

## ハーズバーグの研究方法に関する一考察 ——実効性の高いやる気のマネジメントの実現に向けて——

北 垣 武 文\*

はじめに

本研究ノートにおいては、ハーズバーグの二要因論に対して行われてきた批判を参考に、より実践的なやる気を高める方法論を構築していくための研究方法について論じる。やる気をマネジメントする上で経営学の分野からの貢献が期待されるのがモチベーション研究の成果である。この研究領域には非常に多くの理論が打ち立てられているが、その中でも最も影響力を持つものの一つにハーズバーグの二要因論が挙げられる。二要因論は「How do you motivate your employees? (邦題 モチベーションとは何か)」という論文としてハーバード・ビジネス・レビュー誌において100万部以上リプリントされた実績があり、いまだ実務家にとってのモチベーション・マネジメントにおけるバイブルという位置づけにあると言っても過言ではない。学術の分野においても、ハーズバーグの職務満足に関する調査とそれに基づいて体系化されたこの二要因論は、やる気についての一面の真理を捉える動機付け理論として確立されていると評され続けている。

しかしながら、今日のビジネスの現場において、現実的にハーズバーグの研究成果が貢献しているかという点、残念ながらかなり限定されている感が否めない。もちろん時代背景が異なることなども配慮する必要があるが、それでもワーク・モチベーションに関して実務の世界ではいまだ最も影響力を持っているこのハーズバーグの研究成果を用いて実際にやる気を高めようと試みると、難しい問題に直面することになることが多々発生する。例えば動機付け要因の中でも、職務満足を強くもたらした要因として挙げられる「仕事そのもの」をとってみても、個々人に満足をもたらす仕事を定義するのは非常に困難であり、またあるときその仕事に対して大きな満足を得ていても、ちょっとした状況の変化で満足が喪失されるようなケースは多々目にするところである。

そもそもハーズバーグの二要因論は、やる気に欠けるビジネスパーソンが「なぜやる気にならないのか」を分析するうえで非常に有用なツールであるという点を強調しておくべきである

---

\* 本稿の作成に当たり、2名の匿名レフェリーの方から、貴重なコメントを賜りました。心より、御礼申し上げます。

と考える。例として挙げると、

- ・非常にやる気に欠ける状態である⇒衛生要因の欠落
- ・決して不満ではないが、やる気には欠ける状態である⇒動機付け要因の欠落

という構造的理解が可能である。これはマネジャーたちにとって非常に有用な知見となる。このような意味合いにおける説明概念としての二要因論は大変にパワフルだが、実際にやる気を高めるという場面における二要因論はそのままでは有効なツールとは必ずしも言えない側面がある。

こうしたことになっている要因を探り、その要因を克服するような取り組みができれば、ハーズバーグの研究を土台とし、さらに実践的なやる気のマネジメントへの展開が可能になるのではないだろうか。こうした問題意識に基づき、本研究ノートにおいては、やる気を高めるための実践性の高い方法論について検討するため、ハーズバーグ理論とそれを導いた方法論に関する主たる批判にヒントを得て、代替的な方法を考察するための思考の整理を行いたい。以降まずハーズバーグの構築した理論とそれを導いた研究方法についてレビューを行ったうえで、行われてきた批判について概観する。そのうえでいくつかの批判の観点から得られる知見を整理しつつ、やる気のマネジメント方法を構築していく上で行うべき調査について仮説的に考える点を提示することとしたい。

## 1. ハーズバーグの二要因理論とその研究方法

### 1-1. 二要因理論の概要

産業化が進む中、個々人の効率を最大化することが決定的な要因となってきた中、産業側にとっても個人側にとっても職務態度がどうなのかは大きな問題であり、その解析が求められる。こうした問題意識に立ちハーズバーグは働く人びとの職務態度に関する研究を開始した。その結果として導出されたのが二要因理論である。

調査を行う上でのリサーチクエスチョンは「組織メンバーの仕事への態度を規定する要因は何かという問題である。この場合の仕事への態度とは、仕事への満足といいかえてもよいし、また仕事へのモチベーションと言ってもよい」(西田(1976) 41頁)である。こうしたリサーチクエスチョンに基づき、ハーズバーグは、仕事で経験された事象について、職務満足の顕著な改善に貢献したあるいは低下を招いた要素についての調査を行った。結果として5要因が職務満足の強力な決定要因として浮かび上がった。それらは達成、承認、仕事そのもの、責任および昇進である。そして職務不満については、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係および作業条件が抽出された。これらの要素は互いに満足ないしは不満のみを導く要素であり、逆方向に影響を与えることがほとんど見出されなかった。

満足をもたらす要因は当事者が行っているものへの関連付けを表しているものであり、不満要因は行っていることではなく、その中で職務に従事している脈絡ないし環境への当事者の関連づけをあらわしている。満足をもたらす要因については動機付け要因、不満をもたらす要因については衛生要因と名づけられ、これらは反対方向を指す二本の並行する矢印として示されることが明らかにされた。満足を誘起する要因を動機付け要因とする理由は「研究のほかの発見事実から推測して、それらが個人のよりすぐれた遂行と努力へ動機付ける効果を持つと思われたからである」（ハーズバーグ（1968）87頁）とされている。

さらにハーズバーグはなぜ特定の事象が職務に関する感情の変化をもたらすかについても追加的に調査を行った。衛生要因については、不快さを回避する欲求であり、動機付け要因は成長ないし、自己実現に対する欲求であるからであると整理された。これについてハーズバーグはこのように述べている。

なぜ衛生要因が積極的満足を提供できないかは明らかである。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。自分が成長したという感じは、その個人にとって意味を持つ課業における達成にかかっている。しかるに衛生要因は課業に関係がないから、このような意味を個人に与える力を持たない。成長はなんらかの達成にかかっているが、達成には課業が必要である。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へ向けて起動できる心理的刺激を提供する（ハーズバーグ（1968）91頁）。

ハーズバーグの理論は、著名なマズローの欲求階層説と異なり、ワーク・モチベーションにターゲットを絞っている。また実際に実務家へのインタビューに基づいて構築されている。こうしたことから、より実務の文脈に整合しやすい内容となっているといえよう。実際にこの研究は、テイラリズム（機械的組織論）から人間関係論を経て、両者の過度な方向性を脱却し、個人の欲求を仕事に結びつける方向で展開された新たな文脈を提示するものであり、こうした点より組織管理論における課業論のさきがけとして位置づけられる。言い方を変えれば、人間関係論を衛生要因として不満の除去という位置づけに追いやるものとなったという側面があるとも言える。

当初この研究は会計士と技師を対象として行われたものであるが、のちには多くの産業分野における様々なタイプの労働者に対して実施され、その正当性が担保されていくこととなった。ハーズバーグ自身はこの研究を発展的に展開し、のちに職務充実という概念を打ち立てるに至り、経営学の分野における非常に重要な理論という立場を不動のものにした。以降彼の研究をベースとして多くのマネジメント論が世に出ることとなった。このようにハーズバーグと彼の二要因理論が残した影響は多大なものであった。

## 1-2. ハーズバーグの研究方法

本研究において主に注目するのはこの調査方法に関してとなるので、ここでは実際にハーズバーグがどのような調査を行い、理論化をしていったかを明らかにするために面接形式、実際の質問そのものについて詳述する。そのうえで調査結果をどのように整理し体系化したかについて述べる。

ハーズバーグの調査は、半構造化インタビュー形式で「職務に満足した時期（不満足に感じた時期）を思い出してください」と問い、その回答に対して「なぜそのように感じたのですか」と問うのが基本的スタイルである。そして被験者の回答を、同様の種類に分類し、各々にラベリングを行い整理することで満足をもたらすものを動機付け要因、不満足をもたらすものを衛生要因として抽出した。

### 1-2-1. 面接形式

面接者たちはまず、調査対象者である約 200 名の技師と会計士に、職務について例外的によく感じた時期を思い出すことを求めた。よい感情をもたらした時期を念頭に置きながら、面接者たちはついで技師と会計士がそのように感じた理由の探索にかかった。労働者たちはまた、仕事に関する満足感が彼らの職務遂行、個人的関係、および健康状態に影響したかどうかを尋ねられた。

最後に、労働者たちの態度を「正常」に戻す作用をした事象系列の性質が聞き出された。事象系列の陳述が終わったとき、面接が反復された。ただし今度は、被面接者は職務についての消極的感情に結果した事象系列を説明するよう求められた。応答者が提示できる限りの系列は、許容系列の基準の枠内で記録された。その基準とは、次のものである。

第一に、系列は一事象ないし事象シリーズを中核にして展開しなければならない。すなわち、何らかの客観的できごとがなければならない。報告がもつばら応答者の心理的反応、ないしは感情にばかり、かかわってはいはならない。

第二に、事象系列は時間的区切りを持たねばならない。それは確認できる始まり、中間、および事象がまだ進行中でない限りは、なんらかの確認可能な終わりを持たねばならない（ただし、事象の停止が劇的ないし突然である必要はない）。

第三に、事象系列は職務についての感情が例外的によいか、または例外的に悪い期間中におきたものでなければならない。

第四に、物語は応答者の生活のうちでわれわれの標本の限界内に入るような職位にかれがついていた期間を中心にすべきである。しかし、いくらか例外が設けられた。専門職への志望や、半専門階層から専門階層への移動に触れている物語は含まれた。

第五に、物語は職務についての応答者の感情に直接影響した状況に関するものでなければな

らない。気分の高低を引き起こした、職務に無関係の事象系列に関するものであってはならない。(ハーズバーグ (1968) 84 頁)

## 1-2-2. インタビュー内容

1-2-1. に示したようにインタビューの対象となる事象の系列について整理したうえで、以下のような詳細インタビューが行われた (ハーズバーグ (1968) 108~110 頁)。

あなたが今の職務または今まで従事したことのある職務について、例外的によく、または例外的に悪く感じた時のことを思い出してください。何が起こったのかを話してください。

1. それが起こったのはどれほど前ですか。
2. その感情はどれほど継続しましたか。感情の変化のきっかけになったことを詳しく説明してくれませんか。それはいつ終わりましたか。
3. 起こったことは、その当時としては当たり前のことでしたか。
4. どうして当時はそのような感情を持つようになったのか、もっと詳しく話してくれませんか。
5. これらの事象は、あなたにとってどんな意味を持っていましたか。
6. これらの感情があなたの仕事ぶりに影響しましたか。どれくらいそれが続き案じたか。
7. あなたの仕事ぶりがどのように影響されたか、特別の例で説明してくれませんか。それはどれくらい続きましたか。
8. 起こったことによって個人的に影響されたと思いますか。それはどれくらい続きましたか。それがほかの人、またはあなたの家族との、あなたの付き合いを変えたと思いますか。それはあなたの睡眠、食欲、消化、健康一般に影響しましたか。
9. 起こったことが当の会社で仕事をしていることについてあなたの感情に根本的影響を与えましたか。それとも、起こったことの結果があなたの経歴に影響しましたか。
10. その時起こったことの結果があなたの経歴に影響しましたか。どのように。
11. 起こったことがあなたの自分の職業に対する感情を変えましたか。
12. 起こったことがあなたの職務に影響したことについて、あなたの(好悪の)感情はどの程度でしたか。次に示す線の上に一点を選んで、あなたの好悪の感情がどれほど強かったか、指示してください。線上のその点を丸印で囲ってください。  
(線上とは1を最小、21を最大、12を平均とする直線として描かれている)
13. あなたが今説明したような状況が同じ理由でもう一度起こり、同じような効果をもたらすと思いますか。もしそう思わないのであれば、あなたの今の感情や動作を当時のものと違ったものにした変化について説明してください。
14. あなたが今までに説明した事象系列について、ほかにおっしゃりたいことがありますか。被験者は、以上のような質問を受けた後で、二番目の事象系列について、同じような追跡質

問を受けることとなる。

### 1-2-3. インタビュー結果の整理

1-2-1. および1-2-2. において示した調査の結果として、職務満足あるいは不満足に影響を与えた約5000の事象が抽出された。それらについて研究者たちが同様のカテゴリと思われるものに分類を行い、そのカテゴリにフィットするようなネーミングを行った。分類については研究者がペアとなり、できる限り偏りの発生しないようにチェックを行った。職務満足の強力な決定要因として際立っているものとして指摘された事象のカテゴリに対して付与されたのが、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係、作業条件である<sup>1)</sup>。これらのうち前半5つのカテゴリは動機付け要因、後半の5つのカテゴリは衛生要因と各々ネーミングされた。同時に個々の要因が表れた頻度および継続期間を反映したうえで最終的な整理が行われた。

このようにして被験者が報告した実際の客観的事象の整理が行われたのち、ハーズバーグはさらにそれらの事象を被験者がどのように解釈しているのかについて追加的なインタビューが行われた。衛生要因については不快感を回避する欲求のゆえに職務不満を招いた、ということであり、動機付け要因については、成長ないし自己実現にたいする欲求のゆえに職務満足を招いた、と結論付けた。

## 2. ハーズバーグの研究に対し、過去行われてきた批判

ハーズバーグの研究に関しては、実務界への提供価値、研究成果ともに非常に多くの賞賛を獲得してきた。今日においてもハーズバーグの二要因論は職務設計や人事制度の構築、現場でのマネジメントへの強い影響力を持ち続けている。反面、学術の世界においては、その理論の頑強性と調査方法については、その論が非常に先進的であったこともあり、批判を受ける面も多々あった。ここでは主たる批判のポイントを列挙する。

### 2-1. 理論に関する批判

ハーズバーグの構築した理論についてはいくつかの観点からの批判が行われている。主なものとして、

- ① 職務満足＝動機付け要因という図式への批判
- ② 動機付け要因と衛生要因は異なるという主張に対する批判

---

1) この研究に続く諸研究の結果、動機付け要因として、成長の可能性、衛生要因として身分、職務保障、個人生活が加えられた。

### ③ 2要因理論は誰にでもあてはまるのかという批判

が挙げられよう。これらの中で②に関しては抽出された動機付けに関する要因の振り分けの問題であり、ハーズバーグの理論への批判としては説得力のあるものであると考えられる。また③についてはどのようなことに対して満足を感じるかという点についての人間一人ひとりの個別性の問題であり、ハーズバーグの理論は過度な一般化がなされているという観点からの批判である。

今回本研究ノートにおいて理論部分において発展的に考察を行う対象としては①に限定されるため、ここでは①についての批判のポイントを整理する。この批判はハーズバーグの動機付け理論は、マズローと同じように、人間は欲求を満たすことを要因として行動する、という考え方に拠って立っていることによると思われる。欲求を満たすことにより満足を得られる、つまり満足をもたらす要因＝動機付け要因というロジックである。実際ハーズバーグが測定しているのは上記で示したように職務満足をもたらした要因（あるいはその逆の要因）であり、動機付けをもたらした要因ではない。ハーズバーグが2要因理論を提唱するうえで被験者に対し測定したのは職務満足であり、そのデータによって動機付けを理論化することの妥当性が問われる。

こうした点について西田（1976）はVroom（1964）やPorter&Lawler（1968）などの期待理論論者たちを挙げ、強いワーク・モチベーションの結果として満足が生じると述べているという観点より批判的に問題指摘を行っている。さらに仕事へのモチベーションが高いことから結果として生じる満足と仕事へのモチベーションの高さとは無関係の満足が混在されている点も指摘したうえで、「このことは、ワーク・モチベーションの研究としては、致命的な欠陥であると批判されてもよいかもしれない」と述べている。（西田（1976）41頁）

## 2-2. 研究方法に関する批判

研究方法に関してもいくつかの観点より批判が行われている。代表的なものとして、

- ① 臨界事象法が採用されているという批判
- ② 分類を行う上で研究者の主観が介入するという批判

が挙げられよう。これらの指摘はいずれも本研究ノートで取り上げる論点にかかわるものとなるので以下双方について個別に概観することとしたい。

### 2-2-1. 臨界事象法が採用されているという批判

ハーズバーグが博士論文を作成する際、指導教授のフラナガンに臨界事象法<sup>2)</sup>を採用し、データ収集を行いたいと申し出たところ、即座に却下されたという。人間は、満足のいく事象は自分自身の行動のおかげと思い、不満足をもたらす事象については外部要因のせいにしてがちであ

るからというのがその理由であった（レイサム（2009））。

この指摘は他にも多く行われるものである。ヴルームは「満足の原因としてのべられた要因と不満足の原因としてのべられた要因との間に差異が発見されたことは、個々の回答者の心の中の防御メカニズムが作用した結果である可能性がある。人々は満足の原因を自分たちの成し遂げた仕事上の達成や成就に求めようとしがちである。他方、かれらは、不満足の原因を、自分自身の不適切さ欠陥に求めるよりは、仕事環境の諸要因、つまり会社の方針や監督者の行動から来る障害に求めようとする傾向がある」（Vroom（1964）p. 129）と指摘している。

### 2-2-2. 分類を行う上で研究者の主観が介入するという批判

ハーズバーグの研究は、上記 1-2. で示した通り、半構造化インタビューにてデータ収集が行われているが、この方式は回答者の自由度が大きくなり、その分非常にリッチなデータの収集が可能になるという利点がある。しかしその反面、集められたデータのコード化は研究者サイドに依存される。この際に研究者サイドの主観が入りやすくなるという問題が指摘される（Dunnette et. al. 1967）。

例えば動機付け要因に関するインタビューを行っている際に、会社の政策に関する不満が含まれていたとしても、それを衛生要因であるという仮説を持っている場合、無意識的に無視してしまうような危険性を回避できない。「こうした点を考えると質問紙調査のメリットがハーズバーグらの調査のデメリットを上回っているとも言えるかもしれない」（西田（1976）45頁）。

## 3. ハーズバーグ研究への批判から得られる示唆

2. で取り上げた批判の指摘点から、より実践性の高いやる気のマネジメント方法について考察するうえで必要となる調査方法へのヒントを得るために以下個々に検討を行う。

### 3-1. 職務満足＝動機付け要因という図式への批判から言えること

2. で挙げたこの図式への批判は職務満足と動機付けというのは別概念である、という指摘であった。これらを同一とみなすがゆえに、職務満足をもたらす要因を探索することがやる気を高める方法の構築に貢献するというロジックになる。しかしそれでは問題であるという指摘が行われているということである。

西田（1976）が指摘しているように、職務満足とは、一連の職務活動終了後に感じるもので

---

2) 臨界事象法とは①職務上の際立った好感情あるいは悪感情の経験に関連した事象系列を被験者に回想してもらうための構造化された面接質問、②被験者の回想から得られた事象系列の特定職務要因へのコード化、③被験者の階層から得られた事象系列の特定効果へのコード化、これら3つから構成される。

ある。それが動機付けの要因になる、という発想は、やる気→行動というモチベーションの役割機能としての大前提とは整合しないのは明らかである。たとえば医者が人命救助をした後に達成感などの満足感を感じるからといって、その理由で人命救助をするかと言えばそれは別の話であるはずである。人命救助という一連の職務活動を行う上で、その前提となるやる気は、その結果として得られる満足とは別のところにあるはずであり、それを探索する方法は別に考察されるべきである。

この問題は今回の研究方法構築については、職務満足＝動機付けという概念の相違の問題以上に、その順序の逆転という点にクローズアップすべきである。

### 3-2. 臨界事象法が採用されているという批判から言えること

2. で挙げた臨界事象法を採用していることに対する批判は、回答者の要因帰属が中心的な問題となっていた。つまり回答者が、すでに終了している一連の活動のある部分に自分の視線を向け、それを自分有意に解釈することへの弊害の指摘である。やる気はその場その瞬間に生じるものであり、それを振り返って解釈するのは、その時のやる気を再現するうえで大きな困難になることは当然のごとく懸念される。さらに注意をしておくべきこととして「過去の振り返り」という点は挙げておくべきではないかと考える。人間の記憶力は非常に高度に発達していることについて異論をささむわけではないが、かといって数年前に満足を感じたことについて、周囲で実際に起こった出来事や、周囲の言動を含め詳細に記憶されているということは到底期待できないということに異論のある人がいるとは思えない。

回答者が報告した職務満足の事象系列の中には、ハーズバーグが言うように、実際に高いやる気に支えられた行動を重ねた結果として獲得されたケースもあったに違いない。しかし満足したことは覚えていても、厳密になぜ満足をもたらした一連の職務活動を行うやる気を獲得したのか、という点についてまで克明に記憶されており、その点も含めた報告が行われたことは想定できない。おぼろげながら記憶あり、というケースもあったかもしれないが、そうした活動を引き起こしたやる気についてのリアリティ、特にその開始に関するリアリティは消失していると考えの方が妥当である。開始に関するリアリティがない以上、それを再現するための示唆も限定されるのは当然のことである。

このような過去の振り返りによる記憶の曖昧化がもたらすリアリティの消失とそれが動機付けの実践への考察に際しての問題点を指摘したうえで、他の研究者たちも指摘している臨界事象法が生み出す問題、つまり被験者の内的整理という解釈のフィルターがかかった状態となっていることがさらに回答のリアリティを失わせる要因となることは研究方法を考える上で注視しておくべきことであろうと考える。

### 3-3. 分類を行う上で研究者の主観が介入するという批判から言えること

2. で挙げた研究者の主観問題は、回答者の報告に対する研究者のコーディングの問題であった。これは研究方法を考察する上で重要な指摘であると考える。回答者が、自分が職務満足を獲得した経緯を正確に言語化できたとしても、その内容を研究者が異なる分類をすることで、現実とデータとの間に齟齬が生じるからである。そして、それ以上に重大な問題は具体的事実の抽象化にあると言えよう。

ハーズバーグは、調査のやり方について、もともと賃金、社会的関係、監督、などの項目を挙げてしまうとそれに引きずられて回答しがちであることから、フリーの質問、しかもインタビューという形式をとらないと適切な調査が行えない、というスタンスをとっている。彼はこうした考え方についてアприオリな質問は機能せずポステリオリ・アプローチが好ましいというスタンスをとっている。こうした調査方法の方がより真実に迫れる、というハーズバーグの見解には同意できる点がある。確かに質問紙調査といったアприオリ・アプローチは回答者を思考停止状態に陥れる危険性は完全に排除しえないからである。

こうした点を克服すべく、ハーズバーグと共同研究者たちはこうしてポステリオリ・アプローチを採用し、インタビューでリッチデータを収集し、テキスト内の動機付けに関連する記述を取り出してカードに記すという作業を行った。カードの数は約 5000 に達したという。それらを研究者が複数名で似た種別にまとめ、その上でそのカテゴリーに名前を付けて体系化するという作業を行った。こうして職務満足をもたらす 10 の独立変数を抽出したのである。

ここで抽象化の問題が生じる。約 5000 にもなった具体的な事象が記述されている元データを抽象化し 10 の変数に集約したのである。元データの中には当該回答者がどのようにして職務満足を獲得していったかに関する非常に生々しいリアルな記述があったと思われる。しかしそれらの特徴をキーワードに整理することにより、そこに存在したりアリティは完全に消失してしまったことになる。こうしてリアリティを奪われた回答者のデータは、それゆえに具体性を失い、結果として動機付けを実践する上でのデータとしての価値を喪失してしまったと指摘せざるを得ない。ちなみにこうしたことは質問紙を用いたアприオリ・アプローチにおいても同様に当てはまる。

もちろんこうした作業は理論化のプロセスで避けて通れないものであり、それでもなおこうした点を問題として指摘するのはあくまで動機付けを実践的に行うという目的に照らして述べていることは明らかにしておきたい。

### 3-4. 本研究ノートにおいて指摘されるハーズバーグの研究が有する問題点のまとめ

半構造化インタビューという形式を採用することでリッチなデータを獲得し、その結果にラ

ベリングを行い抽象化するという調査方法を実施することで、仕事をするうえで満足をもたらす要因を抽出する、というハーズバーグの目的は達せられていると判断可能である。

しかし本章でここまで見てきたように、実際に人をやる気にさせるためのマネジメント方法を考えた場合、ハーズバーグの研究の成果はやはりある程度限られたものになってしまう点はあるかと考える。その理由は2. のレビューを踏まえ、本章の3-1 から3-3 において述べたとおりであるが、それらについて、ここで包括的に図示し整理しておくこととしたい(図1)。

まず指摘すべきは、満足を感じた活動の始点に関するものである。やる気のマネジメント、つまりやる気を発生させる、あるいは過去に感じたやる気を再現するためには、それがどのようにして開始したかについての視点が必ず必要となる。この点を見出すためには回答者が活動の原動力となるやる気の開始を、時間をさかのぼって特定する必要がある。しかし①にあるように、そもそも活動を開始する時点ではその活動が満足をもたらすかどうか定かではないため、開始の時点における周囲の状況などに注意を払い、記憶に残しておくというのは相当に難しい作業であるとする。たとえその瞬間においては印象に残っていたとしても②の記憶の曖昧化という壁が立ちはだかることとなる。仮に記憶が鮮明に残っていたとしても③④の2重の解釈および④の抽象化という作業において、やる気の開始に関するリアリティはデータから消失してしまっていることは十分に懸念されることである。ハーズバーグの理論に基づき実際に動機付けをおこなうに際しては抽象化された概念を具体的な状況におきなす作業が求められるが、このことは上記に記した様々なリアリティが消失してしまっているがゆえに非常に困難になると思われる。このように①~④という複合的な要因によりハーズバーグの研究より実際の動機付けへの知見を引き出すのは大変に困難になってしまっていると筆者は考える。

たとえば成長の可能性という動機付け要因について考えるとき、この概念が動機付け要因に

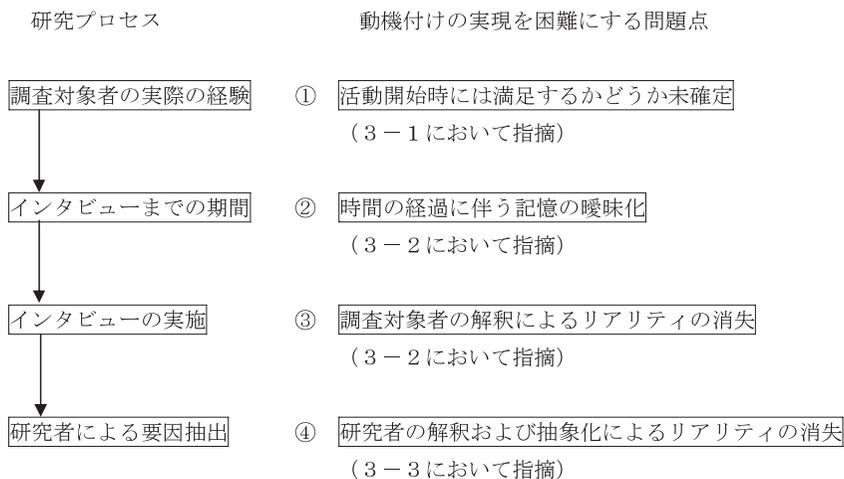


図1 ハーズバーグの方法論における動機付けの実現を困難にする問題点の整理

なるであろうことは多くのビジネスパーソンにとって無理なく受け入れられると思われる。しかしこの成長の可能性という動機付け要因を自分の部下に提供したいとしたときに、その状況におかれた人（マネジャーなど）は具体的な方法論を簡単には持ちえないであろう。実際そうした状況においてどのようにすればよいかについてハーズバーグの研究が示唆するのは動機付け要因によって構成される職務の充実の実施である。しかし職務充実という概念は非常に高度に抽象化されており、個々人の文脈に合わせて具体化するのには上述の通り難易度の高い作業となる。

実際に成長の可能性という動機付けについて語った被験者の話は、どのような状況においてどのようなことが起こり、そうした出来事の中で自分は大きな満足を感じたという一連のストーリーであり、リアリティに富んだものだったに違いない。そしてそれをあえて一言で集約するとすれば「成長の可能性を感じた」ということになるのであろう。しかし大変に残念ながら、そうしたリアリティに富んだストーリーも抽象度を上げることにより、すなわち「成長の可能性という動機付け」というようにくくってしまうことにより、非常に脱色化された概念に落ち着いてしまうのである。ここにはすでにリアリティはない。そしてこのことは他の動機付け要因の抽出プロセスにおいても全く同じ理由で全く同様に当てはまる。

ハーズバーグの研究は、もともと働く人びとの職務態度に注視したものであったことから、こうした動機付けの始動や再現にそもそも関心が薄かったのは事実であろう。実際にハーズバーグの残した文献からはそうした意図は確認できない。よって動機付けの実践への貢献が薄いということで、ハーズバーグの研究の価値を軽んじることは適切ではない。しかし実務において実際にマネジャーたちが要求するのは「何によって自分の部下は満足を覚えるのか」に対する示唆よりも、はるかに「どうすれば自分の部下のやる気が高まるのか」という問いに対する回答である。ハーズバーグが二要因理論によって用意しうるのは「なぜ自分の部下のやる気が高まらないのか」という問いに対する回答までである。つまり問題指摘については非常に大きな示唆を提供しうるが、指摘した問題に対してどのような解決策が講じられるかについては、直接的な示唆を与えようがない研究の構造になっているのである。

こうしたことから言えるのは、実際にやる気を高めるマネジメントを行うに際して、ハーズバーグの研究から得られる知見は限られたものにならざるを得ず、逆にこの目的意識で研究を行う場合、それを可能にする調査方法の構築が別途求められるということである。

#### 4. 再現性の高い動機付けを実践するための研究方法の提案

本章においては、ハーズバーグの研究に関するここまでの議論を踏まえ、低下してしまったやる気を高めるような、再現性の高い動機付けを実践するための研究方法について仮説的に提示する。まず研究の進め方についての提案を行い、その理由、利点について述べ、最後に今後

に向けての課題と取組について述べる。

#### 4-1. 研究の方法についての提案

本研究ノートにおいては、3. で取り上げたハーズバーグの研究および研究方法の問題点を前提に、それらを排除することを目指し、筆者が考える方法は以下の二通りの方法、およびそれらを組み合わせて実施することを提案する。

第一の方法としては、調査対象者がやる気を感じた際の状況を、その状況が生じてから極力早いタイミングで、客観的に記録してもらうことである。具体的な報告要素としては5W から Why を除いたものが望ましいと考える。つまり「いつ、どこで、だれと、なにをしているとき」に「どのような」やる気が高まったのかを事実情報として報告してもらうという方法である。

Why を省くのは、理由を問うということでその状況に対する個人としての考察が入り、主観性の高い記述となってしまうことを避けるためである。より具体的に言えば「なぜやる気が高まったか」という問いは調査対象者の視点を外部の環境からそらし、調査対象者自身の心理面に向かわせることになりやすく、研究を行う上で必要となる「それがどのような状況で何をしているときに発生したのか」というデータを収集するうえでの障害になることが懸念されるためである。筆者が調査を行いたい事象は、やる気が発生した際にその人がどのような状況下でそうした認識を行っているかという状況そのものであり、そこを明らかにするような調査方法が必要となる。

この調査を行う際に考えておくべきことはその言葉のみでは解釈多様となりやすい「やる気」に関する定義を明確にしておくことであり、嬉しさ、楽しさといった感情面との区分を行うことである。やる気の定義については「頑張ろうと思う」といった意欲ではなく「特定の行動を行いたいという欲求」とし、明確に区分する。またやる気の発生にともない嬉しさなどの感情が発生することは当然想定されるが、調査対象者には調査の対象は感情の発生やその理由ではなく、何か行動を起こしたい、と感じた際の状況であるということをしっかりとインフォームしておくことが調査前の確認事項として重要となると考える。

第二の方法としては、調査対象者の日常的な活動に研究者が立ち合い、やる気が高まった瞬間をその場で報告してもらい、研究者がその状況を客観的に記述し、後ほど発生したやる気がどのような種類のものであったのかについて確認を行う、という方法である。これは社会学の分野で実施されている参与観察の方法にヒントを得ている。参与観察とは「文書の分析、インタビューのインタビュー、直接の参加と観察および内省を同時に組み合わせるフィールドでの一戦略である」(Denzin (1989) pp. 17-18)。実務のパートナーとして被験者の仕事の場に直接参加する、あるいは観察者としてオーソライズされた立場で参加するなどの実施が可能と

なる。

参与観察は質的研究のカテゴリーにあり、やる気を心理的な現象ととらえるならば、こうした方法に対して違和感がある研究者もいると思われるが、やる気は実務の現場において発生する現象であり、その発生状況を調査するならばその現場を直接見る、というこの方法は決して不適切なものではなく、そこで発生しているリアリティを知る上ではむしろ積極的に採用を試みるべき研究方法ではないかと考える。また上記の第一の方法では状況の記録から報告まで、多くの部分を調査対象者に頼ることとなり、調査対象者の主観などのバイアスなど、適切な情報収集を行う上での障害を完全に排除することは困難であるが、参与観察であればこうした点からもメリットがある。こうした観点からも是非試みたい方法である。

研究者は調査対象者の置かれた状況に注視しつつ、可能な限り周囲との間で取り交わされている対話の確認を行うことで文脈を把握しながら調査を進めることが望ましい。データの確保の仕方としては調査対象者がやる気の発生を認識した後、記憶が鮮明なうちに行うのが望ましいが、会議中や接客中など仕事を中断できない状況に置いては、それらの区切りのタイミングでヒアリングを行うなどすることで対応可能であると考ええる。

また第一の方法である程度のデータを収集したうえでやる気が発生する状況について一定の仮説を構築したうえで第二の方法を展開するという組み合わせでの研究を行うこともより有効性を高めてくれる方法として有望であると考ええる。

#### 4-2. 上記方法の採用を検討する理由

ハーズバーグは職務満足＝動機付けとしたため、その始点を特定する必然性が生じなかったが、本研究ノートの問題意識に基づいて考えるならば、やる気が実際にどのような状況に置いて、どのようにして開始するか、という点に着目することによって示唆が得られることになる。上記3-1. で示した医者が人命救助を行う動機は、その職務を全うした後に感じる達成感を感じたいから、というよりも、人命救助を行うまさにその現場におけるリアリティが生み出しているからであり、そのリアリティを対象とした調査を行うためには、その状況そのものを調査対象として設定する必要がある。

この問題は抽象度を上げると、時間の不可逆性の取り扱いに関するものということになる。人間の活動は時間性を考慮した観察が必要となるので、結果として発生したことの始点を特定するためには、その兆候を察知した時にその事実を記録することが求められる。つまりやる気の開始そのものが、どのようにして始動するかについての調査を行う必要がある、ということになる。言い方を変えれば「その場、その瞬間」に重きを置いたデータを用いて検討する必要がある、ということである。

この問題は3-2. で指摘した時間の経過に伴う記憶の曖昧化という問題とも密接に関連す

る。やる気の発生は予期できるものではなく、また場合によっては他の出来事に押しやられる形で本人の認識の中に確実に記録されていくタイプのものではないことも当然に考え得る。時間が経過すると記憶は曖昧になっていくということ自体は、人間の特性であり、介入不能な実態である。この問題に対応するためには時間が大きく経過しないうちに調査対象者にデータを作成してもらい収集するという方法を検討する必要があることを示唆している。

臨界事象法の採用に関して受けた批判は、調査対象者は事象系列を自己都合的に帰属させるという解釈作用が生じるということである。こうした解釈は正しく事実を認識していない可能性の指摘であり、実際にその場がどのような状況であったかという事象系列のリアリティを奪い去ってしまう一つの要因となる。そしてこうした解釈に基づいて、その状況を再現しようとしても、回答者にとっては満足を得られるものにはならない可能性を十分に生じ得る。実際に発生した出来事とその解釈との間に差異が発生することは往々にして考え得ることであり、こうした差異を生じさせないような調査方法を講じる必要があるということである。

やる気がどのように開始するかについての調査を行う場合も、ハーズバーグの研究方法が内包するこうした問題点に配慮し、調査の客観性を維持するために回答者の主観をできるだけ排除する方法を構築する必要がある。そのためには本人が開始を認識した時の状況を客観的に記述する方法が望ましいと考える。具体的には、いつどこで、(誰と)、何をしているときにどのようなやる気を感じたのか、というような状況報告を求めることで、報告に客観性を求めることが可能になると考える。

調査回答者の報告を研究者が解釈することについては、それが理論化の必要条件であるという面と、そのことが回答者の報告のリアリティを消失することにつながるという面双方を注視しておく必要がある。今回提案する調査はやる気になった状況に関する実態の調査であり、収集データは「高まったやる気に関する情報」以外は基本的に解釈の影響を受けない事実情報である。また収集されたデータは、共通項などを発見することで整理するといった処理を行うこととなる。よってこの段階までは研究者側の解釈のバイアスを最小化することが可能となると考える。

#### 4-3. まとめ インプリケーションと懸念点

本章においては、3.で行ったハーズバーグの研究に対する批判的考察からヒントを得て、やる気の発生を取り扱う方法について仮説的に示した。これらを実施することで、やる気を高めるための一つの手法として、どのような状況を設定すればよいかというテーマを考察するうえでの題材を得ることが可能になると考える。やる気が発生した状況の再現という試みは対象者が周囲に目を向け、どのようなテーマに関し、どのようなやり取りを行っているのかという点に着目する。こうした点を明らかにすることにより、より実践的なやる気のマネジメントへ

の貢献を目指すものとなる。実務的には、やる気を高めるという課題に対する具体的な方法論を構築していく上での一つのアプローチ方法としての貢献が期待できると考えている。

裏を返すと、やる気のマネジメントを考える際に過去の動機付けの理論に依拠しようとする、対象者の心の内部を覗き込む方向に向かいがちである。ハーズバーグを例にとれば、その人はどのような仕事をすればやる気が高まるのか、どのようなことに対して達成感を感じられるのか、といった問いを立て、探索することとなる。しかしこうしたアプローチは3.において論じてきた通り、明快な回答を生み出す上での困難を抱える結果となることが多い。こうした問題点を乗り越える一つの方策を導く方法になるのではないかと考える。

一方いくつかの懸念点もあるので列挙しておく。第一の方法を実施する際に調査対象者がどれだけリアルタイムに状況の記録が行えるかという点である。記憶の曖昧さが正確な記録を妨げるという問題意識がある中、実務に取り組んでいる人たちがその最中に仕事に影響が出ないように配慮しながら調査を進めていくかというのは実務家の方々と今後議論しながら検討していかねばならない点である。

こうした問題を避けることが可能なのが第二の方法であるが、この方法は調査対象者の活動に数時間の単位で間断なく立ち会うことにより可能となる。実務家でこうした状況を許容してくれる人のみが調査対象者となり得るが、社内外を問わず、仕事の現場に研究者を立ち合わせることにについて周囲に説明ができてかつ理解を取り付けられる人のみが候補者となるため調査対象者を確保することが容易ではないことが懸念される。また実施にこぎつめたとしても、状況によっては立ち合いが困難な局面が発生することは想定されるため、どこまでの情報が収集できるかは未知数である。

こうした懸念点はアンケートやインタビューによる調査方法を行う上では発生しないものであり、まさしく今回提案する調査方法に固有のものであるといえる。逆に事前に想定されるものでもあるので可能な限り対策を練りつつ実施し、また実際に調査を行っていく中で最適な方法について検討しながら対応していく姿勢が必要となろう。

#### 〈参考文献〉

- Denzin, N. K. *The Research Act (3. ed)*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P. & Hakel, M. D. *Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups, Organizational Behavior and Human Performance 2*. 1967
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. MA: Addison Wesley, 1980
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. *Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh*: Psychological Service of Pittsburgh, 1957
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1959
- Herzberg, F. *Work and the nature of the man*. New York: Thomas Y. Crowell Co., 1966 (北野利信訳 (1968) 『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論

- の新展開』東洋経済)
- Hinrichs, J. R., & Mischkind, L. A. *Empirical and theoretical limitation of the two-factor hypothesis of job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 1967
- Latham, G. *Work motivation*. Sage Publications, 2007  
(依田卓也訳 (2009) 『ワーク・モチベーション』  
NTT 出版)
- 西田耕三 (1976) 『ワーク・モチベーション研究』白桃  
書房.
- Shwartz, M., Jenusaitis, E., & Stark, H. *Motivational factors among supervisors in utility industry*, *Personal Psychology* 16, 1963
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York : John  
Wiley & Sons, 1964

(2011 年 4 月 18 日受領, 2012 年 1 月 31 日掲載決定)