられた。

そこで本稿では、拙稿（2008）で触れるべくして触れることができなかつた点に焦点を当てたい<sup>2)</sup>。それはMaslow理論の誤解をめぐって展開された諸説の意味を検討し、その異同を確認するという作業である。その中には、拙稿（2008）の主張も含めて取り上げたいと思っているが、それ以外に取り上げるのは、次の2説である。

第一に、金井（1999；2001）はMaslow理論の理解として「自己実現はモチベーション（動機づけ）の問題ではない」との見解を示した。組織行動論の大家によるこの主張は、明示的にはともかく、暗黙のうちにかなりの影響力をもったと考えられる。第二に、例えば松山（2000；2003）は、「Maslow理論における自己実現は自己中心的なものではない」との理解を示した。この点については、例えば三島・河野（2006）が同様の理解を示し、この延長で自己実現概念の中身についてさらに踏み込んだ理解をしようとしている。

前稿の拙稿（2008）においては紙幅の都合上、上記2つの主張に関して十分な検討を行うことができなかつた。特に、金井（1999；2001）による「自己実現はモチベーションの問題ではない」と、拙稿（2008）による「Maslow理論はモチベーション論ではない」という2つの主張は非常に似ており、その違いは一見かなり紛らわしいにも関わらず、その点についてほとんど論及できていない。したがって、本稿では両者の違いを特に明確にしたいと思っている。以上の作業を通じて、改めてMaslow理論の経営学に対する意義および今後の課題について考えたいと思う。

## 2. Maslow理論誤解をめぐる2つの主張

経営学におけるMaslow理論の研究として、これまで、欲求階層説や自己実現論について理論的な超克を志向したものはいくつかあるし（例えば、Alderfer、1972；村杉、1987；寺澤、2005）、また実証を試みた研究、とりわけ否定的な結果を得た研究はさらに

多い（詳細は、Wahba & Bridwell (1976) を参照）。これに対して、現状における〈Maslow 理論の誤解・誤用〉を問題視するものはそれほど多いとは言えない。それが少ないのは一つには、近年起ってきた動きであり、歴史が浅いからだといえる。それは、経営学におけるMaslow理論の評価がある程度落ち着き、一般的な評価が形成されつつある今だからこそ、可能となった議論とも言える。Maslow理論誤解に関しては、これまでそれほど多くの論点は提示されていない。おそらくそれは次の二点に集約される。

- ① 自己実現はモチベーションの問題ではない
- ② 自己実現は自己中心的なものではない

前者は金井（1999；2001）によってなされたものであり、後者は、松山（2001；2003）によってなされ、三島・河野（2006）、三島（2008）等によって同様の理解が示されているものである<sup>3) 4)</sup>。順に見ていこう。

## 2. 1. 「自己実現はモチベーションの問題ではない」

まず、金井（1999；2001）について整理しておきたい。

金井（1999）と金井（2001）におけるMaslow理解は基本的に同じものであり、金井（2001）がより詳細に論じているので、ここでは金井（2001）によってその主張を見ていく。そこでは、「こんな時代だからこそ、いま、欲求階層説、自己実現にまつわる誤解を解く」（418頁）として、次のような議論を展開している。

まずMaslow理論の全体を「完全なる人間、完全なる社会を探究してきた」と捉えたい。Maslowの言う「完全なる経営」を理解するには、欲求階層説・自己実現概念にまつわる俗説を正す必要があるとして、欲求階層説をひとまず次のように整理する（金井、2001、420頁）。

- 【仮説 1】 欲求は満たされると欲求でなくなる（満たされない欲求によってひとは動機づけられる）
- 【仮説 2】 この階層上で、より低次（あるいはより基本的な）欲求が満たされて、はじめてより高次の欲求が出現してくる
- 【仮説 3】 承認と自尊心の欲求に至るまでの欲求は、足りないものを満たすという欠乏欲求（D欲求）であるのに対し、自己実現は一人ひとりの人間のかけがえのない存在（being）そのものにかかわる欲求（B欲求）である
- 【仮説 4】 D欲求は、生物学的基礎が濃厚で、強い本能がそこに働いている。他方、自

己実現へのB欲求にも生物学的基礎がないわけではないが、それは「弱い本能」に基づいているにすぎない。そのために、B欲求の充足にかかわるB価値やB経験に接するためには、いい社会やユーサイキアン・マネジメントがいる

金井（2001）は、ふつうの経営管理論のテキストでは【仮説1】と【仮説2】しか紹介されていないとし、そのこともあって、欲求階層説には、次のような批判があるとする。

- ① 低次の欲求ほど具体的に定義されるが、上位にいくほど、とくに自己実現に至ると操作的な定義（どのような状態にあれば自己実現していることになるのかの定義）が困難
- ② 欲求の階層性は、固定した不動の順序ではない
- ③ 階層をなす欲求の5カテゴリーはその数で十分か、あるいは5個もいるのか

②については、マズロー自身、階層の順序をけっして固定的に考えていないし、③については、「悪しき実証主義、科学万能主義に顕著な要素還元主義アプローチを方法論的に排してきたマズローにとっては、実はどうでもよかったであろう」（421頁）として金井（2001）はしりぞける。かくして、①の批判が問題となる。この点については、D欲求とB欲求が根本的に異なるということ、とりわけ両者は、それぞれが満たされていく時間幅が全然違うということが指摘される。すなわち、空腹は30分の食事で満たされるとしても、自己実現はそうはいかない。それは生涯をかけての課題である、とする。

そして、マズローの考えに対してこうした誤解をしないために次の点に注意する必要があるとされる（金井、2001、423頁）。まず第一に、マズローにとって、適応というのは否定的な概念であり、これではマズローの自己実現概念を捉えることはできない。第二に、マズロー自身が信じる場所、モチベーション（動機づけ）とは、自分たちに欠けている基本的な欲求を満足させるために努力することを指すのであり、それは非自己実現者の世界でのみ成り立つ概念である。モチベーションの概念は、承認までの欲求には成り立つが、自己実現者には成り立たない。

続けて、金井（2001）は、次のように述べていく。「マズローを知っているひとのいったい何人が、自己実現は、畢竟のところモチベーションの問題ではないと深いレベルで知っているだろうか。それは、ないものを埋めること（欠乏動機、D動機）によってひとを短期的に動かすのでなく、自分の存在価値を示していくこと（存在動機、B動機）によって長期的に探し続けるものなのだ」（423頁）。

さて、以上の金井（2001）の主張は、2点に集約されると言えよう。第一に、自己実現欲求＝存在動機・B動機を欠乏動機・D動機と区別しなければならないということ、第二に、自己実現はモチベーション（動機づけ）の問題ではないということである。

McGregor（1960）によるX理論・Y理論の提起以来、Maslow理論はモチベーション論として経営学に援用されてきた。このことに異議を唱えたものはなかったと言っても過言ではない。この意味で金井（1999；2001）の主張は画期的なものだったと行うことができる。

## 2. 2. 「自己実現は自己中心的なものではない」

〈自己実現〉という言葉は、〈自己中心的〉〈利己的〉という印象を与えるし、一般にそのように理解されている場合も決して少なくない。これはMaslow自身も気にしていたことであり、Maslow（1968）の序文でも、そのことを嘆いている。その頃も現在も、その字面から「自己実現とは自己中心的なものである」という理解が何となくなされてしまっている。しかし、Maslowの自己実現はそうしたものではないとの理解が、経営学においても示され始めている。

例えば、松山（2000；2003）がそれである<sup>5)</sup>。松山（2000）は、「Maslow自己実現思想に対する最も強い批判は、この思想があまりに自己中心性を帯び、非社会的であるというもの」だと述べ（松山、2000、106頁）、しかし、Maslowの自己実現がそのようなものではないことが語られる。すなわち、彼の言う自己実現は、Adlerの言う「共同社会感情」と正の相関を示すようなものであるし、自己実現的人間は「民主的性格構造」と呼ぶべき特徴を有することが示されている。自己実現的人間とは、強烈な自己主張の持ち主とは対極にある、謙遜ともいえるような性質をわかちもつ存在である、とするのである（同上、107頁）。

松山（2000）によれば、Maslowの自己実現においては、自己の要求と義務の関係は次のように考えられる。「Maslowの考えでは、自己の内には、自然に裏付けられた全てのものが内包されているわけだから、その本来の自己の要求は自然及び世界からの要求でもある。従って、この地点では、自己の要求と義務とは何ら区別される必要がないのである」（110頁）。

以上のMaslow理解を踏まえて、松山（2003）では、人的資源論について論じるその論稿の中で、Maslowを「人的資源論に理論的支柱を与えてきた思想家のなかで、彼が

最も重要な人物であることに疑いはない」と位置づけ（26頁）、Maslowの自己実現論が McGregor、Argyris、Herzbergといった人的資源論の主要な理論家によってどのように採り入れられたのかを問題としている。結論として、「人的資源論にとって重要なのは、労働者には潜在能力を開花させたいという成長欲求があること、そして経営管理者はその欲求充足をサポートすることによって、労働者と経営双方の利害を一致させることが可能となるということ」なのであり（松山、2003、30頁）、McGregor、Argyris、HerzbergらはMaslowの自己実現思想を半ば無視する形で議論を展開している、と松山（2003）は論じている。

いずれにしても、〈自己実現〉における〈成長〉や〈創造性〉が強調され、自己中心的なものとして語られがちな経営学にあって、Maslowの自己実現とはそうした概念ではなく、社会性、利他性を含んだものであることを、松山（2000；2003）は示したのである。

### 2.3. 三島・河野（2009）の批判

以上を踏まえて、三島・河野（以下では、三島（2005；2006；2008）、三島・河野（2005；2006；2009）の一連の論稿を指して、「三島・河野」と略記する）の動向を見ておこう。三島（2005；2006）、三島・河野（2005；2006）の一連の論稿は、Maslowに関する文献について、これまで経営学ではほとんど取り上げられてこなかった文献に光を当て整理するという作業を特徴としている。その問題意識は、Maslow理論の表層的な理解を脱することであり、その中でもとりわけMaslowの自己実現概念に注目している。すなわち、Maslow自身の自己実現研究過程を初期・中期・後期にわけ（e.g. 三島、2006）、その自己実現概念の違いを明らかにし、Maslowの自己実現概念の本質を明らかにしようとするのである。最近著である三島・河野（2009）を見ても、その参考文献は圧巻である。よくこれだけ集めたと思えるほど、Maslow文献が渉獵されている。

さてそれは、Maslow理論の表層的な理解から脱することを志向している以上、好むと好まざるとに関わらず上記のMaslow理論誤解に関わる2説を踏まえていなければならない。第一に、「自己実現は自己中心的なものではない」という理解については、「利己的と同時に愛他的な考え方の包含」や「利己と利他の合一」など、表現は違えど、三島・河野でも同様の見解を採っている（e.g. 三島・河野、2006；三島、2008）。自己実現が自己中心的なものではないとしたとき、その自己実現の中身は何かと言えば、それはB価値や至高体験である（e.g. 三島、2006；2008）。さらに、三島（2008）では、〈自己実現人〉は稀

な存在であり、〈普通人〉には適用できないとの考えに進み、普通人に適用しようとした McGregor を批判している。

第二に、金井（1999；2001）の論点についても、自己実現がモチベーションの問題であるかどうかを考えているという意味では、問題意識は共有している。ただし、その結論はこれから慎重に出したいというのが三島・河野の立場である（e.g. 三島・河野、2009）。すなわち、Maslow の自己実現がいかなる概念かを十分精査した上で、それが動機づけ理論たりえるかどうかを検討しようとしている。したがって、三島・河野からすると、「自己実現は自己中心的なものではない」という見解については異論はないが、「自己実現がモチベーションの問題ではない」かどうかは、未だ研究課題であり続けており、簡単に容認するわけにはいかない問題となっているのである。

したがって、拙稿（2008）に対する批判も、この第二の点からなされることになる。それは、三島・河野（2009）の注においてなされた<sup>6)</sup>。まず、拙稿（2008）について、次のように要約する。「Maslow 理論の本質を「心理的健康実現論」であると把握し、それが経営学の動機づけ理論（人間操縦論）として矮小化されるべきものではない旨を主張している」（三島・河野、2009、49頁）。全くその通りである。その上で、いくつかの批判がなされるのだが、その中で取り上げておかねばならないのは、「山下（2008）の主張にはオリジナリティはない」という批判である<sup>7)</sup>。

三島・河野（2009）では、こう批判した理由として2点が示されている。まず第一に、既に金井（1999、2001）によって「自己実現はモチベーション（動機づけ）の問題ではない」と主張されているからである<sup>8)</sup>。そして第二に、実は金井（1999、2001）もオリジナルではなく、というのも、それについても Maslow 自身が既に述べたものだからだとしている。次のように述べられている。「さらに、金井による解説も実は Maslow 自身の言にしたがったものでしかない。（中略）このように、自己実現はいわゆる外発的な動機づけとは異質なものであることは、山下の解釈や金井の解説によらずとも、Maslow 自身の考え方であったということに留意しなければならない」（三島・河野、2009、49頁）。

まず、ひとまず第二の点について押さえておこう。この指摘は全く妥当性を欠いていると思われる。何故なら、金井（1999、2001）のオリジナリティは、何か新理論を打ち出したことにあるのではなく、「Maslow 理論の新たな理解の仕方」を示したことにあるからである。Maslow 理論の理解が Maslow 自身の言に従うのは当然であろう。そして Maslow の言に従っていても、オリジナリティは存在しうる。なぜなら、同じ Maslow の言であっ

ても、後代においてなされるその理解の仕方は、多種多様でありうるからである。同じMaslow理論に触れても読む者によって読み取り方が異なる。様々なMaslow理論理解の中で他と異なる理解を示すのであれば、そこにオリジナリティを見出すことができるはずである<sup>9)</sup>。「Maslow理論はモチベーション論だ」という理解が一般化している経営学界において、そうではない部分を指摘したのであるから、そのオリジナリティは評価すべきだと考えられる。「コロンブスの卵」に陥ってはならないであろう。

さて第一の点に戻りたい。この点については、確かに「自己実現はモチベーションの問題ではない」という主張と「Maslow理論はモチベーション論ではない」という主張は似ており、一見同じようにも見える。もちろん私自身、この点については入念に検討した上で論文を発表している。実際、三島・河野（2009）がもっともらしく引用した金井の文献（1999；2001）は、拙稿（2008）で引用したものをそのまま持ち出したものである。ただし、論文中では紙幅の都合上、金井（1999、2001）の理解とどのように違うのかを明確に対比して示す作業を行うことができなかった。この作業は行なっておく必要がある。

さて以上のように、Maslow理論に関わる誤解については2説あると思われる。その流れの中で、拙稿（2008）での主張を行った。三島・河野は現状、その研究の途上にあることもあって、上記2説を超える新たな理解を付け加えているとは言えないであろうが、金井（1999；2001）の「自己実現はモチベーションの問題ではない」と拙稿（2008）の「Maslow理論はモチベーション論ではない」は等しいという指摘を行っている。以下では、三島・河野の誤解を解くことを念頭に、経営学においてなされてきたMaslow理論誤解の焦点がどこであったかを論じたい。

### 3. Maslow理論誤解の焦点

「誤解」とは、『広辞苑（第五版）』によれば、「意味をとり違えること。間違った理解をすること。思い違い。」となっている。経営学において上記の2つの誤解があったことは全く疑いない。ただし問題は、それがMaslow理論にまつわる誤解の全体あるいは本質であるか否かということである。上記2説はいずれも正しい。しかし、そうであるにもかかわらず、Maslow理論誤解の根本もしくは全体を表しているかと言えば、そうではないと言わざるをえない。

金井（1999；2001）と松山（2003）の主張には2つの共通点がある。第一に、それらが

いずれも〈自己実現〉についての理解だということであり、第二に、いずれも経営学への応用の方途が見えないということである。ここではまず、第一の点について論じ、第二の点については次節で論じることにしたい。

金井（1999；2001）と松山（2003）が示した理解はあくまでも〈自己実現〉についての理解である。三島・河野も基本的には自己実現の理解に集中している。つまり、これらはいずれも、承認欲求以下の低次欲求に対して経営学が行なってきた理解については、全く異議を唱えていないということである。しかし、低次欲求の理解が果たしてこれまで通りでいいのであろうか。Maslow理論の理解に際しては、これまでの経営学における理解では解けないいくつかの疑問が浮かぶ。

第一に、なぜ欲求階層説には、欲求移行過程の理論があるのか、そしてなぜそれは実証されなかったのか、さらに、なぜそれは実際に動機づける段となると用いられることはないのか、という問題である。事実、Alderfer（1972）のERG理論は、Maslow欲求階層説の修正であるともてはやされながら、そこで示された欲求移行過程が実践の場でまともに応用された例があるだろうか。実際の動機づけの視点からすると、この移行過程はそれほど大きな意味を有していないのである。

第二に、Maslow理論はなぜ自己実現についてあれほど多様な記述を行っているのか。例えば、*Toward a Psychology of Being*は、一冊まるごとが自己実現についての分析であると言っても過言ではないが、動機以外の多様な側面が分析されているし、動機の分析も誘因提供のための分析だとしたら、その領域をはるかに越えている。金井（2001）が述べるように、「自己実現はモチベーションの問題ではない」し、松山（2003）らが述べるように、「自己実現は自己中心的なものではない」が、それ以上に様々な自己実現の特徴が述べられている。モチベーション論であるならば、自己実現人がいかなる欲求を有するか、提供すべき誘因は何かを分析すれば済むはずであり、あれほど詳細な記述は必要ないであろう。自己実現人＝心理的に最も健康な人間を分析するためだということも考えられるかもしれない。ではしかし、何のためにそうした人間を分析するのか。三島（2008）は、自己実現人を普通人には適用できないとし、McGregorを批判しているが、普通人に適用できないものを何のために分析するのか。自己実現を吟味するだけでは、それは出てこない。欲求階層説も合わせて捉えたとき、こうした問題に対する答えも見えてくるのである。

第三に、満足に伴う病理やTグループなどがMaslowの著作では論じられているが（e.g.

Maslow、1970；1998)、これらのように自己実現の内容、欲求階層説以外のことが論じられているのは何故か。モチベーション論ならば、こうした分析は全く必要ない。

これらの疑問に対する答えは、Maslowの自己実現論だけをどれだけ分析しても出てこない。そしてこれらの疑問に答えるには、ただ一つのMaslow理論に対する誤解を解けば十分である。すなわち、「Maslow理論はモチベーション論だ」という誤解である。そして、他の何でもなく、この点こそがMaslow理論に対する誤解の本質であり、焦点である。

Maslow理論理解のポイントは、大きくは二つであると思われる。第一に、Maslow理論の全体とは何を指すか、ということであり、第二に、Maslow理論の狙い、意図は何か、ということである。

Maslow理論の全体は、ひとまず大きく見れば、自己実現論と欲求階層説の二者である。もちろんこれは、周知のことである。しかし、まずはこのことが決定的に重要である。つまり拙稿（2008）での主張は「自己実現がモチベーションの問題ではない」と述べたのではない。そうではなく、「Maslowの自己実現論、さらには欲求階層説もまたモチベーションの問題ではない」と述べたのである<sup>10)</sup>。拙稿（2008）で論じたのは、〈Maslow理論に対する誤解〉であって、〈Maslow自己実現論に対する誤解〉ではない。単に自己実現について語ったのではなく、自己実現も含めたMaslow理論全体を捉えようとしたのであり、Maslowが何のために自己実現を語り、欲求階層説を提示したのか、経営学はそれをどこまで踏襲できたのか、ということの問題としたのである。

では、以上の意味でのMaslow理論がモチベーション論ではないとすると、それは一体何か。それは一言で言えば、〈心理的健康実現論〉となる。つまり、Maslowは、人間をいかにして動機づけるかを問うたのではなく、ただ心理的に健康な人を分析したのではない。むしろ人間の心理的健康をいかにして実現するかを問うたのである。このことは、欲求階層説をMaslowが考案した動機に明確に表れている。それは、Maslow（1954）の日本語版の序文に述べられているし、それ以外にも枚挙に暇がないほど事あるごとに述べられている。例えば、Maslow（1968）は次のように述べている。

「わたくしの最初に出した質問は、精神的な病源に関するものであった。「神経症を生むものはなんであろうか」と。わたくしの解答（分析的なものの修正、またわたくしはこれを、その改善と考えているのであるが）は、要するにその根本において、また発端としては、欠乏症状であろうということであった」（p. 27、訳書、25頁）<sup>11)</sup>。

また、Maslow（1970）では次のように述べている。

「私の疑問は、本質的に臨床的なものだった。すなわち、どのような初期のはく奪が神経症を生むのか。どのような心理的療法が神経症を治すのか。どのような予防法が神経症から守るのか。どのような順序で心理的療法が要求されるのか。もっとも強力なものとはどれか。どれが最も基礎的なのか。」(p. xi、訳書、xxiv-xxv頁)

Maslowは明らかに、心理的健康の実現を企図している。Maslowの文献を読めば、驚くほどたくさんの箇所での問題意識が表明されていることに気づく。そしてここを基点にしたとき、はじめて、これまで経営学でなされてきたMaslow理論に対する誤解の全容が見えてくる。すなわち、欲求階層説と自己実現論の意味が変わり、バラバラに提示された諸誤解に対しても一貫性を与えることができる。

まず欲求階層説から見よう。欲求階層説とは、モチベーションの内容論として把握される。周知のように欲求階層説は、人間の基本的な5つの欲求を捉え、それに序列をつけて、低次欲求の充足により高次の欲求が発現すると捉える。組織行動論のテキストでもそのことが説明されてはいる。しかし、Maslowがなぜそのように把握したのかについて、経営学あるいは組織行動論のテキストで言及したものは、寡聞にして知らない。

Maslow理論が心理的健康実現論であるとする、欲求階層説は、ある意味では180度その評価を変えなければならなくなる。すなわち、モチベーション論では、欲求階層説を〈内容論〉と評するが、果たしてそれでよいのかどうかということである。

金井(1999)に興味深い記述がある。金井(1999)も、Maslowの欲求階層説を内容論であると評する。しかし同時に、次のような見解も示している。すなわち「同時に、より下位の欲求が満たされる度にさらに上位の欲求が顕現化するというメカニズムを捉えているという側面からは、初歩的ではありますが、欲求階層説にも過程理論的な薫りがあります」と述べている(47-48頁)。

モチベーション論では目をつむりがちであるが、欲求階層説に内在する、欲求が移行していくメカニズムを視野に入れれば、このような捉え方が出てこざるをえない。しかしさらに言えば、実のところは、〈薫り〉どころではない。欲求階層説とは、過程論そのものなのである。確かに、モチベーションの観点から見れば、それは過程論とは言い難い。したがって、その場合には〈薫り〉以上のものではない。だが、心理的健康実現論として捉えたらどうだろうか。その視点から考えれば、欲求階層説は、Maslowが心理的健康に至るプロセスを描いたものであり、過程論以外の何ものでもないということが一目瞭然である。欲求移行過程のメカニズムは、まさにこのプロセスを描くために存在する。次のよう

に述べれば、その違いが明白になる。

欲求階層説は〈モチベーションの内容論〉ではなく〈心理的健康実現の過程論〉である。

さて、このように捉えると、欲求階層説で捉えられるところの〈欲求充足〉の意味も経営学でのそれとは異なってくる。欲求階層説とは、そうした自己実現に至るプロセスを示すものであり、それは欲求が変わるということであると同時に、考え方、世界観、能力が変わることを意味している。したがって、下位欲求の充足も、欲求充足すれば何でもよいわけではなく、そうした観点からの欲求充足が想定されているということである。例えば、生理的欲求段階にいとすれば、Maslow理論における欲求充足とは、パンを一切れ与えることではない。パンを一切れ与えられたとき、動機づけられることはあっても、より上位の欲求が発現するということはないであろう。より上位の欲求が発現するには、「食糧に困らないような状態をつくり出す」ということが求められる。すなわち、これこそがMaslow理論における欲求充足なのである。

以上のように、欲求階層説とは心理的健康の実現プロセスであり、そうであるからこそ、当初の目的から外れてしまった視点、すなわちモチベーション論の視点から見れば、欲求の移行過程論も有意義な議論にならないし、その実証もモチベーション論の視点からなされている以上、肯定的な結果が出なくても何ら不思議はないのである<sup>12)</sup>。

次に、自己実現とは何か。これについては中身もさることながら、まずはその位置づけが重要である。欲求階層説は人格的発展のプロセスを示すものであり、自己実現とはその到達点である。すなわち、自己実現欲求の段階にあるということは、人格的な発展の頂点であり、心理的に最も健康な段階にあるということである。したがって金井（1999；2001）の指摘通り、それはモチベーションの問題ではないと同時に、それが動機づけられるか否かもまた、それほど重要なことではない。あくまでも特徴の一つとして把握しておけばよいことである。実際にMaslow（1968）を見ればそれは明らかであろう。全体において自己実現＝心理的健康を論じた同書において、動機を論じたのは、全体の4分の1程度であるに過ぎない。もちろんその部分でさえ、三島・河野（2009）の用語法に従えば、〈動機〉を論じたものであって、〈動機づけ〉を論じたものではない。自己実現を説明するには動機だけでなく、認識や価値等についての説明を必要とする。動機の持ち方だけに注目するのは偏った自己実現理解である。自己実現が全体としてどのような状態を指すのかを把握することが重要であろう。

自己実現的人間の特徴を大まかに見ておこう。周知のように、Maslow（1954；1970）

は自己実現した人間の特徴について列挙している。①現実をより有効に知覚し、それとより快適な関係を保つこと、②自己、他者、自然の受容、③自発性、単純さ、自然さ、④課題中心的、⑤超然性、⑥文化と環境から独立して意志的・能動的な人間、⑦認識が絶えず新鮮であること、⑧神秘的経験、⑨共同社会感情、⑩心からの対人関係、⑪民主的性格構造、⑫手段と目的の区別、善悪の区別、⑬哲学的で悪意のないユーモアのセンス、⑭健康な人格の表現としての創造性、⑮文化に組み込まれることに対する抵抗、である。

これらはMaslow（1968）において、より簡潔な形で整理されている。すなわち、〈成長動機〉、〈B認識〉、それに基づく〈創造性〉、およびこれらを通して捉えられる〈B価値〉を有する存在ということになる。

これらの特徴の全ての基礎には、〈自己・他者・自然の受容〉がある。なぜなら自己実現欲求段階にあるとは、心理的に健康だということであるが、心理的に健康とは、自己の利害に囚われずに状況を把握し、判断ができていうことだと言えるからである。そのことは例えば、欲求階層説に典型的に内在されていると言える。低次の欲求段階にあるということは、自己の利己的な利害に囚われるということの意味する。より高次の段階に進むことは利他性を獲得していくことであり、終局的な自己実現欲求の段階に達し、心理的に健康であるということは、利己を受容しつつも利己性から抜け出すということである。心理的健康がそうした認識を得ることだと考えると、自己実現に本質的なものとは、〈自己・他者・自然の受容〉であると考えられる。これがあって現実の正確な認識、いわゆるB認識があり、またそうした認識があってこそ創造性やB価値等々、その他の特徴も存在し得ると考えられるのである。

さて、自己実現とは、世界観・能力を身につけることであると同時に、あくまでも理想であり、したがってそれは、どこまでも過程である。このことは、一般の人々を〈自己実現人〉として捉えるべきではないし、そのように管理すべきではないということの意味している。松山（2000）や三島（2008）も指摘する通り、純粹にこの段階に達している人間はきわめて少ない。ほとんどの人はこの途上にいる。したがって、人間が既にそこに達していると仮定するのは現実的ではない。では、Maslow自己実現論は、現実を見ていない単なる夢物語であるのかと言えば、そうではない。普通人が達していないような〈自己実現〉を現実と結び付け、普通人にとっても重要な概念たらしめているのが、欲求階層説をはじめとする、自己実現に至るプロセス論である。すなわち、むしろ現状は自己実現には達していないという現実を踏まえ、逆に今後実現すべき一つの目標として、そこに向けて

いかにしてそうした世界観・能力を身に付けられるようにするか、ということが自己実現について考えねばならないことなのである。しかし、そうしたプロセスを考えるにしても、到達点がわからねばプロセスも考えようがない。自己実現論は、この意味において考究される意義が生じる。

さて、先ほど、「Maslow理論の全体は、大きく見れば、自己実現論と欲求階層説の二者である」と述べた。この両者はいわば心理的健康の内容論と過程論をそれぞれ構成するが、「大きく見れば」と述べたのは、欲求階層説は、それだけでは心理的健康の実現プロセス全体を描いたものとは言い難く、過程論としては、欲求階層説以外の他の言説も含めて捉えるべきだからである。

この点については、いくつかの指摘がある。例えば、Hall & Nougaim (1968) は、欲求階層説の限界を指摘している。すなわち、Hall&Nougaim (1968) は、欲求階層説をキャリアにおける関心の発展過程 (developing career concerns) として理解することを提案し (p. 26)、こうしたキャリア関心の移行は、より下位段階の欲求満足には必ずしも依存していないとする (p. 29)。確かに、キャリア関心の移行は欲求の満足に関わりなく、例えば能力がつけば生じるであろう。にも関わらず、Maslow欲求階層説は、欲求充足しなければ移行しないと仮定してしまっている。

また、松山 (2000) も、「Maslowの自己実現思想は、人々に理想や希望を与えるという意味においては有効であっても、その具体的方策となると、心もとないというほかない」と述べている (111頁)。

実際、Maslowも、欲求階層説をベースとしながら、それが心理的健康に至る唯一のプロセスだとは考えていなかった。例えば、Maslowは、満足が生む病理 (Gratification-Produced Pathology) について論じているし (e.g. Maslow, 1970, pp. 71-72, 邦訳、109-111頁)、忍耐力やフラストレーションへの耐性が重要だということが述べられる (e.g. Maslow, 1998, p. 9, 邦訳、14頁)。これらはMaslow自身、欲求階層説で全て済むわけではないと思っていたことを示す証左である。Maslow理論の全体という場合には、そうしたものも含めて捉えられる必要がある。

Maslow理論は以上の全体像を有すると考えられる。このように考えたとき、これまでの経営学のMaslow理解ではその意図、欲求階層説・自己実現論の意味などにおいて誤解があったということが言える。すなわち、意図は動機づけと誤解され、欲求階層説は動機づける対象と誤解され、自己実現も動機づけの問題と誤解されていたのである。そして満

足の病理には触れられることはなかった。金井（1999；2001）や松山（2003）は、このうちの自己実現に関する一つの誤解を解いた。しかしそれはあくまでも誤解の一部に過ぎなかったとすることができる。

さて、以上から、「自己実現はモチベーションの問題ではない」と「Maslow理論はモチベーション論ではない」は、一見似ているが異なるものであり、根本的に異なるということも明らかになったであろう。両者の違いを図示しておく。

図表1 両者の違い

	自己実現はモチベーションの問題ではない	Maslow理論はモチベーション論ではない
自己実現	動機づけることはできない 長期的に探し続けるもの	心理的健康の内容論 世界観、能力（認識力、統合力など） 実現すべき目標
欲求階層説	モチベーションの内容論 下位欲求を動機づけることについての疑問 は呈さず	心理的健康実現の過程論 下位欲求についてもモチベーションの問題 ではない
その他	言及なし	心理的健康を促進・阻害する要因（例） ・満足に伴う病理 ・ストレス、耐性の必要性

#### 4. 経営学におけるMaslow理論活用の方角性

##### 4.1. 経営学の現代的問題

以上の理解に立ったとき、Maslow理論は経営学に対してどのように応用することができるだろうか。Maslow理論の深層的理解が必要だと三島・河野（2009）は述べる。確かにその通りである。しかし、真に難しいのは、その深層的理解をどう経営学に応用するのかということである。事実、「自己実現はモチベーションの問題ではない」とした金井（1999；2001）も、その欲求階層説の理解を通じて、個人のキャリア・マネジメントを論じることはできても、組織の経営管理への応用につなげることはできていない。

このような事態に陥ってしまう理由は、2つあると考えられる。これは一つは、経営学の抱える問題をどのようなものと考えるかという問題に関わっており、いま一つは、Maslow理論の分析が自己実現論に偏ってしまっているということと関わっている。順に見ていく。

Maslow理論を経営学に応用するといったとき、ただ応用できるというのでは意味がない。それは現代の経営にまつわる問題の解決に迫るものでなければならないであろう。

Maslow理論を援用するという事は、既存の経営学の問題点・課題の克服という視点が必要である。これまでのMaslow理論に関する誤解を論じる緒論は、その点を明確にし切れていないまま、Maslow理論を分析し、結果として、応用する段階に進むことができないという事態に陥ってしまっている。

実のところ、現代経営学には、モチベーション論において典型的に表れ、また経営学全体においても共通して言える根本的問題がある。そしてその故にこそ、Maslow理論の深層的理解の意義も見えてくる。

モチベーション論は、人間行動の方向づけ、強度、持続性について説明し、統制することだというのが経営学における一般的見解である（e.g. Kanfer, 1995; Locke & Latham, 2004）。これは、一言で言えば、人間行動をどう引き出すかを問題とする議論であり、いわゆる〈行動科学〉に他ならない。

行動科学はS-R（刺激-反応）図式、あるいはそこに有機体（organism）を介在させて高度化したS-O-R図式に基づいていると言える。ただし、こうした枠組みには問題がある。そのことを操縦心理学として批判したのがL.von Bertalanffy（1967）である。すなわち、この枠組みは、行動がどのような刺激によって生じるかは捉えるが、その刺激が対象にどのような影響を及ぼすかを考えない。このことは例えば、実験対象としてのネズミを想起すれば明白であるが、ネズミが刺激に対してどのように行動するかを見ているとき、ネズミがどのような気持ちでいるかは視野の外にある。人間もまたこれと同じ扱いを受ける。行動科学の適用は、人間がノイローゼ等の精神的な病に陥る可能性、人間としての適応力を失う危険性、あるいは民族レベルでの価値を喪失してしまう危険性があるが、こうした危険性は、ひとまず見ずに議論が進められていく。すなわち、行動科学、S-O-R図式では、一言で言って〈人間としての健康〉の問題と言えるものが視野にないのである（Bertalanffyの議論の紹介も合わせた詳細は、山下（2009）を参照）。

刺激がもたらすものは、行動だけではない。それは人間自身に様々な影響をもたらす。もちろん、モチベーション論は、人間の欲求満足について考えている。だが心理的健康については考えていない。欲求満足と心理的健康は全く異なる。それはMaslowが満足の病理について指摘していることから明らかである。モチベーション論は、刺激がもたらす随伴的結果について考慮していない。それによって心理的健康がどうなるのかが視野にないという意味で、それは人間操縦論に陥っている。心理的健康が視野にないというのは、心理的健康の実現を志向したMaslowとはまさに対照的と言わねばならない。

モチベーション論が心理的健康を視野に入れていないということは、経営学の視点からすると、2つの立場から問題がある。第一に、被管理者の立場からである。うつ病患者や自殺者が増大しているという現状にあって、どのように行動を引き出すかばかりを考えていてよいはずがない。むしろ、どうやって成果を上げるような行動を引き出すかの探究に汲々としてきた結果が、現在のこの状況だと考えることもでき、そうであるとすれば、一刻も早く、この状況から脱却しなければならない。そして第二に、管理者の立場からしても問題である。現代企業は、社会的にきわめて大きな影響力をもつ。したがって管理者は、つねに社会的な視点からした的確な意思決定が求められる存在である。言い換えると、管理者は心理的に健康でなければならないのである。そうでなければ現代社会は成り立たなくなる。

行動をいかに引き出すか、必要な行動を提供するものにいかに満足を提供するかという問題は経営学である以上、避けて通ることはできない。しかしそれだけを考えるのは、個人、組織、社会、いずれの面からみても不十分である。そこにはいずれの面から見ても心理的健康をいかに育てるかという視点を取り入れなければならない。ここに心理的健康実現論としてのMaslow理論の意義を見出すことができるのである。

#### 4.2. 自己実現分析偏重の問題点

これまで主張してきたところから明らかであろうが、Maslow理論に関する誤解を解こうとする諸論者も一つの誤解をしている。すなわち、「Maslow理論とは自己実現論である」という誤解である。もちろん、いずれも欲求階層説に触れている。したがって、その存在は認めている。にも関わらず、分析自体は自己実現の内容論に偏重しているのである。

しかし、このような自己実現論分析への偏重は、上記の現代経営学における問題点を考慮に入れたとき、重要な問題を引き起こす。Maslow理論誤解にまつわる2説は、管理という視点からすると、次のような帰結を招く。第一に、これは普通人には適用できない理論だという結論であり、第二に、したがって自己実現以外の他の欲求に注目しなければならないという結論である。

第一の点については、例えば、先述のごとく三島（2008）が主張している。そこでは、自己実現は普通人には難しく偉人を理解するためのものだとし、これを普通人に援用したMcGregorを批判するのである。しかし、経営学が、相手にするのは偉人ではなく、普通

人であろう。だとすれば、三島（2008）の理解がどれだけ深層的であろうとも、この理解だけでは、経営学としては空を切る以外にない。三島・河野のように動機づけ理論への応用を探っている場合はなおさらである。

次に第二の点に移ろう。例えば、金井（1999；2001）の「自己実現はモチベーションの問題ではない」との主張を想起すると、それは一見、先述のモチベーションの人間操縦問題を取り払ってくれるかにみえる<sup>13)</sup>。そうであるとすれば、それは非常に画期的である。しかし結論を言うならば、「自己実現はモチベーションの問題ではない」という主張をもって、モチベーションの問題から離れることはできない。何故なら、自己実現欲求を動機づけることができないならば、その下位の欲求に注目すればよいからである<sup>14)</sup>。

現在、とりわけ太田（e.g. 2005；2007）によって、ブームと言えるほどまでに承認欲求が注目されている。もちろん、金井（1999；2001）が承認欲求への注目を促したわけではない。しかし、承認欲求へのこれほどまでの注目は、金井（1999；2001）の主張以前にはなかったことである<sup>15)</sup>。そこには、組織行動論の大家である金井（1999；2001）の主張が少なからず頭にあったことが想定される。実際、承認欲求に注目する説では、自己実現に注目しない理由がそれほど説得的には書かれていないことが多い。

いずれにしても、第一に「自己実現はモチベーションの問題ではない」との主張によっては、動機づけるという問題から抜けることはできない。もちろん、そもそも経営学からこの問題を取り去ることはできないが、経営学は人間に対して、〈モチベーション〉とともに、それと並行して新たな対応を見出していかなければならない。それは「自己実現はモチベーションの問題ではない」という発想によって得ることはできない。それは動機づけの要因としての承認欲求への注目を止めることができない。それは自己実現分析に偏重し、Maslow理論を構成する他の要因、特に欲求階層説に関する誤解を解いていないからである。

Maslow理論はMaslowの自己実現概念だけをどれだけ深層的に理解しても、その活用は難しい。Maslowの問題意識、欲求階層説などを含めたMaslow理論全体の深層的理解に進んだとき、Maslow自己実現概念の存在意義も明確になり、経営学への応用の可能性も見えてくるものと思われる。

#### 4.3. 心理的健康実現論としてのMaslow理論の活用

Maslow理論の根本的理解から経営学への援用を考えるとすることは、まず何よりも彼

の問題意識を踏まえて議論を展開するということである。Maslow理論の問題意識とは何か。これは既に述べたとおりであり、〈心理的健康の実現〉であった。それはまず何よりも人格的な成長の実現ということである。それは決して〈欲求満足〉ということではない。また成長と言っても、創造的な人間にするということを必ずしも意味しているわけではない。事実、Maslow（1968）は、不健康な人間でも創造性はあると指摘している（p. 161、訳書、171頁）。創造性だけを問題にするならば、自己実現は必ずしも必要ではない。したがって、あくまでも心理的健康・人格的成長を主とし、創造性は従として考えていく必要がある。

経営とは、ある意味で〈組織目的と個人目的の統合〉だと言うことができるが<sup>s16)</sup>、人間操縦問題を踏まえると、〈組織目的と個人目的の統合〉は、その発想を根本的に変える必要がある。そして、この問題に対して、Maslow理論は示唆に富む。

通常の意味での〈組織目的と個人目的の統合〉は、McGregor（1960）などのモチベーションの論者が示したものである。すなわち、高次であれ低次であれ個人の欲求を充足し、それを通じて組織目的を達成していくという枠組みである。しかし、Maslow理論がモチベーション論ではないとして、Maslow理論に立つということは、McGregor流の一般的な〈組織目的と個人目的の統合〉理解を超えることを促すことになる。

特に、個人目的についての考え方を変えなければならない。事実、McGregorのように個人目的＝欲求充足と把握することには問題がある。個人目的は人間にとって最も重要なものを措定する必要がある。Maslow理論は、Maslow自身が「科学は人間的価値に基づいており、そして科学はそれ自身が価値体系である」と述べているように（Maslow、1970、p. 6、訳書、9頁）、何かと没価値的に議論を進めようとする現代において、積極的に価値を表明しようとするものである。したがって、人間にとって最も重要なものについて考えるには、Maslow理論は都合がよい。

Maslow理論から考えると、いわゆる欲求充足が人間にとって最も重要なものとは言えない。何故ならMaslow理論においては、欲求は基本的に不健康なものとして位置づけられているからである。すなわち、欲求階層説によっても、自己実現欲求以外は、D欲求とされ、利己的なものと位置づけられている。また自己実現欲求についても、その欲求を満たすことが重要だとMaslowが述べたのではなく、そのような欲求をもつ段階に引き上げることが重要だと述べているに過ぎない。すなわち、Maslowにあっても欲求充足が何よりも大事だと述べたのではない。心理的健康に至る一つの経路として欲求満足があると考

えたのである。すなわち、欲求充足自体は健康に至る一つの手段である。しかも、欲求充足には、それに伴う病理もあり、また欲求充足以外に心理的健康に至る経路も想定される。Maslow理論に即して考えてみれば、欲求充足が最も重要であるとする理由はどこにもないのである。

さて、それが人間にとって最も重要なものとは言えないものであるにも関わらず、行動を引き出す誘因として大きな力を発揮するが故に、欲求充足は〈人間操縦〉の道具として利用される<sup>17)</sup>。これが個人目的を欲求充足と把握することの最大の問題である。組織行動論・行動科学は、基本的にS-O-R図式に立つが、この図式の恐ろしいところは、刺激(S)を、行動(R)を引き出すという視点からのみ発想し、その刺激の随伴的結果が微塵も想定されていないことである。そこには、その刺激を受ける人間の人格がどうなるか、そうした人間によって構成される社会がどうなっていくのか、自然がどうなっていくのか、ということが全く発想されていない。あえて随伴的結果が考慮されていると言うとすれば、個人の欲求の満足がそれによって行動を引き出す範囲で考慮されているに過ぎない。

こう考えると、〈組織目的と個人目的の統合〉は、その統合の枠組みの転換を必要としていると言える。まず「個人目的とは欲求充足である」と捉えることから抜け出る必要がある。個人目的として措呈すべきものは、人間にとって真に必要なものであるはずである。それは欲求充足ではないであろう。

それでは、措呈されるべき個人目的とは何か。それはMaslowが言う意味での〈自己実現＝心理的健康〉であると私は考える。Maslowの言う〈自己実現〉とは、まさに三島(2008)が指摘したところのものであって、〈利己と利他の合一〉であり、拙稿が注目した用語で言えば〈自己・他者・自然の受容〉に他ならない。この状態を指してMaslowは、最も心理的に健康な段階と呼んだ。Maslow(1968)自身が懸念しているように、〈自己実現〉という用語は、勝手な〈自己〉の実現というニュアンスで誤解されやすい。しかし、自己とは、現実において、個としてのそれであると同時に、社会、自然の中であってこそこの自己である。すなわち、自己の可能性の実現とは、個としての自己存在の可能性であると同時に、社会・自然の中にある自己存在の可能性の実現でもある。

さて、このMaslowの言う自己実現を〈組織目的と個人目的の統合〉のうちの個人目的と考えるとき、〈組織目的と個人目的の統合〉の形は変わる。すなわち、組織メンバーは、自己・他者・自然の受容を可能にする世界観、価値観とそのため能力を身につけること

によって自己実現し（個人目的）、そこで得られた現実を客観的・正確につかみとる能力を活用することによって調整力・創造力を発揮し、もって組織目的、それも自然と社会に対する「随伴的結果」（三戸、2002など）を視野に入れた組織目的を達成していくという枠組みが措定されるのである。

この場合の人間観は〈自己実現人〉ではない。自己実現はあくまで目的である。現実の人間としては未だそこに達していない人間が想定される。ただし、これまでの〈組織目的と個人目的の統合〉論と変わってくるのは、第一に、個人目的が欲求満足ではなく自己実現＝心理的健康であり、そこに導かれる存在として人間が位置づけられるということであり、第二に、それが被管理者だけに求められるものではないがゆえに、管理者もその対象として入ってくるということであり、第三に、それがB認識、B価値の獲得を含意しているがゆえに、組織目的もその「存在（Being）」に根ざしたものとなるということである。

Maslowの理論を推し進めれば、こういった人間観と経営論になっていくと思われる<sup>18)</sup>。以上のように考えたとき、Maslow理論は経営学にどのように応用され、いかなる課題が見えてくるであろうか。

「自己実現はモチベーションの問題ではない」。したがって、「自己実現人を動機づける」という発想はMaslow理論の視点からはありえない。自己実現はあくまでも実現すべき目標である。そうだとすると重要なのは、そこに至るプロセスをどう考えるかである。すなわち、まず一つには、欲求階層説の捉え方が重要な問題となる。心理的健康実現という視点から考えると、欲求充足の意味の捉え方が異なってくる。Maslow欲求階層説における欲求充足とは、単に〈満足する〉ということではなく、利己的な発想から利他的な発想も包含したものへと段階を一段一段登ることを意味しており、それはいわば〈世界観・価値観の変化〉として現象する。例えば、生理的欲求の場合、先述のようにそれを心理的健康の実現として考えるならば、パンを一切れ得るということでは足りない。そうではなく、とりあえず今後も食べていけるという状態を作り出すことである。こういう状態であってはじめて、その欲求に囚われず、より高次の他のテーマ、欲求に目を転じることができるからである。この考え方はさらに発展させることが可能である。こうした状態を作るということは、ある主体がそうした状態を誰かに与えてもらうことであると同時に、主体自らが獲得していくということでもある。すなわち欲求階層説において欲求階層の移行は本人による学習を意味している。したがってそこでの欲求充足とは、単に食糧があるということではなく、食糧を継続的に得ていくための能力を身につけられるようにすることだとい

う発想の仕方も可能になってくる。これは全ての欲求階層について言える。安全、所属と愛、承認もただ、その欲求を満足させればよいということではなく、その中身が問われることになる<sup>19)</sup>。それは経営的視点であれば、なおさらであり、心理的健康実現に向けた能力、世界観・価値観の獲得がもたらされる形であるかどうかを問う必要があろう。

と同時に、このように自己実現を考えたときに、そこでは欲求階層説だけにこだわる必要はないことが明白である。Maslow自身、欲求階層説を自身の発想の基盤に据えながらも、それだけにこだわっている姿は見られない。Maslow (1998) では、欲求階層説もそうであるが、「重要な仕事を引き受けること」や「Tグループ」など、それ以外にも自己実現に至るいくつかの経路が見出されている。かくして、自己実現=心理的健康に至る方法、しかも〈組織目的と個人目的の統合〉を進めるような方法にはどのようなものがあるのかを検討していくことの必要性が今後の課題として見えてくる。

これだけモチベーション論が発展した現代にあって、モチベーション論としてMaslow理論から汲み取るべきものはもしかしたらないのかもしれない。しかしMaslow理論の根本は、心理的健康の実現であり、この視点は経営学では未だ十分に汲み取ることができていない。Maslow理論の経営学における有効性と限界は、この観点に立ったとき、はじめて明らかにすることができる。

## 5. おわりに

本稿では、経営学において行われてきたMaslow理論に関する真の誤解は何だったのかを示そうとした。近年、経営学においてMaslow理論に関する誤解がいくつか解かれてきた。すなわち、「自己実現はモチベーションの問題だ」という誤解と「自己実現は自己中心的なものだ」という誤解である。しかしそれらは、Maslow理論に関する誤解の一部ではあっても全体とは言えないものであった。

「Maslow理論はモチベーション論である」。これが経営学においてなされてきたMaslow理論誤解の根本である。全ての誤解は、この誤解に端を発していると言っていい。この誤解を解くことによって、なぜ「自己実現はモチベーションの問題ではないのか」、「自己実現は自己中心的なものではないのか」が明らかとなり、Maslow理論にまつわる様々な疑問も氷解されることとなる。

「Maslow理論はモチベーション論ではない」という主張は、「自己実現はモチベシヨ

ンの問題ではない」という主張に似ている。このことが三島・河野（2009）の指摘をもたらした。しかし、両者は一見似ているようでも、根本的に異なる。後者は、D動機とB動機の違いを重視し、B動機はモチベーションの問題ではないとするが、自己実現より下のD動機に対する動機づけという道に対しては一言もすることができない。それに対して前者は、B動機とD動機の違いを理解しつつも、Maslow理論の全体は、あくまでも心理的健康の実現論であることを一貫して捉えるものであり、したがってD動機であっても、それはそもそも動機づけのために考えられたものではないと考える。端的に言えば、Maslow理論に対して、後者は相変わらずそれを〈モチベーションの内容論〉と捉えるが、前者では〈心理的健康実現の内容論・過程論〉と捉える。Maslow理論は一貫してモチベーション論ではない。それは単に「自己実現がモチベーションの問題ではない」ことを越えて、下位欲求に対する見解も含めたMaslow理論の全体がモチベーション論ではないのである。

このようなMaslow理論を経営学に取り込むとはどういうことか。それは自己実現人という人間観を導入することではないし、自己実現は普通人に適用できないとして、承認欲求に注目することでもない。さらに言えば、欲求階層説を何の疑いもなく導入することでもない。事実、欲求階層説は心理的健康に至る一つのプロセスを示すものの、その十全な過程を示しているわけではない。

Maslow理論の核は〈心理的健康の実現〉、〈人格的成長〉という発想であり、Maslow理論を適切に経営学に取り込むということは、この発想に基づいた知見を経営学に取り込むということである。それはMaslowの自己実現論、欲求階層説を活用しながらも、経営に適した形での、ということは〈組織目的と個人目的の統合〉の実現を可能とする心理的健康実現プロセスを探究していくということであると考えられる。

それにはMaslow経営論の検討が欠かせないであろうし、またMaslow理論にこだわらず、それに関わる議論を摂取していく必要がある。

今後の課題として、本稿に関わる限りで2点を挙げておきたい。第一に、Maslow経営論の詳細な検討である。周知の通り、Maslowは、例えばMaslow（1998）などにおいて経営論を展開している。その全体構想を把握した上で、その有効性と限界はどこにあるのかを検討する必要がある。第二に、承認欲求の分析である。現在、承認欲求への注目が顕著である。しかし、何故、自己実現ではなく承認欲求に注目しなければならないかは必ずしも明確ではないと思われる。また承認欲求には興味深い様々な論点があり、決して一筋縄

でいかな側面がある。その中身は多面的に検討される必要がある。

#### 注

- 1) Hoffman (1988) によると、Maslowが研究したテーマは、サルの研究や性と支配の関係の研究など多岐にわたる。本稿で言う「Maslow理論」とは、Maslowが行なった研究全てを指すわけではなく、あくまでも彼の最も著名な研究領域、主として*Motivation and Personality* (1954) 以降に展開された研究領域 (論文も含めればそれ以前もということになるが) を指すこととする。
- 2) 拙稿 (2008) が発表されたのが2008年10月、三島・河野 (2009) が発表されたのが2009年3月であり、相当に素早い反応をいただいた。また河野昭三先生からはメールにて、主に文献引用に関して詳細なるご指摘をいただいた。本稿で完全にお答えできたとは思っていないが、今後の論文執筆に対して大変参考になった。記して感謝申し上げたい。
- 3) 三島・河野のオリジナリティは、Maslowの自己実現概念が時代によって異なるとし、初期・中期・後期という時代区分を与えたことである (e.g. 三島, 2006)。それに従って、例えば、Maslowを経営学に導入したMcGregorは、初期の概念を導入したとし、三島・河野自身は後期の概念を導入すべきであるとする。ただし、そこでなされている自己実現概念の理解自体は、〈利己と利他の合一〉ということであり (e.g. 三島, 2008)、表現は違うものの、松山 (2003) が提示したものと同様である。なお、三島・河野の一連の研究については後述する。
- 4) 他に沼上 (2003) の主張もある。それは「欲求階層説の誤用」という刺激的なタイトルがつけられているものであり、そのタイトルからしても本稿で取り上げるにふさわしいように見える。内容としては、全体として承認・尊厳欲求の重要性を説いており、その主張の中身自体は共感できることも多い。

ただし、欲求階層説の理解としては、その刺激的なタイトルの割には、重要なものとはなっていない。沼上 (2003) によれば、一般的に欲求階層説が説明される場合、生理的・安全欲求については概説されるが、そこから一足とびに自己実現欲求に入っている、とされる。つまり、一般に次のように考えられていると述べる。

「昔は食べるのに精一杯だった。戦争中は安心して眠られる夜などなかった。しかし、いまや豊かになったし、安全になった。だからこれからは、自己実現の時代になるのだ」(沼上, 2003, 86頁)。

この例文では、所属・愛情の欲求と承認・尊厳の欲求がぬけ落ちている。沼上 (2003) では、この理解を一般的なものと考え、「実はここに奇妙な議論の飛躍がある」と述べていく (同上, 87頁)。そして、本来ならば、承認・尊厳欲求に注目すべきなのに、それができていないとする。これが沼上 (2003) の述べる〈欲求階層説の誤用〉である。しかし、これはそもそもの仮定自体が説得力に乏しい。確かに沼上 (2003) の言うような考え方、例文のような理解のされ方がなされている場合もあるであろうが、それが一般的な理解とは言えないであろう。

- 5) ただし、松山 (2000) の場合は、「Maslowの自己実現を越えて」を企図しており、必ずしもその誤解を解くことを目的としていたわけではない。しかし、松山 (2003) では、ここでのMaslow理解をもとに、行動科学者を批判し、一転して支持にまわっているところから、これまでのところMaslow理論の誤解を解いたところでその作業は止まっているようである。
- 6) 三島・河野 (2009) も、三島・河野の一連の問題意識を引き継いだものであり、ここでも、これまでの論文同様、GHBノートや1950年論文という、経営学における未開拓文献を取り上げて整理している。
- 7) なお、残りの批判点は以下の4点である (三島・河野, 2009, 49頁)。
  - ①心理的健康の中核である自己実現概念の内容についての議論が殆どない。
  - ②動機理論と動機づけ理論の区別があいまいである。
  - ③引用で原著頁が表示されず、また引用において1954年著作と1970年著作とが混同されている。
  - ④バーナード理論への安易な接合がなされている。

全体として、言葉が少ないのが非常に残念である。三島・河野のMaslow研究方針は一言で言え

ば、「Maslow文献およびその周辺文献の細部にわたった詳細なる検討」であり、総じて拙稿(2008)に対する批判、とくに①と④は、この三島・河野の方針から外れているということに基づいてのものであろう。もちろん、Maslowに関する未開拓の文献を次々に紹介していく三島・河野の研究は非常に参考になるものである。しかし、三島・河野のMaslow研究も未だその途上であり、三島・河野の一連の論稿を見る限り、「初期・中期・後期」の区分によって経営学に対してどのような知見が与えられるかということについては未だ明確に示されていないように思われる。つまり、三島・河野の研究方針によって何が生まれるかは、未だわからない段階だと言えよう。したがって、上記の拙稿(2008)への批判がいかなる意味をもつかは、今後の三島・河野の研究成果を見ることによって明らかになると思われる。

③については、ある種の慣例にしたがって何気なく行ってしまったが、研究者として細部にまでこだわる必要があるという意味では、重要な指摘であり、今後の検討課題となった。例えばWeick(1969)とWeick(1979)のように、区別することが当然視されている文献もある中で、区別が当然視されていないMaslow(1954)とMaslow(1970)の場合には区別する理由を明確にする必要があるという考えももったが、よくよく考えてみれば、拙稿(2008)および本稿が目指している「満足の病理」は、1970年版になって新たに付け加えられたものである。この点を考えるだけでも両者は明確に区別すべきものであったと言える。

8) 三島・河野(2009)は次のように述べている。

「金井壽宏(1999)『経営組織』(44頁)では「自己実現はモチベーション(動機づけ)の問題ではない」とされており、また金井壽宏監訳(2001)『完全なる経営』(423頁)でも「マズローを知っているひとの何人が、自己実現は、畢竟のところモチベーションの問題ではないと深いレベルで知っているのだろうか」との解説が付されている。山下のマズロー解釈は一見オリジナリティがあるかのようであるが、マズローを少しでも深く読んだ人々には既知の事柄を、単にリフレインしたに過ぎない」(49頁)。

拙稿(2008)の解釈が少なくとも経営学においては「既知の事柄」ではないということは、以下、本文中で述べていく。ここでは別の点を一点だけ断っておきたい。ここで三島・河野(2009)が挙げた金井(1999;2001)は、あたかも私とその文献の存在に気付いておらず、三島・河野(2009)が探してきたかのような書かれ方をしているが、実のところ全て拙稿(2008)で引用したものである。しかも、拙稿(2008)の中で、金井(2001)の「自己実現がモチベーションの問題ではない」との主張も量は少ないながら紹介している(e.g. 山下、2008、71頁)。拙稿(2008)の主張は、金井(1999;2001)に気づかずに行ったものではなく、あくまでも、それらを踏まえた上でなされているのだということは、一応断っておきたい。

9) 他ならぬ三島・河野が行なおうとしている研究が、こうしたMaslow理論理解の研究であるはずである。文献サーベイを中心作業とし、Maslow理論の表層的な理解を問題視し、深層的な理解を求める三島・河野(2009)がこのような批判をすることには少々理解に苦しむ面がある。

10) ただし、Maslow理論がモチベーション論に援用不可能だと述べているわけではない。事実として、McGregorははじめ多くの人間がその作業を行ってきた。Maslow理論のモチベーション論への応用は可能である。ただ、本稿は、それがMaslow理論の矮小化であることを指摘し、もっとMaslowに即した援用方法があるのではないかということを提言している。それが経営学が有する根本的課題の解決に資すると考えられるからである。

11) 以下、Maslow文献の引用については、基本的に訳書通りに引用しているが、異なる訳を当てた箇所も一部ある。

12) 実際に、Hall&Nougaim(1968)は、欲求階層説の実証には長期的スパンでの実証が必要であると指摘している。欲求階層説が人格的成長のための理論であることを想起したとき、この主張には妥当性が見出せる。

13) 経営学の立場だからこそ、「自己実現はモチベーションの問題ではない」との強調が生まれたのだと見ることができる。心理学界に向けて発信するならば、この強調はなされなかったであろう。

14) 金井(2001)自身は、「自己実現はモチベーションの問題ではない」という考えを管理論に応用した形跡はない。金井(2003)を見ても、この主張に関する限りでは、組織の管理よりは、個人の

- キャリア・マネジメントに関心が向いているようである。
- 15) 私が知る限り、沼上（2003）以降、現れてきたものである。
- 16) 〈組織目的と個人目的の統合〉という表現でいいのかどうかは、検討の余地がある。〈組織と個人の統合〉という表現がされることもある（例えば、太田（2003））。しかし、この表現の場合、組織と個人が一体になるということではないとすると、組織と個人の何を統合するのが見えづらい。そこでひとまず本稿では、〈組織目的と個人目的の統合〉という表現を用いる。
- 17) 〈人間操縦〉とは、人間が人間として真に必要なもの（すなわち、人間としての健康）を得ることを阻害し、ただ行動に駆り立てることを旨とする活動を指す（詳細は、山下（2009）を参照）。
- 18) このような理解に立ったとき、Maslow経営論そのものを検討する準備が整ったことになる。この作業は別稿に譲りたい。
- 19) 承認欲求は、現在、とりわけ太田（2005；2007；2009）等々において、ものすごい勢いで論じられている。この問題は様々な興味深い論点を含んでおり、いずれ改めて取り上げたいと思っている。

#### 〈参考文献〉

##### 邦文文献

- 二村敏子（2004）「モチベーションの内容論—欲求の理論と共存のなかの自己実現」二村敏子編『現代ミクロ組織論—その発展と課題』有斐閣、39-60頁。
- 金井壽宏（1999）『経営組織』日経文庫。
- 金井壽宏（2001）『『完全なる経営』監訳者解説』金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社、404-428頁。
- 金井壽宏（2003）「出世より「自己実現」という人の勘違い」『プレジデント』第41巻第15号、96-101頁。
- 松山一紀（2000）「人事管理理念としての自己実現—Maslow再考—」『産業・組織心理学研究』第13巻第2号、105-112頁。
- 松山一紀（2003）「人的資源論」田尾雅夫編『非合理組織論の系譜』文眞堂、24-42頁。
- 三戸公（2002）『管理とは何か』文眞堂。
- 三島斉紀（2005）「A. H. Maslowの欲求論に関する一考察—正常パーソナリティと基本的欲求の5分類—」『研究年報 経済学』（東北大学）第66巻第4号、209-215頁。
- 三島斉紀（2006）「A. H. Maslowの「自己実現」概念について」日本経営学会編『経営学論集第76集 日本型経営の動向と課題』千倉書房、152-153頁。
- 三島斉紀（2008）「Maslow理論の経営学的「受容」に関する一考察—D. McGregorの1957年論文を中心に—」藤本雅彦編『経営学の基本視座：河野昭三先生還暦記念論文集』まほろば書房、213-229頁。
- 三島斉紀・河野昭三（2005）「マズロー理論の基本的特質に関する一考察—マレー理論との比較において—」『研究年報 経済学』（東北大学）第66巻第3号、167-179頁。
- 三島斉紀・河野昭三（2006）「ゴールドシュタインの「自己実現」概念に関する覚書—マズロー理論の初期的形成に関する一考察—」『研究年報 経済学』（東北大学）第67巻第4号、147-161頁。
- 三島斉紀・河野昭三（2009）「A. H. Maslowによる「自己実現」概念の探究プロセス—GHBノートと1950年論文を中心に—」『経済貿易研究 研究所年報』第35号、47-66頁。
- 村杉健（1987）『作業組織の行動科学—モラル・モチベーション研究—』税務経理協会。
- 沼上幹（2003）「欲求階層説の誤用」『組織戦略の考え方—企業経営の健全性のために—』筑摩書房、82-99頁。
- 太田肇（2003）「組織と個人の統合—ポスト新人間関係学派のモデルを求めて—」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦—グローバル化・地球環境・組織と個人—』文眞堂、60-72頁。
- 太田肇（2005）『認められたい！』日本経済新聞社。
- 太田肇（2007）『承認欲求』東洋経済新報社。
- 太田肇（2009）『認められる力 会社で成功する理論と実践』朝日新聞出版。

- 田尾雅夫 (1991) 『組織の心理学』 有斐閣。
- 寺澤朝子 (2005) 「組織行動論の展開—現代の人間像と変革への動機づけを考える」 岸田民樹編 『現代経営組織論』 有斐閣、72-96頁。
- 上田吉一 (1988) 『人間の完成 マスロー心理学研究』 誠信書房。
- 山下剛 (2005) 「P. F. ドラッカーによるD. マグレガー-Y理論批判—〈組織目的と個人目的の統合〉を中心に—」 『日本経営学会誌』 第14号、29-42頁。
- 山下剛 (2008) 「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、66-78頁。
- 山下剛 (2009) 「オープン・システム・アプローチの人間観と組織—L. von Bertalanffyの一般システム理論と人間観—」 岸田民樹編 『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』 文眞堂、21-38頁。

#### 英文文献

- Alderfer, C. P., (1972) *Existence, Relatedness, and Growth - Human Needs in Organizational Settings*, The Free Press.
- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『[新訳] 経営者の役割』 ダイヤモンド社。)
- von Bertalanffy, L., (1967) *Robots, Men and Minds - Psychology in The Modern World -*, George Braziller. (長野敬訳 (1971) 『人間とロボット 現代世界での心理学』 みすず書房。)
- Hall, D. T. & K. E. Nougaim, (1968) "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, pp. 12-35.
- Hoffman, E., (1988) *The Right to be Human*, St. Martin's Press. (上田吉一訳 (1995) 『真実の人間—アブラハム・マスローの生涯』 誠信書房。)
- Kanfer, R., (1995) "motivation," in Nicholson, N. (eds.), (1995) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, pp. 330-336.
- Locke, E. A. & G. P. Latham, (2004) "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 388-403.
- Locke, E. A., (2008) "Motivation," in Clegg, S. R. & J. R. Bailey (ed.), (2008) *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage, pp. 919-926.
- Maslow, A. H., (1968) *Toward a Psychology of Being (2nd ed.)*, VanNostrand Reinhold Company. (上田吉一訳 (1998) 『完全なる人間 [第2版] 一魂のめざすもの』 誠信書房。)
- Maslow, A. H., (1970) *Motivation and Personality (2nd ed.)*, Harper & Row. (小口忠彦訳 (1987) 『[改訂新版] 人間性の心理学』 産能大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1998) *Maslow on Management*, John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳 (2001) 『完全なる経営』 日本経済新聞社。)
- McGregor, D., (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳 (1970) 『企業の人間の側面 [新版]』 産能大学出版部。)
- Wahba, M. A. & L. G. Bridwell, (1976) "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, pp. 212-240.
- Weick, K. E., (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (金児暁嗣 (1980) 『組織化の心理学』 誠信書房。)
- Weick, K. E., (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学 [第2版]』 文眞堂。)

研 究 紀 要  
第52・53合併号

平成22年 2月25日 印刷

平成22年 2月28日 発行

編集発行 高 松 大 学  
高 松 短 期 大 学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841-3255  
FAX (087) 841-3064

印 刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町1-8-10  
TEL (087) 833-5811