

< 論 説 >

アルダファー E. R. G. 理論における被験者たちについて

—彼の 1972 年著作とマズロー理論との比較を中心に—

三 島 斉 紀

I. はじめに — アルダファー E.R.G. 理論に関する教科書等の紹介文は説明不足である

経営学の教科書においてモチベーションに関するページを開くと、米国の心理学者 A. H. マズロー (Abraham Halord Maslow ; 1908-1970) の名を目にする。彼は所謂 5 段階欲求説、つまり生体に喫緊な生理的欲求に始まり、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認の欲求、そして最高次欲求である自己実現を人間に生得的なものとして措定したことでよく知られている。マズローは後年、承認欲求までを埋め合わされていない穴を埋めるかのような特性が見られることから、これら 4 欲求を「欠乏欲求 (deficiency needs)」または「欠乏動機 (deficiency motivation)」¹と命名し、他方でそれとは大きく異なる性質を持つ欲求として自己実現欲求を「成長欲求 (growth needs)」ないし「成長動機 (growth motivation)」²として区分し直している。例えば、マズローは頻繁に「成長 (自己実現) の動機 (growth (self-actualization) motivation)」, また「成長志向の、自己実現者たちが持つ自我 (ego of the growth-oriented, self-actualized person)」³などの旨の言い回しをする。

ところで、そうしたマズロー理論に続いてよく紹介されるのが C. P. アルダファー (Clayton Paul Alderfer ; 1940-2015) の提唱した E. R. G. 理論である。教科書に依るその説明の代表的なものに、“アルダファーはマズローが提示した 5 欲求概念の実証・検証を試み、結果として Existence (生存), Relatedness (関係性), Growth (成長) の 3 つの欲求カテゴリーに再区分しなおした”, というものがある。その際、こうした紹介文に併せて、アルダファー自身が記載した 5 欲求を 3 区分に修正した図が示されることもある (次頁の脚注を参照のこと)。このような教科書等の説明文を見ると、アルダファーが 1972 年に出版した著作 *Existence, Relatedness, and*

1 Maslow, A. H., *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.), Princeton, N.J.: Van Nostrand., 1968., p.27., 30. および Maslow, A. H., *Toward a Psychology of Being*., Princeton., N.J.: Van Nostrand., 1962., p.25., 28. を参照のこと。マズローの著作の多くは訳本が出されているが、本稿での和訳はそれらに依拠しない。以下、それぞれを *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.), および *Toward a Psychology of Being*. と略記する。

2 *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.), p.25., 42., および *Toward a Psychology of Being*., p.23., 39.

3 *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.), p.29., 37., および *Toward a Psychology of Being*., p.27., 34

Growth – Human Needs in Organizational Settings を参考文献として挙げていることが多い（現在までのところ同著の和訳本はない；以下、*Existence, Relatedness, and Growth*. と略記）⁴。

しかしながら、小生はこうした紹介は、明らかに読者への説明不足であると指摘せざるを得ない。この点を詳述していく上で、アルダファーの言う E.R.G. 理論のうち、とりわけ本稿では両者の成長欲求に関する概念に焦点を当てつつ説明していくこととしたい。

Ⅱ. アルダファーは 1972 年著作にて、誰の文献を参照したとしているか

まずアルダファーは、マズローから非常に大きな学問的影響を受けていたことを同著の中で明記している。一例として、「この概念を展開させていくにあたり、私はアブラハム・マズローの人間の動機付けに関する理論（1954 年）から非常に大きな影響を受けた（In developing the concepts, I was heavily influenced by Abraham Maslow's (1954) theory of human motivation.）。」と書いている⁵。また別の箇所でも「アブラハム・マズローに負う私の知見は、第 1 章を読んだ誰しもがまさに気づくことだろう。彼は、この原稿の最初の草稿を見てコメントしてくれたのである。」ともしている⁶。

これと同様の主張をアルダファーは別の書き物でも繰り返している。例えば彼の 1969 年論文の 155 ページには、「E.R.G. 理論はマズローの初期の主張から導出された理論である（E.R.G. theory departs from Maslow's earlier statement）」⁷としている。また同論文 147 ページでも、「人間の欲求を 3 分類することは、マズローの枠組みから産み出された最初のものとしては、E. R.G. 理論がその代表格である（This threefold categorization of human needs represents the first

4 Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth – Human Needs in Organizational Settings*., The Free Press, New York, Collier-Macmillan Limited, London., 1972., p.25. より抜粋

Comparison of Maslow and E.R.G. Concepts	
<i>Maslow categories</i>	<i>E.R.G. categories</i>
Physiological	Existence
Safety-material	
Safety-interpersonal	
Love (belongingness)	Relatedness
Esteem — interpersonal	
Esteem — self-confirmed	Growth
Self-actualization	

5 *Existence, Relatedness, and Growth*., pp.1–2.

6 *Existence, Relatedness, and Growth*., p.ix.

7 Alderfer, C. P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs., *Organizational Behavior and Human Performance*., 1969., 4, p.155.

way E.R.G. theory departs from Maslow's scheme.）」とも書いている。事実、1972 年著作の彼方此方でマズローの言葉が参照されていたり、マズローの主張と自分の理論との比較が繰り返されている。参考文献の箇所を見ると、マズローの著作や論文等が列挙されている。

ただし気を付けなければならないのは、同著はマズロー理論を“追証”実験した内容の本ではないという点である。事実、アルダファー自身がこう書いている。「これの意味するところの 1 つ目に、この現在の研究はマズローが提示した幾つかの鍵概念を伸展させるものであるという点にある。また別の意味するところは、ここで提示される視座はマズロー理論の代替物であるという点である (In one sense, the present work carries forward some of the key ideas that Maslow presented. In another sense, the point of view to be presented here is an alternative to Maslow's theory.)」。…＜小生注；中略＞…誰かが人間の欲求の主たるカテゴリーについて問うてくる時、つまり、欲求はどのぐらい最も実り豊かに定義されるのか、欲求不満の影響とはどのようなものなのか、そして階層性とはどのぐらい固定的なものなのかということを問うてくる時、マズローによって提出された答えと、ここで提示される新しいモデルによって示唆されるそれとは異なったものである。」⁸としている＜本稿における引用箇所の下線はすべて小生による＞。

加えてアルダファーはマズローだけを用いて検証実験を行ったのではなく、広く仮説を取り入れたと断りを入れている点にも介意されたい。こう書いている。「矮小的であることと包括的であることの間の緊張は、理論研究上の大きな災難となる。ある人は研究下にある某現象を説明するために僅かな概念や仮説だけを用いる。しかし他方の人は、可能な限りその現象を十分に取り扱いおうとすることを好む。概念的な枠組みの視野を広げるために、付加的な仮説を用いることは一般的なことであり、もって更なる範囲のものまで得ようとして、いくぶん矮小的であることを捨て去る人もいる。人間の欲求に関するミドルレンジでの理論探求も、同じジレンマに直面する。それゆえ E.R.G. 理論では、マズローによる研究と比較するだけに留まらず、人間の満足と願望をも扱ったそれほど複雑ではない方法の研究との比較も行うこととした (The case for E.R.G. theory, therefore, rests not only on comparing it to Maslow's work, but also in comparing it to much less complex ways of dealing with human satisfactions and desires.)」⁹。

続けて彼はこうも書く。「私にとって、それら 1 つ 1 つが描かれる絵の部位を成している。これらが一緒になることで、この研究を遂行していくうえでの私の目的が特徴付けられる。マズローと他者の概念の上に建てられる、新しい理論的な源となるものを概念的に提供していくことができるのである。この視点から、私の狙いは欲求についての考え方を一層鋭敏で、拡充化し、豊かにしていくことにある (Conceptually, it gives a new theoretical orientation, building on Maslow's and other's conceptualization. From this perspective my aim is to shapen, enlarge, and enrich need

8 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.2.

9 *Existence, Relatedness, and Growth.*, pp.2-3.

theory.)。欲求理論は人間の動機付けに関する理解を部分的に深める役割を果たしてきており、ここでは、更に、そうした現存する理論を乗り越えて、改良の潜在性を有する E.R.G. 理論を提示するというアプローチをとる。臨床に基づき、代替となる理論的な見解を比較、検証 (testing) するための公式をここで提示しようというのである。」¹⁰、と。

つまりアルダファーは確かに検証…という語は用いているものの、その実態はマズローの5欲求説を追証実験をした…との旨ではなく、マズローと他者の概念を使って、彼らを土台とした新しい欲求論の一案を提示したいと述べていたことがわかる¹¹。

Ⅲ. アルダファーが成長欲求について考察した際、 誰の、如何なる調査を参照したのか

前節まで概観してきたように、アルダファーは少なくとも1972年著作等にて、(ア)マズロー著作等から大きな影響を受けていたことを明記、(イ)ただし他の研究者たちの言葉も含めて考察を重ねたことを彼自身の文言から確認した。

ところで、彼の言う他の研究者たちとは、一体誰々であろうか。次に、この点について考えていきたい。これに関して、彼は同著31ページのところでこう書いている。「動物、そして人間における動機の機能に関するシステマチックな研究」を参照した、と。本節では、とりわけこの成長欲求について説明されている箇所注目しながら概観していきたい。

(a) アルダファーは成長欲求を考察するにあたり、“動物実験”を参照していた

上記のアルダファー自身の言葉にあるように、彼は動物の動機に関する研究を参照していた。例えば彼は「成長欲求 (Growth Needs)」¹²について扱ったページにて、「幾つかの理由に基づき、調査者たちは社会的な動機付けよりも取り組みやすい好奇心や操作、そして探求心のような現象を理解しようとしてきた。」とした後、「モントゴメリーとモンクマン (Montgomery and Monkman)」¹³の1955年論文 The Relations between Fear and Exploratory Behavior (恐れと探求

10 *Existence, Relatedness, and Growth*., pp.4-5.

11 これと同様の主張をアルダファーは1969年論文でも述べている。一例として以下がある。「この研究は、願望の強度へと行きつく欲求充足と関わる難題を念頭に、単純な欲求不満仮説やマズロー理論の代替物となるものの検証、伸展に着目したものである (This study was concerned with developing and testing an alternative to Maslow's theory and to a simple frustration hypothesis for the problem of relating need-satisfaction to strength of desires.)。」とし、自己の主張を「代替理論 (The alternative theory)」ともしている。Alderfer, C. P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs., *Organizational Behavior and Human Performance*., 4., 1969., p.142.

12 *Existence, Relatedness, and Growth*., p.41.

13 *Existence, Relatedness, and Growth*., p.41.

行動の間に見られる関係性)を取り上げ、恐怖下にあるネズミは、目新しい状況がゆえに探求心が減じていくということについて触れている (M. R. モントゴメリーと J. A. モンクマンの論文内容は、本稿の脚注を参照されたい)¹⁴。

また、The Role of Exploratory Drive in Learning (学習における探求動因の役割) なる「モントゴメリー (1959 年にホワイトによって引用された 1954 年の論文)」¹⁵でも見られたこととして、「ネズミは難解な迷路の道順の方を選んで、探求の機会を増やしているようだ。欲求を容易に満たすことができる道順が短い迷路の方は、往々にして難解なものとは比べて選ばれなかった。」(42 ページ) と紹介している¹⁶。

更には、41 ページにて (人間を含む)「哺乳類の赤子」についても取り上げている。例えば「ホワイト (White)」の 1959 年論文 Motivation Reconsidered : The Concept of Competence (動機づけについての再考：能力に関する概念)¹⁷を参照し、哺乳類の「赤子は母親の胸へと、決

14 Montgomery, M. R. and Monkman, J. A., The Relations between Fear and Exploratory Behavior., *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 1955., 48., pp.132-136. では、モントゴメリーとモンクマンが当時、4 度にわたって行ったネズミの探求行動と恐れとの関係性についての実験内容が書かれている。第一実験では 10 匹のネズミそれぞれを金属製の大きな缶に入れ、それに取り付けられている大音量ブザーを鳴らして脅かしてみようというものであった。ネズミが恐怖下にあることを見分けるサインとしては尿や糞を漏らすか等によって判断されたことが記されている (p.132)。第二実験は高所に置かれた格子の床に 7 匹のネズミそれぞれに電気ショックを与えるという仕方で恐怖下に置くというもので、また第三実験は、再度ブザーを使つての実験が行われたことなどが記録されている。これらの実験後、モントゴメリーらは探求行動が恐怖によって動機づけられるというこれまでの仮説について言えば、一様にネガティブな結果となったとしている (p.133 の一番下の行)。更なる確認として第四実験にて、生後 90 日程の 18 匹のメスのネズミを使つて 6 匹ずつの 3 グループに分けて、電気ショックを与えたことが記されている。それらのネズミたちの行動に明瞭な変化が見られたことについても図示されている (p.134)。

15 *Existence, Relatedness, and Growth*., p.42.

16 Montgomery, K. C., The Role of Exploratory Drive in Learning., *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 49., 1954., pp.60-64. では、学習において主たる働きをするとされる探求動因の役割について調べることを目的とした論文であったことが記されている (p.60.)。具体的には、目新しい刺激なるものが増強作用として機能するのか、また、「このような増強のための仕組みが、探求しようとする動因の力を弱めるというよりも、むしろ強めるものとなっているのか (the mechanism is an increase, rather than a decrease, in the strength of the exploratory drive.)」という仮説の調査を行ったとする (p.63.)。実験は、平均で生後 150 日の 12 匹のメスのシロネズミを取り、ダシール型迷路 (dashiell-type maze) を用いて 8 日間かけて行われた (p.60)。結論として、上記の仮説の両方を支持する結果 (つまり探求動因を基として学習が生じていること) が確認されたこととモントゴメリーは纏めている (p.63)。

17 White, R. W., Motivation Reconsidered : The Concept of Competence., *The Psychological Review*., 66., 1959., pp.297-333. は、当時の動物および人間の動機づけに関する研究の大まかなレビューが大半を占めている。動物についてはサルやチンパンジー、ネズミを使つたこれまでの研究に関して概説されている。主にサルの欲求に関する研究者として有名なハーロウ (H. Harlow) 等について挙げ、ネズミについては上記のモントゴメリーらを含む何人かの研究結果が紹介されている (記載が散在しているが、主に pp.298-302., また pp.328-329. 等)。他方、人間の小児に関する研究については「競争下にある子供たちに見られる遊びと能力 (Competence and the play of contended children)」の副見出しの箇所において、児童心理学者ピアジェ (J. Piaget) の言葉が幾つか引用されており、また彼自身の 3 人の子供に関する記録等も目にする事ができる (pp.317-322., また、p.326. も参照のこと)。余談だが同論文では、マズローの言う成長の概念も概説されている (p.313.)。

まった、ルーティンな型に従うことで食べ物を得たいとする自身の願いを満たす。探求心や好奇心はむしろ、食料を確保するための努力の残余としてのものである。」と記している¹⁸。

(b) アルダファーは成長欲求を考察する際、人間の子供に関する文献も参照していた

動物以外にアルダファーが成長概念を考察する際に参照していた別のものとして(既述のホワイットの箇所でも哺乳類として一部挙げたが)人間の児童や若者に関する分野がある。例えばベイカー(R. G. Baker)らが編集した1943年の著作*Child Behavior and Development*(幼児の行動と発達)や、ライト(M. E. Wright)による論文*The Influence of Frustration upon the Social Relations of Young Children*(幼子たちの社会的関係に伸し掛かる欲求不満の影響)等をアルダファーは引き合いに出している。「成長欲求について扱ったこれまでの研究は、欲求不満と後退に関して調べたベイカーやレヴィン、デンボのもの(1943)、更には、それと同じパラダイムを用いて追確認したライト(1943)のものに見られる」(42ページ)、と¹⁹。実験当初、子供たちはその場にある玩具すべてで遊ぶことが許されていた。しかし次の場では(前回同様、手元にある全ての玩具で今回も遊ぶことが許されているものの、ただし)自分たちの目が届くところに“ついたて”があって、その“ついたて”の向こう側(行くことの出来ない場所)にも沢山の玩具が置かれているのを目にし続けるという、不満が生じがちな部屋に子供たちは置かれた。子供たちが広い範囲でものを使ったり、計画を立てたり、複雑な組織化をして遊んだりするという行動が

18 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.41.

19 Baker, R. G., Dembo, T., and Lewin, K., Frustration and Regression., In Baker, R. G., et al., (Eds) *Child Behavior and Development.*, New York., McGraw-Hill., 1943., pp.441-458., および Wright, M. E., *The Influence of Frustration upon the Social Relations of Young Children.*, *Character and Personality.*, 1943., 12., pp.111-122.を参照のこと。ここで挙げられているベイカーらの実験とは、同著第26章 Frustration and Regressionのことを指している。被験者となったのは、アイオワ児童福祉研究施設に出入りしている生後25カ月から40カ月の児童10人(所謂年少組のグループ)と、42カ月から61カ月までの児童20人(年長組のグループ)である(p.443とpp.452-453.)。彼らに種々の玩具を与えて「自由な遊び状況(Free-play station)」の場を作ったり(p.444.)、他方で幾つかのその使用を制限したりすることで「欲求不満の状況(Frustration situation)」を作ったりするなどの調査を行い、それによる児童らの行動の変化を記録している(p.446.)。とりわけサンプルとして挙げられている被験者番号22の生後53カ月の女兒が、自由な遊びの状況下と欲求不満下に置かれた時の実験者とのやり取りが時系列的にわかりやすく挙げられている(同著pp.448-449.)。

またライトは(論文の冒頭の脚注箇所で、同研究が上記のベイカーらの手順を修正して行われたものであるとし)、被験者がアイオワ児童福祉研究施設に出入りする就学前の子供たちを(年齢は3歳から6歳)、強い友情が見られる18組のペアとそうではない21組のペアとで二分し、玩具を使って「自由に遊べる(to play freely)」場から、それをするに制限が加えられた「欲求不満期(“frustration” session)」下とで、ペアの関係性に如何様な変化が見られたのかを観察している(p.112.)。実験では、欲求不満期の間、強い友情が見られたペアには更なる協力的な態度、具体的には、何らかの目的を達成しようとお互いが助け合ったり、共通目的に向かって両者が共関するなどの行為が多々観察されたこと等が記録されている(p.113や121.)

見られた時、遊びの建設的な要素が確かに観察されたとして高い点数が計上されることとなった。調べると、そうした不満が生じると子供たちの遊びに対する建設的な要素、つまり、組織を複雑なものとしたり、計画を立てたりするのが減っていくことが見られたとする。即ち「子供たちが自分たちの能力を用いることが難しくさせられればさせられるほど、彼らの遊びに関する建設性は減っていく (the less the children were allowed to make use of their abilities, the less they played constructively.)」ということがかなり明瞭に観察されたとしている²⁰。

このようにアルダファーは「子供による玩具遊び、ネズミのための迷路 <小生注；中略> は、程度は様々であるが、成長欲求を満足させる生態学的環境を作り上げてきた。成長欲求が満足された時、願望の高まりが続く傾向が見られた。」²¹ と書いている。また、「研究室におけるサルたち、また遊び場における子供たち <小生注；中略>、創造的な解決策を追い求める科学者たちによる調査から明らかになったことは、関係性欲求の充足が成長への願望を強める傾向があるという文言に沿ったものとなった。」²² とも書いている。

こうしたアルダファーなりの文献調査等の結果として、彼が提示した成長欲求の概念は、以下のようなものとされた。

「成長欲求とは、その人自身や環境と向き合って、創造的ないしは生産的であるようにとの影響を当人に促すものである。成長欲求の満足は、当人の能力を十分に用いるようにとその人に訴えかける、また付加的な能力を発展させるようその人に求めることを含んだ、そうした難題に携わっている時に生じるものである (Satisfaction of growth needs comes from a person engaging problems which call upon him to utilize his capacities fully and may include requiring him to develop additional capacities)。」²³

「成長欲求の満足は、彼がなりうるものになる、また彼が最も十全なものになるための機会をその人が見つけることに依拠している (satisfaction of growth needs depends on a person finding the opportunities to be what he is most fully and to become what he can.)。」²⁴

「成長欲求は、人が自己の能力を用いたり学習したりして、彼らのいる環境と相互にやり取りをするという、よく見られる事実を念頭に仮説だてられたものである (Growth needs were postulated to account for the frequently observed facts which indicate that persons seem to interact with their environments so they can use their abilities and learn.)。」と²⁵

20 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.42.

21 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.44.

22 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.46.

23 *Existence, Relatedness, and Growth.*, pp.11-12.

24 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.12.

25 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.132.

アルダファーが大凡、置かれた環境下での自己の能力の発揮として成長欲求を捉えていたことが窺える。

Ⅳ. アルダファー自身は、誰を被験者として調査を行ったのか

ここまで、アルダファーが如何様な文献をレビューして成長欲求について考えてきたのかを既述してきた。これらを踏まえたうえで、本節ではアルダファー自身は誰を被験者としてデータ収集を行ったのかについても見ていきたい。彼は自己の被験者に関して同著の55～62や135ページにて、どこで、いつ、何人を被験者にしてデータ集めをしたのかについて記している。例えば、

(A)「ボーイズスクール (*Boys School*) と呼びうる、子供たちの大学進学を目的とした私立高等学校」にて「1969年秋, 77人」を相手に実施。

(B)「青少年研究所 (*Adolescent Lab*) と呼びうる、青少年たちのための2日間の人間関係の感受性訓練のための研究所」にて「1969年春, 83人」を相手に実施。

(C)「東部の大学にあるアルファハウス、またベータハウスと呼ばれていた2つの同好会 (*college fraternities*)」にて「1968年春, アルファ57人, ベータ46人」の被験者を相手に実施。

(D)「求職面接と呼ばれていた、夏季中の、そして定職を探す経営学修士課程の学生たち (*M. B. A. students*) のための一連の就職活動面接」の場にて「1967年春, 112人」を相手に実施した等々と残している。

これらからアルダファーが1960年代後葉、つまり彼が20代の時に上記の若者たちを相手としたデータ350人ほど分を集めていたことがわかる。こうした様々な場所で調査を行った理由として、「被験者集団における多様性 (*variation in subject population*)」²⁶を得るためであったとしている。

(A) のボーイズスクールでの調査は、主に59～60ページに記録されている。ただし実際に行った時には、文字通りの男子学生だけではなく「女子学生」も相手とした調査が行われたこと、また、その折、「デイビット・ブラウン (*David Brown*)」氏が種々協力してくれたことについても記録されている。ここでは「幾らか長期的なデータを集める」ことを企図して行われたものであったと書かれている(アルダファー曰く、「1年の長期にわたる原因分析研究」に着手)。

26 *Existence, Relatedness, and Growth.*, p.55.

具体的には、「グループ面接」による形で調査が行われていったとのこと。

(B) の「青少年研究所」に関する事象も同じく 60 ページに記載されている。近隣の寄宿舎学校の協力を仰いで「特別なプログラムを設け、2 日間にわたって研究所で行われた」ものであった。「参加者たちはランダムに T グループへと割り当てられた。それは 2 人の学生と教員、3 人から成る少年と少女、そして 3 人の全員少年から成るグループとがあった」と記されている。

(C) の「大学の同好会での研究」については「トーマス・ロダール (Thomas Lodahl)」氏と協力して行われたことが 58 ページから記録されている。当初、アルファハウスの方々を相手とした「オープンなミーティング」が行われ、次にベータハウスの面々を相手に行ったことが記されている。その際、共に食事を摂ったりしながらインタビューを進めていったことが記されている。

(D) の「経営学修士課程の学生たち」の「就職面談」の場で行われたものについて同著 60～61 ページの所で記録されている。「だいたい、サンプル学生の半分が夏期中の仕事を探している 1 年生たちで、残りの半分が定職を探している 2 年生たちであった」とのこと、また、彼らにとって長期的な欲求満足および最悪の時について「アンケート用紙」に答えるように言われ、「この研究によるフィードバックは、それを望む全ての学生に渡された」とのことである（このようにアルダファーによる調査はある時は面談、ある時はアンケート用紙等を使って行われていたことがわかる）。これらが、1972 年著作で挙げられているアルダファーが被験者とした人々の一例である²⁷。

V. “マズロー自身” による記載との比較

アルダファー自身が若者たちを被験者として調査を繰り返していたことをここまで確認してきた。他方でマズローが成長欲求 (= 自己実現欲求) について語る際、上記のような被験者たちを如何様なものとして見ていたのかについて確認しておきたい²⁸。

(a) マズローが考える動物と成長欲求の関係

なにより、マズロー自身が動物には自己実現欲求（つまりマズローが言う成長欲求）は見られないだろうと何度となく述べていたことに留意されたい。例えば、マズロー・1970 年著作に

27 余談として、若者たち以外にも銀行員やメーカーの従業員たちを相手とした調査もアルダファーは何度となく行っている。 *Existence, Relatedness, and Growth*., p.62.

28 繰り返しにはなるがマズローは、「“超動機理論”（もしくは成長動機、あるいは自己実現理論）（“metamotivation theory” (or growth-motivation or self-actualization theory)）」と彼方此方で記しており、成長の概念と自己実現の動機をイコールで考えていたことが読み取れる。 *Toward a Psychology of Being*., p.39., および *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.), p.42.

て、以下のように書いている。

「生きとし生ける全てのものには、私たちと同じく食欲がある。(おそらく) 類人猿には愛の欲求があるものの、自己実現は人間以外の何者にも見いだすことができない。欲求は高次なものになればなるほど、いっそう人間に独特なものとなる。」²⁹ と (マズローはこれと近似した趣旨を1948, 1954, 1958 年にも記載している)³⁰。またアルダファー自身が参照したとして挙げる1962 年著作において、マズローはこうも書いている。「おそらく動物は欠乏欲求のみを持つのであろう (It may be that animals have *only* deficiency needs.)」, と³¹。つまり動物は、マズローが言う所の成長欲求 (= 自己実現欲求) は持っていないだろうと記しているのである (マズローは、これと同じ旨を1955, 1956, 1964, 1968 年³²にも記載していることも補遺しておきたい)。

動物を使って人間の欲求を考察することに関して、彼が以下のように書いていることも興味深い。「アカデミックな心理学者たちは動機づけ分野で研究を行うにあたり、動物実験に広く頼ってきた。シロネズミが人間でないことは自明の理であるが、動物実験の結果は、ことあるごとに、人間の本質を理論化するための土台とせねばならない基本的なデータとして考えられていることもあって、不幸にも再びこの点について言及しておきたく思う (注2)。確かに動物のデータは使い勝手はあるが、それは注意深く、賢明に用いられる場合においてだけである。動機づけ理論は動物中心よりも人間中心のものでなければならないという私の主張が当を得たものかどうか、ここで更に考えていきたい。」, と³³。

(β) マズローが考える学生や若者たちと成長欲求の関係

次に、アルダファー自身が被験者として調査を行っていた学生や若者の成長欲求に関して、マズローは如何様に述べていたのだろうか。彼は次のように書いている。「自己実現に関する第11章において、私はまさにはっきりとした年配者たちへと概念を限定することによって混乱の源の一つを取り除くことにした。私が用いた基準によれば、自己実現は若い人たちには生じない

29 Maslow, A. H., *Motivation and Personality (2nd Edition)*., Harper & Row., Publishers, Inc., 1970., p.98. (以下、同著を *Motivation and Personality (2nd Edition)*. と略記。)

30 Maslow, A. H., "Higher" and "Lower" Needs., *Journal of Psychology*., 25., 1948., pp.433-434. Reprinted in C. Stacy and M. DeMartino (Eds.), *Understanding Human Motivation*., Cleveland: Howard Allen Publishers., 1958., p.49. および Maslow, A. H., *Motivation and Personality*., Harper & Brothers Publishers, Inc., 1954., p.147. も参照のこと (以下、同著を *Motivation and Personality*., と略記。)

31 *Toward a Psychology of Being*., p.25.

32 Maslow, A. H., Deficiency Motivation and Growth Motivation., In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*: Lincoln, Nebr.: University of Nebraska Press., 1955., p.11. Reprinted in *General Semantics Bulletin*., 1956., 18 and 19., p.35. Reprinted in R. C. Teevan and R. C. Birney (Eds.), *Theories of Motivation in Personal and Social Psychology*., Princeton., N.J.: Van Nostrand., 1964., p.121. *Toward a Psychology of Being. (2nd Ed.)*., p.27.

33 *Motivation and Personality*., p.72.

(By the criteria I used, self-actualization does not occur in young people.)。少なくとも我々の文化において、若者たちはアイデンティティや自律性を未だ会得してはいない。我慢し、忠実で、ロマンチックの後に来る愛情関係を経験するための十分な時間も経てはいない。通常、天職も、彼ら自身の身を捧げるための祭壇もいまだ見つけてはいないのである。」³⁴

これと同じことは、上述の1962年著作でも見られることに留意されたい。「私が年を経た人々の間でのみ目にしてきた自己実現 (Self-actualization, since I have found it only in older people)」, と (マズローはこれと類似した旨を1955年にも残している)³⁵。

1950年代に、こうもマズローは既にも書いていた。2つほど挙げてみたい。これまたアルダファーが参考したとして挙げているマズロー著作に書かれている文言である。「若者たちを相手に最初の調査を行った。3000人の大学生を審査したが、すぐに使える被験者はたった1名、将来の被験者となりうるのは1~2ダースほどであった。私が年配の被験者たちで見たような類の自己実現は、私たちの社会では、若く、これから伸びようとしている人々には不可能であると私は結論づけた。」³⁶, と。

「不十分かつ疑問符の付くような名の知られた人も含めたり、厳し目の私の基準に基づいたりして5~40人ほどだけを掘り起こしてみた。これに大学生たちと一緒にやって行った研究も追加された。4000人の学生たちのうち、明らかに自己実現していると呼びうる者は、ただの一人もいなかった」³⁷。つまりマズローの言うところでは成長欲求 (= 自己実現欲求) は、若者にはほぼ見られないこと、そうしたこともあって自己実現者としての被験者からは外すとマズローは何度となく明言しているのである³⁸。これらの要点が、一度ならずとも繰り返しマズローによって

34 *Motivation and Personality (2nd Edition)*., p.xx.

35 上述のように、マズローは自己実現が若者には殆ど生じないと断言している。しかし近年、中学生はおろか小学生たちまでも被験者とした統計的な手法を使ってマズローの言う自己実現度合いを測るという書きものも目にする。マズロー自己実現の観点からすると、これらは一体何を調査していることになるのだろうか。Toward a Psychology of Being., 1962., p.24. また Maslow, A. H., Deficiency Motivation and Growth Motivation., In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*: Lincoln, Nebr.: University of Nebraska Press., 1955., p.9. も参照のこと。

36 *Motivation and Personality*., p.200.

37 Maslow, A. H., Love in Healthy People., In A. Montagu (Ed.), *The Meaning of Love*., New York: Julian Press., 1953., p.58. こうした事柄と同じ文言は、他の箇所でも容易に見つけることができる。例えば、以下を挙げておく。「私は一般的な大学生人口100人のうち、最良の1人(心理学的に最も健全な1%)を恣意的に選ぶことによって原則を大きく損ねることなくことをすすめてきた。そのため、他の99%は不完全で、未熟で、不具のある例として用いなかった。<小生注: 中略> これが十分な高みにいる人間研究のためのやり方である。」*Motivation and Personality*., p.361.

38 ショーンメイカー (Schoonmaker, J. H.) の書き物においても、マズローは自己実現についての被験者から若者を外したという同様の指摘が見つけられる。A Ten Year Literature Review of Clayton P. Alderfer., *In Partial Fulfillment of the Requirements for Degree of Master of Business Administration at Mankato State University*., 1987., p.11.

明記されていたことに着目せざるを得ない。

5 欲求階層説と自己実現概念を提唱するまでのマズローについていえば、1930年代の院生時代にアカゲザルやヒヒなどの数多の種類のサルに欲求に関する研究に没頭し、ウィスコンシン大学にて博士号を取得した。その後、コロンビア大学にて任期付きの職を得て女子学生の欲求についての調査（1930年代中頃から1940年代初頭）に傾倒し、1938年には、カナダのカルガリーそばに在住していた北方ブラックフットインディアン族を被験者としたフィールドワークも行っている。そうした女子学生やブラックフット族を被験者としたマズローは1943年、人間には生得的と思われる5つの欲求カテゴリーがあり、それらが階層性を成していると思われると提唱した³⁹。しかし往時の彼は、はっきりと最高次の自己実現段階にいと見られる人々を十分に見つけだしてくることはできなかったもので、これについてはよくわからないと但し書きをしていた。「我々の社会において、このような人は例外的な存在であるために、私たちは、この自己実現については、実験的ないし臨床的な次元でも十分にはわかっていないというのが本当のところである。これは、研究のための挑戦的な課題として残されたままである (in our society, basically satisfied people are the exception, we do not know much about self-actualization, either experimentally or clinically. It remains a challenging problem for research.)」⁴⁰と。更に、そのようにサルと人間のどちらの欲求も研究した彼が、次のように書いているのは興味深い。「動物を用いるということは人間の独特性、例えば殉教、自己犠牲、恥、愛、ユーモア、芸術、美、良心、罪の意識、愛国心、理想、そして詩や哲学、音楽、科学などの創作という、まさにそうした能力をまったくもって無視しているということを常に前もって心に留めておくべきである。」⁴¹。つまり、こうしたものを動物は有していないとマズローは示唆していた。

事実、マズロー日記を読むと彼が自己実現概念について本気に取り組み始めたのは、5欲求説を措定した2年後の1945年のことであり、これから本気で取り組もうと思うと同年5月6日に決意表明をしている⁴²。その後の彼の記録を見ると、被験者集めに苦勞し、若者相手に調査を行ったものの失敗し続けたことが連綿と綴られている。（ただ、そうは言いつつも彼ら若者たちを含めた）自己実現に関する中間発表を彼が行ったのは1950年代に入ってからのもので、*Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health* 論文においてであった。ここでは、自己実現

39 Maslow, A. H., A Preface to Motivation Theory., *Psychosomatic Medicine*., 5., 1943., pp.91-92. の脚注 12 を参照のこと。

40 Maslow, A. H., A Theory of Human Motivation., *Psychological Review*., 50., 1943., p.383.

41 *Motivation and Personality*., p.373.

42 この日記は、Lowry, R. J. が編集した *A. H. Maslow: An Intellectual Portrait*., Brooks/Cole Publishing Company., Monterey California., 1973. の付録 (pp.81-105.) に収録されている（以下より同著を *Intellectual* と略記する）。とりわけ p.81. を参照のこと。

についての考察を行うために若者 20 名程を用いた…とマズローは明記している⁴³。

被験者である自己実現者探しは生涯続いた。それほど成長欲求段階にいる被験者たちを見つけることが困難だったのである。例えば、著名人についての伝記調査を繰り返していたことも日記には残されている（例えばブラウニー（Browne）の書いたスピノザ（Spinoza）に関する伝記についてのコメントを残している（1946 年 2 月 14 日のメモ）⁴⁴）。マズローはそうして 25 年以上もの言わば半生をかけて、成長欲求段階にいる人を探し続けた結果、晩年に実名を挙げつつ 50 名超の被験者たちを提示した⁴⁵。これはアルダファーが学生たちや若者たちを僅か数年の間に数百名も選び出して、彼らに成長欲求に関する調査をしたのとは著しく対照的な弁別プロセスである。

では、マズローのいう自己実現とは何であろうか。彼の自己実現概念は、1959 年論文 *Cognition of Being in the Peak Experience* 以降、かなり明瞭にされていった⁴⁶。それとは「存在するものそのものが有する価値（the values of Being）」、つまり「存在価値（B-Values）」に気づき、それが生き方に反映されてくることだと彼はする。

マズローが言う成長（＝自己実現）とは、真、善、美、調和（協同一致、一致団結、協調）、固有さ、完全、秩序、豊かさ、意味あること…などの 15 面体⁴⁷ からなる一総体としての存在価値を反映して、それが生き方に反映されてくること（例えば「B 愛情（他者存在そのものへの愛、要求しない愛、無私の愛（B-love (love for the Being of another person, unneedig love, unselfish love)）」や「ハイシナジー（high synergy）」⁴⁸を指している。しかしながらアルダファーは本稿で見てきた 1972 年著作でも 1969 年論文でも存在価値や B 愛情やハイシナジーについて一言も説明していないことに小生は驚かされる。先に見てきたようにアルダファーは成長を単なる好奇心や自己の能力の発揮と捉えており、若者たちを相手にそのことについての調査を繰り返していた。他方でマズローは成長欲求を存在価値の概念から説明した（またマズローは普通の人でも時折自己実現段階まで進むものの、その段階に居続けることが大人でも非常に少ないと記している⁴⁹）。

43 Maslow, A. H., *Self-Actualizing People : A Study of Psychological Health.*, *Personality Symposia : Symposium #1 on Values.*, NewYork : Grune & Stratton., 1950., pp.13-14. および *Motivation and Personality.*, pp.202-203.

44 *Intellectual* ., pp.95-96.

45 *Motivation and Personality (2nd Edition)*., p.152.

46 Maslow, A. H., *Cognition of Being in the Peak Experience.*, *Journal of Genetic Psychology* : 94., 1959., pp.51-52.

47 Maslow, A. H., *A Theory of Metamotivation : The Biological Rooting of the Value-Life.*, *Journal of Humanistic Psychology.*, 7., No.2., 1967., pp.108-109.

48 *Toward a Psychology of Being.*, p.39. および Maslow, A. H., *Synergy in the Society and in the Individual.*, (With L. Gross.), *Journal of Individual Psychology.*, 20., 1964., p.162.

49 *Toward a Psychology of Being.*, pp.91-92.

マズローは次のように書いている。「自己実現しつつある人々は、一人の例外もなく彼ら自身の肌の外側にある理由、つまり彼ら自身の外にある何らかのものを抱いている。彼らはそうした何らかのもの、つまり彼らにとって非常に価値あるもので、古くて抹香臭い意味では天命、天職と言えものに携わり献身している。彼らは、天運が彼らを呼びかけてきているかのようにしてそうしたものに従事しており、また、彼らはその場所で働くことを愛するようになるので、彼らにおいては仕事と遊びの区が消失してしまう。そうしてある人は法律に、他の人は正義に、別の人は美や真実に人生を捧げる (devotes) ののである。」⁵⁰、と (またマズロー 1962 年著作では、自己実現が「愛他主義というよりもむしろ利己主義 (selfishness rather than altruism)」⁵¹ な概念として受け取られがちであるとして彼は嘆いてもいる)。

こうした生き方を体現した固有名詞として、マズローは A. シュバイツァーの名前を挙げている (1950 年, 1954 年また 1970 年にも彼の名を自己実現者として挙げている)⁵²。マズローの言う自己実現 (= 成長) をイメージしやすくするため、シュバイツァーの人生についてここで概説してみたい。

アルベルト・シュバイツァー (Albert Schweizer; 1875-1965) はドイツで生まれで、父はキリスト教の牧師であった。そのためか家庭は比較的裕福であった。彼はストラスブルグ大学に進み、後に神学と哲学の博士号を得た。20 代後半で大学の神学部の教員となり、ニコライ教会の副牧師ともなっている。当時、コンゴの宣教師団の中に医者が一人もおらず、現地の黒人たちを救う医師を求めている知らせに心を痛めた彼は、母校の医学部に入り直しその課程を 30 代後半で修了し、また恵まれていた大学教員の立場を捨てて、往時、白人の墓地とまで言われていたアフリカの赤道と水平して走るオゴエ川流域に看護婦の妻と共に移り住んでいる。第一次大戦に巻き込まれ捕虜として幾つもの収容所に収監されるも、そこでも医師としての活動を続けた。知人の勧めもあって第一次大戦後は一時、アフリカでの医療奉仕に関する講演をスウェーデンで集中的に行い、資金を蓄え 50 歳を前にしてアフリカへ再度戻っている。その後、現地では赤痢が大流行するもそこに留まり、また食糧難も生じたが自らも畑作りに精を出して患者たちを助けた。彼は数年に一度の頻度でヨーロッパへ戻っては病院の資金集めのため講演会を繰り返し、その集まったお金でアフリカの病院で使う薬や器具を購入するという、現地での医療活動を続けた。妻がさきに亡くなった後も彼は 90 歳で没するまで、捨てられたり病気になった動物を拾ってきては面倒を見、早朝から現場で仕事を割り振りし、午前中から夕方まで病人を診察し、夜中

50 Maslow, A. H., Self-Actualizing and Beyond., In J. F. Bugental (Ed.), *Challenges of Humanistic Psychology*, New York: McGraw-Hill., 1967., pp.280-281.

51 *Toward a Psychology of Being*., p.iii.

52 Maslow, A. H., Self-Actualizing People : A Study of Psychological Health., *Personality Symposia : Symposium #1 on Values*., New York : Grune & Stratton., 1950., p.14. および *Motivation and Personality*., p.203. や *Motivation and Personality (2nd Edition)*., p.152. も参照のこと。

も病室を見回り続けて“密林の聖者”と呼ばれつつ、そこで没している。

これが、マズローの言う自己実現者（成長欲求の段階にいる人間）が見せる行動でとして挙げられている人名である。高德な人として銘打たれるべき人の一人と誰しもが認めるだろう。別の言い方をすれば、アルダファーが抽出して被験者とした大学院生や子供たち全員が、このレベルの事柄を常に意識して、行動していたとはとても思えない…というのが小生の率直な感想である。

換言すると（野生のものであれ、動物園や研究室の中のものであれ）、アルダファーが参照したサルやネズミが、自分が生きていること、大自然の中で沢山の恩恵を受けていること、登ってくる太陽に感謝し、それによって実ってくる食物の恵みを熟考し、私はこの地球のために己を如何様に用いて頂こうか、地球の反対側にいる生きとし生けるもののために何をせねばならないだろうか、己は何のために生まれ、50年後、100年後の世のために何をすべきかと存在するものが有する価値を熟慮して、それがその動物の生き方に反映してくることはない。如何にして平和な世を作るために己は生きるべきかと考え、それが行動に現れてくることもない。これについては、まだ人生での経験を十分に積んではいない成熟していない子供も然りである。いや、マズロー自身、こうした生き方をしているのは大人ですら100人に一人であると繰り返し記している。しかし、これがマズローの言う成長（＝自己実現）欲求の体现である。

つまり彼が言う成長欲求は、欲求の中心が既に己だけにはない。生まれてきたこと、生きている時間を楽しませてもらっていること、全てのものは全てのものと関わり合っており（宇宙船地球号）、それがこれまで綿々と続いてきたのであって、そして今後も縷々続いていく時空の中において、己はその全体の中の何の責任を果たし、そのために己は何をすべきか、何に命を懸けて、精一杯發揮して用いて頂こうか…という「喜捨（oblation）」の生き方を指している⁵³。これはアルダファーが成長欲求として掲げた探求心なり、周囲の環境から来る課題に対して単に自己の能力を發揮することとは主旨が異なる概念である。アルダファーの成長は何のために…という土台が自己にある。他方で、マズローのいう成長は自己を存在価値のために献納し、そのために自己の能力を大いに發揮させて頂くとした、土台が己にだけあるのではない概念である。マズローがアルダファーへ小言を囁いているかのようである。「全体として人類史は、人間性が安売りされてきた一記録と言うのが妥当なものと私は考えている。人間性に関する最高次の可能性（The highest possibilities of human nature）は、実際には常に過小評価されてきたのである。」⁵⁴と。

53 Maslow, A. H., A Theory of Metamotivation : The Biological Rooting of the Value-Life., *Journal of Humanistic Psychology*., 7., No.2., 1964., p.94.

54 Maslow, A. H., Toward a Humanistic Biology., *American Psychologist*., 24., 1969., p.726.

VI. むすびにかえて

本稿から、マズロー理論の後にそれを検証したとして紹介するアルダファーについて書く教科書執筆者たちは、少なくとも次のことを付記しなくてはならないだろうと小生は考える。

(あ) マズローと“他の研究者たち”の言う成長概念も使っているとしたアルダファーであった。言い換えれば、マズローの5段階欲求説“だけ”を参照にして、その検証を行ったわけではないこと。これは、アルダファー自身が何度となく公言していた。

(い) アルダファーが用いていた被験者たちは、マズローが述べていた被験者の条件とは、とりわけ成長欲求概念については殆ど何も合致していないと思われること⁵⁵。

(う) そうした2点だけでも、結果としてアルダファーの言う成長欲求はマズローのそれとは大きく異なる概念であること、これらは必ず付記されるべきことではなかろうか。

アルダファーを一読しただけでも、すぐにマズローの主張をそのまま踏襲して検証実験がなされた訳ではないことは一目瞭然であることから、経営学の教科書等にて“マズローのいう5段階欲求説をアルダファーは検証してみて、その結果、それらを3欲求へと再区分しなおした”という記述が、かなり言葉足らずなものであると小生は物申さざるを得ない。

当然、本稿にて既述したような、大雑把な程度のもので補足しておかないのであれば、それを企業経営の現場に応用しようとする管理者たちは、従業員に誤解した施策をしかねないことは火を見るより明らかである。その結果や末路に関するある程度の責任を教科書執筆者たちは強く認識すべきと小生は考える。また、実証したと紹介するのであれば、それに合わせてアルダファーがマズローの主張に全く乗っ取らずに実証なるものを行ったと補足せねばならないことも言わずもがなであろう⁵⁶。

最後に、ではマズローの言う成長(=自己実現)欲求を企業経営の場において生かすことは可能だろうか…という点について少し触れておきたい。この宇宙船地球号が、例えば温暖化などにより、将来が危ういものとなってきている今般について多くの方々が心配されていることだろう。そうした未来をもたらしさないよう、例えば二酸化炭素を殆ど出さない、そうした自動車や工

55 この成長欲求段階にいる人こそを調べなくてはならない理由として、マズローは次のようにも述べている。「もし私たちが、人類という種がどのぐらい背が高くなって成長し得るのかという問いに答えたいと願うならば、既に最も背の高い人を抽出して、彼らを研究すれば良いのは明らかである。もし私たちが、人間がどのぐらい速く走れるのかを知りたいと願うのであれば、人口の中から速さに関しての“良い例”を選び出して平均したとしてもそれは使えない。オリンピックで金メダルを得た勝利者たちを集めて、彼らがどのぐらい良くできるのかを見る方がはるかに良い。もし私たちが人間における精神的な成長や、価値の育成、道徳的発達の可能性を知りたいと願うのであれば、私たちのうちで最も道徳的、倫理的ないしは高德な人たち(saintly people)を研究することによって最も多くのことが学べると指摘したい。」Maslow, A. H., Toward a Humanistic Biology, *American Psychologist*, 24., 1969., p.726.

場等の研究開発が速い勢いで進んでいる。家族や身近な人、自分が受け持つ学生だけではない。地球の裏側の人も、将来の子孫たちが苦しむのも見たくない。地球が崩壊していくのも見たくはない。自分さえ良ければ良い、我が社さえ良ければ良いというだけのミクロレベル、メゾレベルの自己中心主義全開・無責任な“通称”自己実現から、マズローが言うところの存在価値に根差したマクロレベルの自己実現によるサステナビリティ動機づけが更に浸透していく次の10年となることを一社会学者として願わずにはいられない。

56 2点、補遺したい。1点目。学術論文を書いているのだから、それを読む人がいる。とりわけ学説研究は、その挙げられている資料の裏を取ったり、それについてもっと調べてみたいと思う他者がいる。そうした精査の積み重なった結果が、その分野の厚みを増していくことは言うまでもない。そうしたことの先に、社会を少しでも良くしていくための一助、一案を提示できよう。そうであるならば、「アルダファー(1972)」と簡易表記するのではなく、少なくとも何ページに書かれているかまで明示すべきである。そうしないのであれば、どれだけそれについての研究のための時間が重ねられても、本当に原著にそう書いてあるのかの確認や裏がとりにくく(時には著者の思い込みや誤解等もあって)、いつまでたっても賽の河原の紙束が積み重ねられていくだけになりかねない。2点目。教科書を見ているとアルダファーに関する紹介文は、ほぼ全く同じような文言ばかりが繰り返されており、そうした暗唱から一步も出ていない書き物が殆どである。こうした同じ言い回しだけが列挙されている紙束の山が、アルダファー研究に関する現在の状況である。