

経営学におけるマズローの自己実現概念の再考(2)

— マグレガー、アージリス、ハーズバーグの概念との比較 —

三 島 重 顕

I. はじめに

マズロー（1908-1970）の欲求階層性理論ならびに自己実現概念は経営学の分野において周知されている。しかし、彼の言及する自己実現の概念が真の意味で理解されているかに関しては疑問が残る。こうした問題意識から、本稿ではマズローの自己実現概念の精査を行うとともに、その精査された概念と経営学諸理論で用いられている自己実現概念との比較を試みるつもりである。

前編¹⁾において、マグレガー、アージリス、ハーズバーグの自己実現概念を簡潔に考察するとともに、1943年時点のマズローの自己実現概念の精査を行った。後編では1955年、ならびに1959年（1967年）の自己実現概念を明確にする。加えて、経営学の諸理論で用いられている自己実現概念との差異を明白にする。

II. 欠乏欲求と成長欲求

1955年1月13日、マズローはアメリカ合衆国のネブラスカ大学で開催された動機に関するシンポジウムに出席した。このとき彼によって読み上げられた原稿は、1943年の欲求階層理論と自己実現の概念とに新たな意義を付加するものとなった。このときの彼の原稿は“Deficiency motivation and growth motivation”という論文名で、同年、ネブラスカ大学出版部より刊行のM・

R・ジョーンズ編著、*Nebraska Symposium on Motivation*に掲載されている。

ここでは、幾らか手直しされた原稿を記載している1962年出版のマズローの著書、*Toward a Psychology of Being*（訳書：『完全なる人間』）を中心に、1955年における欲求階層理論の変遷を明らかにする。

II-1. 欠乏欲求

1943年、マズローは基本的欲求の間に明確な線を引くことはできないと述べた。それぞれが重複しているからである。しかし、彼は後に基本的欲求を2つに分類し得るという結論にいたる。彼は、個々の欲求の「相違は、欠乏欲求と成長欲求と名づけることによって、完全ではないにしても、かなりよく示される」²⁾と述べているからである。以下に、この欠乏欲求と成長欲求とについて考察する。

II-1-1. 欠乏欲求 (Deficiency-Needs)

欠乏欲求について、マズローは、「有機体において本質的に欠けているいわば空ろな穴であり、それは健康のためにみたされねばならず、主体以外の人間によって、外部からみたされねばならない」³⁾ 欲求であると述べている。つまり、欠乏欲求は満足されるべき欲求でありながら生得的に満たされているのではなく、むしろ欠乏した状態にあり、したがって自分以外のものに満足を依存する欲求である。このような性質のため、満足がもたらされなければ、人間は主観的に「なにか足りないという感じによる意識的、無意識的なあこがれ、および願望、欠陥、ないし欠乏の感じ」⁴⁾を抱く。彼は、「安全、所属、愛情、尊敬の欲求は、すべて欠損欲求であることは明らかである」⁵⁾と述べ、欠乏欲求に安全の欲求、所属と愛の欲求、そして承認の欲求が包含されることを明言した⁶⁾。

所属と愛の欲求を一例としてみよう。何らかのコミュニティに所属するということは、当然他人の存在、ならびにその必要性を意味する。愛情関係も通常

一人だけでは成立しない。マズローはこの点を強調し、「われわれが、ヨードあるいはビタミンCを『求めている』ということばに、誰も疑問をさしはさまないであろう。われわれが、愛情を『求めている』という事実も、まったく同じかたちのものである」⁷⁾と述べた。つまり、自身に欠乏している欲求でありながら、他人にその満足を求める必要があることをヨードなどに例えて強調したのである。同様のことは、安全の欲求、承認の欲求についても言える。

II-1-2. 欠乏欲求の短期的性格

欠乏欲求全体に共通した性質は他にも存在する。マズローによれば、「基本的欲求は、互いに階層的順序に関係づけられている」⁸⁾。そのため、ある欠乏欲求の満足は「また別の『より高次の』欲求を意識にもたらす。すなわち、願望や欲望は続くが、『一段高い』水準でみられるのである」⁹⁾。これは、「欠乏欲求がみたされた結果としての緊張喪失は、せいぜいのところ『気休め』と呼ぶところのできるもの」¹⁰⁾にすぎないことを意味する。気休めのような短期的満足の後、より高次の欲求が欲せられ、したがって欲求は続くためである。

たとえば、飢えと危険を背に生きる人間に十分な食物と安全が与えられると、彼はそれを喜ぶと同時に、「今や、かつてなかったほど友人や恋人、妻、恋人のいないことを痛切に感じてくる」¹¹⁾。今や彼は「人々との愛情に満ちた関係に飢えているのであり、すなわち所属する集団や家族における位置を切望しているのであり、この目標の達成のために一所懸命、努力することになる。そして、この世の中の何よりもそのような位置を得たいと願い、かつて飢餓状態であったときには、愛などは非現実的で不必要で取るに足らぬことと軽蔑していたことさえ忘れてしまう」¹²⁾。こうして、安全の欲求の満足が所属と愛の欲求をもたらしたように、欠乏欲求の満足は「消えるものに強く依存している」¹³⁾。マズローはこうした例により、欠乏欲求は短期的なものであり、それからは「明らかに、ほんの一時的満足しか得られない」¹⁴⁾ことを強調した。

II-1-3. 欠乏欲求に動機づけられた人間

では、欠乏欲求に動機づけられた人間はどのように行動するのだろうか。この点でヒントを与えてくれるのは、「安全、所属、愛情関係、尊敬をもとめる欲求は、他人のみが、つまりその当人以外の人だけが満足させることができる」¹⁵⁾ という一文である。換言すれば、欠乏欲求に動機づけられている人間は、「必要とする満足の供給源となる人びとに、世話にならなければならない」¹⁶⁾。これらの記述は、欠乏に動機づけられた人間がその欲求を満たすためには、自分以外のものに依存する必要があるということを示唆している。そのため、「この依存は対人関係をいづれ、制約する」¹⁷⁾。この種の人間が求めているのは欠乏欲求の満足であり、したがって「基本的に欲求を満たしてくれる者として、また欲求満足の供給源として人びとをみる」¹⁸⁾。視点を逆にすれば、人々は「役立つかどうかの見地から、みられるのである」¹⁹⁾。このように、欠乏している人間は、環境が自分に満足を与えるものか、あるいは逆に満足をもたらすものでないかに注目する。彼は自分の満足を求めている。この意味で、欠乏欲求に動機づけられた人間は「他人に対する『利害関係をもち』」²⁰⁾、「自己中心」²¹⁾ (EGO-CENTERING)²²⁾ 的である。したがって、この種の人間は「自己を意識し、利己的で、自己の満足以動かされる」²³⁾ (“to be self-conscious, egocentric and gratification-oriented”)²⁴⁾。

ところで、この一連の記述は欠乏に動機づけられた人間の別の特徴をも暗示している。つまり、「欲求をみたす人が代理可能である度合いが、非常に大きいという特徴」²⁵⁾ である。「たとえば、賛美それ自体をもとめている思春期の少女にとっては、この賛美を与えてくれる者はだれであってもあまり違いはない」²⁶⁾。「愛情を与えてくれる人、あるいは安全を守ってくれる人についても、また同様である」²⁷⁾。

II-2. 成長欲求

さて、これまで欠乏欲求に関して考察してきたが、以下に基本的欲求の別の欲求、すなわち成長欲求について欠乏欲求と比較するかたちで考察していく。

II-2-1. 成長欲求 (Growth-Needs)

欠乏欲求に分類されない基本的欲求とは自己実現の欲求である。その欲求が欠乏欲求の特徴に当てはまらないためである。したがって逆説的に、成長欲求とは自己実現の欲求である。事実、マズローはこう述べている。「自己実現、すなわち有機体の潜在可能性を最大限に発揮し実現することは、報酬を通じての習慣形成とか、連合というよりは、成長とか成熟とかいうのと同様のことである」²⁸⁾²⁹⁾。このように、彼は自己実現の欲求を成長欲求と同じものとした。

II-2-2. 成長欲求の長期的性格

マズローの欲求階層性理論において、自己実現の欲求よりも高次の欲求は存在しない。では、自己実現の欲求、すなわち成長欲求が満足されるとどうなるのか。この点に関し、マズローは「成長動機が優位を占めている人びと」³⁰⁾について触れ、次のように述べている。「このような人びとにおいては、満足が動機を弱めるよりもむしろこれを強める。刺激をしずめるよりも、むしろたかめる」³¹⁾。「成長への欲望は、満足によって和らげられるどころか、かえってそえられる」³²⁾。これらの表現から、成長欲求の満足は人間により一層の成長欲求をもたらすと言えよう。彼はこの意味で、成長を欲する人間にとっては「行動すること自体が目標であり、成長に対する刺激と、成長の目標を分けることは不可能」³³⁾であると述べ、次のような例をあげた。「たとえば、名医になろうとするあこがれと志望、ヴァイオリンを演奏したり、名工になるような感嘆すべき技能の修得、人びと、世界、自己に関する理解の着実な進歩、なんらかの分野における創造性の発達、とりわけ大切なことは、まったくよい人間になろうとする志望、にこのことがみられる」³⁴⁾。こうした特徴から、彼は、成長欲求が「長期的性格」³⁵⁾ (long-term in character)³⁶⁾をもつと明言したのである。

II-2-3. 成長欲求に動機づけられた人間

では、成長欲求に動機づけられた人間はどのように行動するのだろうか。

1943年の概念によれば、自己実現の欲求とは自分の潜在的な可能性を長期にわたって実現する欲求であるから、その満足は比較的自分自身に帰属している。そのため、「基本的欲求のみたされたと考えられる自己実現人においては、依存したり、恩恵を受けたりすることが少く、自立的」³⁷⁾ (“the self-actualizing individual, by definition gratified in his basic needs, is far less dependent, far less beholden, far more autonomous”)³⁸⁾である。加えて、マズローによれば、成長欲求のこのような性質はその種の人間を環境に対して「利害関係をもたず、無欲」³⁹⁾な存在とさせる。それはおそらく、通常彼らが欠乏欲求を十分に満足させており、欠乏欲求を満たすために環境を利用したいという自我が相対的に少ないためである。たとえば、彼は自己と「自然界との関係について」⁴⁰⁾こうコメントしている。「われわれはそれ自体のままにとり扱うこともできれば、われわれのためだけにそこにあるかのようにとり扱うこともできる」⁴¹⁾。つまり、人間は自然界にあるものを非利己的に、あるいは逆に欠乏満足のための道具として利己的に用いることもできるのである。もちろん、前者の意味において、成長欲求に動機づけられた人間は「利己的でなくて無我」⁴²⁾なのであり、「自己滅却的」⁴³⁾ (most self-forgetful)⁴⁴⁾なのである。それゆえ、自己実現というときの自己とは、あまり個人的なおいをもつべきものではないと言えよう。

成長欲求に動機づけられた人間のこの特徴は、もうひとつの特徴を生む。この種の人間は、欠乏欲求を満たす衝動が少ないという意味で環境と利害関係をもたない。そのため、彼らは欠乏欲求の満足に役立たないような対象にも「不寛容ではなくて寛容である」⁴⁵⁾。こうして、成長に動機づけられた人間ほど、自分以外の人々と「没人間性の関係にたつことができるために、対象それ自体の本質を、一層まともに見ることができるようになる」⁴⁶⁾。彼らは、「客観的、全体的に他人をとらえることができる」⁴⁷⁾のである。「外界に熱中するというこの能力は、その人に欠乏欲求が強ければ強いほどむづかしくなる。これに反して、成長動機におかれていればいるほど、その人が問題中心的になりやす

く、自己意識をもたないで客観的世界にとり組むことができるのである」⁴⁸⁾ (問題中心的= “most problem centered”)⁴⁹⁾。こうした一連の記述は、次のようにまとめられている。成長欲求に動機づけられた人間は「利害関係をもたず、報酬を期待せず、無益、無欲の立場で、他人を独自の、独立した、それ自体目的として—すなわち、道具としてではなく、一個の人間として」⁵⁰⁾ (“Disinterested, unrewarded, useless, desireless perception of the other as unique, as independent, as end-in-himself—in other words, as a person rather than as a tool—”)⁵¹⁾ みるのである。より端的に言えば、自己実現人は非利己的の性質をもつのである。

このように欠乏欲求と成長欲求とを対比させるとき、両者の異なった特徴が明らかになる⁵²⁾。その相違により、マズローは基本的欲求を2種の欲求に分類したのである(しかし、成長に動機づけられた人間が非利己的であるといっても、それを欲求であると言うにはまだ説明不十分である)。

II-2-4. 欠乏欲求と成長欲求の階層性

ところで、基本的欲求は相対的な優勢さに基づいて階層を形成していた。しかし、欠乏欲求と成長欲求とに分類された今、それをどのように解釈するべきだろうか。マズローによれば、成長に動機づけられている人間は、「安全、所属、愛情、尊敬、自尊心に対する基本的欲求を十分に満足している。そこで、第一に自己実現への傾向により動機づけられるのである」⁵³⁾。また、「成長は単に基本的欲求が意識から『消え去る』ほどその欲求が発展的満足をとげるためだけでなく、これらの基本的欲求を土台に、たとえば才能、能力、創造的傾向、素質的可能性のかたちで、特定の動機が示されるのである」⁵⁴⁾とも述べている。後者の文脈において、基本的欲求とは明らかに欠乏欲求のことであり、特定の動機とは成長動機のことであるから、これら2つの文脈から、欠乏欲求の満足は成長欲求の土台となっていると言うことができよう。この意味で、「一方は他方へと移る。しかも後者にとって必要条件なのである」⁵⁵⁾。つまり、

欠乏欲求は成長欲求へと移り、しかも成長欲求にとっては通常、欠乏欲求の満足が必要条件となる⁵⁶⁾。

ここで、1955年の論文の精査を終えるにあたり、本稿の主要な論点であるマズローの自己実現の概念について、簡潔にまとめておきたい。

1955年までの自己実現の概念

- ① 成長欲求は、自己実現の欲求である。

(これらの概念は、以下のマズローの記述から推察しうる)

“Self-actualization, the coming to full development and actuality of the potentialities of the organism, is more akin to growth and maturation”⁵⁷⁾ .

- ② 自己実現の欲求は、欠乏欲求と比較して長期的性格をもつ。

“Growth motivation may be long-term in character. Most of the lifetime may be involved in becoming good psychologist or a good artist”⁵⁸⁾ .

- ③ 自己実現の欲求は、人間をより非利己的・問題中心的にならせる。

“The more growth-motivated the person is the more problem-centered can he be, and the more he can leave self-consciousness behind him as he deals with the objective world”⁵⁹⁾ .

Ⅲ. 存在価値と自己実現の概念

1955年以降、マズローの自己実現概念に決定的な特色を与えたのは、1959年の*the Journal of Genetic Psychology* (Vol.94) に掲載されたマズローの論文、

“Cognition of Being in the Peak Experiences”であった。本論文により、1955年の段階では不明瞭であった、成長欲求の動機に関する彼の調査結果が明示されたからである。ここでは、マズロー自身によって改定されたこの論文を記載している1962年出版の著書、*Toward a Psychology of Being*を中心に、彼の自己実現の概念に関するさらなる精査を行う。

Ⅲ－１．調査方法と結果

マズローは、基本的欲求を成長欲求と欠乏欲求とに分類したが、それでも自己実現の概念に関する説明が不足していると感じていたようである。上述の論文において、彼自身、「わたくしは成長動機と欠乏動機とを対照してみたが、これは有益であるとはいうもののまだ決定的に十分なものとはいえない」⁶⁰⁾と述べているからである。そこで、彼は自己実現の概念を、特に何が成長欲求の動機となるのかを明確にするための具体的調査を行った。

Ⅲ－１－１．調査方法

マズローは人間に成長欲求を生じさせるもの、つまり成長欲求の動機の源を突き止めようとした。彼は、人間が自己実現に至る過程には共通のプロセスがあると考えていたためである。この点を確かめるため、「八〇名ばかりの喜びととの個人面接、および一九〇名にのぼる大学生」⁶¹⁾に対してアンケート調査が実施された。また、マズローは「五〇ばかりの人がわたくしの以前に公刊した論文を読んで、自発的に手紙をくれ」⁶²⁾たと述べており、それらも考察に含められたことを伝えている。

このアンケートにおいて、マズローは被験者に次のような質問をした。「あなたが生涯のうちで、最も素晴らしい経験について考えてほしいのです」⁶³⁾。たとえば、「偉大な創造の場合に経験する最も幸福であった瞬間、光惚感の瞬間、有頂天の瞬間について考えてほしいのです。はじめにこれらを挙げて下さい。それから、このような激しい瞬間に、あなたはどうか感ずるか、ほかの時に

あなたが感ずるのとは違っているか、あなたはそのとき、なにか違った人になるかどうかを話して下さい（別の被験者については、むしろ世間を異なったものと見るようになる生活態度について、質問がおこなわれた）」⁶⁴⁾。これらの質問から、彼は、人間は幸福感に満ちた素晴らしい経験をしたとき、自身のもつ自己実現の欲求を髣髴とさせられるような何らかの影響を受けると考えていたと思われる⁶⁵⁾。

Ⅲ－１－２．存在価値 (The values of Being)

マズローは被験者たちの報告に基づいて入念な考察と濾過とを行い、人間に成長欲求を生じさせるものとして、次の15の項目を導き出した（ただし、1959年の段階で提示された項目は9つだけで、その後の試行錯誤を経て、最終的には1967年の*Humanistic Psychology* (Vol.7) に掲載された論文、“A Theory of Metamotivation : The Biological Rooting of The Value-Life”より、以下の15項目となる）。マズローによれば、これらが成長欲求の動機の源である。彼はそれを存在価値 (the values of Being)⁶⁶⁾、あるいは簡潔に「B価値」⁶⁷⁾ (B-Values)⁶⁸⁾ と呼んだ⁶⁹⁾⁷⁰⁾。

- 1) 真実 (Truth)
- 2) 善 (Goodness)
- 3) 美 (Beauty)
- 4) 統合・全体性 (Unity, Wholeness) — 4 A) 二分法超越 (Dichotomy-Transcendence) —
- 5) 躍動・過程 (Aliveness, Process)、
- 6) 独自性 (Uniqueness)
- 7) 完全性 (Perfection) — 7 A) 必然性 (Necessity) —
- 8) 完成・終局 (Completion, Finality)
- 9) 正義 (Justice) — 9 A) 秩序 (Order) —

- 10) 単純 (Simplicity)
- 11) 富裕・全体性・総合性 (Richness, Totality, Comprehensiveness)
- 12) 無為 (Effortlessness)
- 13) 遊興性 (Playfulness)
- 14) 自己充足 (Self-Sufficiency)
- 15) 有意義 (Meaningfulness)

Ⅲ－１－３．存在価値の特徴

複合性：存在価値は15の項目からなるものの、先述の調査ですべての項目を報告した被験者は誰もいなかった。ある者は5項目、ある者は3項目、またある者はただ1項目に関連する内容を、という具合で報告されたのである。したがって、存在価値の15項目はマズローの入念な考察に基づき、被験者たちの「部分的な反応をすべて合計して」⁷¹⁾ 作りあげられたものである。事実、彼自身もそれを「理想的な『複合写真』、あるいは集録」⁷²⁾ (“ideal, “composite photograph” or organization of personal interviews”)⁷³⁾ と呼び、存在価値の複合性を強調した。

重複性：15項目からなる存在価値は、個々の被験者たちの報告内容を複合したものである。そのため、各項目は独立別個のものと思われるかもしれない。しかしそうではない。むしろ、各項目は密接に関連し合っていると解釈すべきである。事実、マズロー自身も「これらはたがいに排除しあわないことは明らかである。それらは分離したり区別したりするものではなく、たがいに重複し、融合する」⁷⁴⁾ (“They are not separate or distinct, but overlap or fuse with each other.”)⁷⁵⁾ と述べ、次の一例を挙げた。「美は、十分に定義するなら、真実で、善良で、完全で生気があり、簡潔なはずである。等々。すべてのB価値が何らかの形で結合しており、各々単一の価値は、あたかも全体の側面のようなものである」⁷⁶⁾ (“Beauty, fully defined, must be true, good, perfect, alive, simple, etc. It is as if all the B-Values have some kind of unity, with

each single value being something like a facet of this whole.”⁷⁷⁾。つまり、それぞれは独立別個のものでなく、むしろ密接に重複しており、したがって存在価値は1つのものである。

この点について考慮するとき、先の記述の「側面」という語が参考になるかもしれない。これは、原文でfacetである。Facetとは“one of the small plane surfaces produced on a diamond or other precious stone in cutting esp. to enhance its brilliance and beauty”⁷⁸⁾ という意味合いをもっている。たとえば、我々は加工された宝石を見る場合、サイコロのすべての面を同時に見ることができないのと同様に、そのすべての切り子面を同時に見ることはできない。見方次第ではただ1つの側面しか見えないかもしれないし、あるいは3つの側面が同時に見えるかもしれない。しかし、ただ見えないからといって、宝石の反対側の側面が存在しないわけではない。事実、宝石の持ち方を変えれば見えない側面は見えるのであり、実際に1つのものとして存在する。この意味で、存在価値は15の側面を持つ1つのものなのである。したがって、存在価値のどの項目を、あるいは幾つかの項目を実感するかは個々人によって異なるものの、彼らが感じることのなかった項目もまた、1つの存在価値として重複・融合しているのである。

しかしこのように考慮しても、たとえば「独自性」と「統合・全体性」（あるいは、1959年の論文に明記された「単純性」(simplicity)⁷⁹⁾ と「複雑性」(complexity)⁸⁰⁾ といった反意語）はどう解釈すべきだろうか。この点は次のように考えられよう。たとえば、人間のたった1つの細胞は、その有機体全体のもつ構造と比べて相対的に独自（単純）な存在と言えるかもしれない。しかしながら、そのたった1つの細胞といえども、たとえば核、リボゾーム、ミトコンドリア、ライソゾーム等、それを形成している物質は1つではなく、それぞれの物質がそれぞれの役割を担っている。この点に着目するなら、たった1つの細胞は極めて統合された複雑な存在であるとも言えよう。この場合、もはや「独自性」（単純性）と「統合・全体性」（複雑性）とは区別しうるものでは

なく、結局は個人がどのような切り口からものを見るかによって、同じものが単純にも複雑にもなるのである。このような意味で、たとえ互いに分離するような語意をもつものが含まれているとしても、存在価値は1つの価値体系を成していると言えよう。

では、これらの特徴を有する存在価値は、どのように人間を成長へと促すのだろうか。以下に、存在価値と人間が自己実現に至るプロセスとの関係性を精査する。

Ⅲ-1-4. 自己実現の欲求と存在価値との関係性

マズローによれば、人間は成長に動機づけられた瞬間、自分以外の存在に対して「没人間性の関係にたつことができるために、対象それ自体の本質を、一層まともに見ることができるようになる」⁸¹⁾。このとき、つまり「人が世界の本質的生命〔筆者注：生命=Being〕をみるようになると、同時にかれば自分自身の生命に一段と近接するようになる」⁸²⁾ (“the essential Being of the world is perceived by the person, so also does he concurrently come closer to his own Being”)⁸³⁾。人間は自分以外の存在そのものの価値を見ると（彼の理論に基づけば）、自身に潜在する存在価値をも感じるようになるのである。こうして、彼は「実際に世界をみるのではなく、その中に自分自身を見るか、それとも自分自身のうちに世界を見る」⁸⁴⁾ ようになる。人間は他人や自然界や自分自身に同一の価値を見るのである。人間も世界も同一の存在価値を有するからである⁸⁵⁾。彼は、このような場合、「観察者と観察されるものが一体となり、本来二つのものが一つの新しく大きな全体、並はずれた単一体に融合する」⁸⁶⁾ ことを強調し、それを「同一化」⁸⁷⁾ (identification)⁸⁸⁾ と呼んだ⁸⁹⁾。

では、被験者は存在価値に触れて「どう感ずる」⁹⁰⁾ のだろうか。マズローによれば、「人びとは、至高経験の間およびその後で、著しく幸福、幸運、恩寵を感ずる。『わたくしは分不相応だ』というのが珍しくない反応である」⁹¹⁾。彼らは日々欠乏に動機づけられて生活しているため、いまや自分と同一化した自

分以外のものを、普段は欲求満足のための道具として利用しているからである。普段の彼らにとって、他人を利用しない生活は暗黙な「希望、あこがれ」⁹²⁾にすぎない。そのため、「結果について共通しているものは、感謝の気持ち」⁹³⁾ (“A common consequence is a feeling of gratitude”)⁹⁴⁾である。「このような感謝の気持は、あらゆる人びと、あらゆる事柄をすっかり包容しつくすような愛と表現せられたり、あるいはそれに導くことになる例が極めて多い。また世間を美しいもの、善なものとして認め、世間に対してなにか善行をおこない、衷心より報いねばならず、その義務感さえもつとの衝動に駆られるのである」⁹⁵⁾。つまり、人間は、普段自分が利己的に扱っているものに対して感謝の気持ちを抱き、それを行動に反映させたいと願うようになるのである。いまや彼は世界を欠乏欲求の満足のために利用しないことを、あるいはもっと積極的に自分と同一化した自分以外のものに自身の存在価値を反映させた善行を行うことを欲する。自分のうちにある存在価値を反映させたい、存在価値に基づいて生きたいという欲求を持つようになるのである。これが、自己実現の欲求である。

たとえば、職場の同僚が素晴らしい営業成績をあげた場合、一方で、欠乏欲求に動機づけられている人は、「上手いことやって、あいつが開拓した新規顧客を自分の顧客にしよう」とか、「このままではあいつより出世が遅れてしまう」などと考えるかもしれない。他方で、成長に動機づけられた人間は、「彼の顧客に対する気遣いにはかなわない」などと、その実力を冷静に見通すことができるだろう。あるいはもっと進んで、「彼の好成績のおかげで我々の部署は一目置かれているのだから、私も一生懸命に働いて彼に恩返ししなければならない」とさえ考えるのである。

しかし、自己実現の欲求を有するとはいえ、「大多数の人びと」⁹⁶⁾は欠乏欲求を満足させることを「選択」⁹⁷⁾する⁹⁸⁾。彼らは再び、世界(他者)を利己的に利用してしまう。欠乏欲求は成長欲求よりも相対的に優勢だからである⁹⁹⁾。このため、成長には「通常大いなる勇気と長期の苦闘が必要」¹⁰⁰⁾となる。マズローはこの点をふまえ、自己実現は「大多数の人にとっては、むしろ希望、あ

こがれ、衝動、求められてはいるがまだ達成されない『もの』¹⁰¹⁾ でしかないことを強調した。

このように、人間はある瞬間、存在価値というダイヤモンドの輝きを目にし、それを非常に高く評価する。また、自身のもつダイヤモンドも輝かせたいと願う。しかし、美しい光を発するまでにそれを磨きあげるのは容易なことではない。そのため、大方の人間はそれにあこがれるだけにとどまってしまうのである。

Ⅲ-1-5. 自己実現

存在価値に基づいて生活するには、すなわち自己実現するためには「単純で安易で無為な生活の断念と、これと引きかえに、要求のきびしい責任のある容易でない生活」¹⁰²⁾ をおくらなければならない。マズローによれば、成長は、たとえば「未知なるものへの一歩であり、危険の可能性をもつ」¹⁰³⁾ かもしれない。あるいは、「よく知られ、好ましく、満足すべきものを断念する」¹⁰⁴⁾ 必要があるかもしれず、「おそれと寂寥と哀しみの情をとまなう」¹⁰⁵⁾ かもしれない。「成長への前進は、これらの損失にもかかわらず、おこなわれる」¹⁰⁶⁾ のである。しかも、「成長が人を自己実現までもたらすさまざまな過程としてとらえるならば、これは生活史の中で絶えず進行している」¹⁰⁷⁾ ため、成長とは「一生の課題として自分自身を改善させるということ」¹⁰⁸⁾ を意味する。「したがってこのような願望は、際限がなく、完成することもあり得ないのである」¹⁰⁹⁾。こうしたマズローの記述を見ると、自己実現とは自分の利己的な欲求を断念してでも、一生涯にわたって存在価値を反映させることにしがみついた生き方であると言えよう¹¹⁰⁾ (ただし、ここで注意しなければならないのは、欠乏欲求を満足させることがあたかも悪であるかのように解釈されることである。理論的には、欠乏欲求そのものを満足させること自体は明らかに善である。したがって、ここで問題視されているのは、「欠乏欲求を充足させる方法」、あるいはその「過程」である)。

たとえば、「医師を通じて自己実現をするということは、よい医師になることであって、藪医者になることではない」¹¹¹⁾。医師になること自体、大変な努力が求められることであろう。しかし、それによって自己実現するということは、ただ医師になって安定した日々を過ごすこと、高給取りになること、あるいは医師として尊敬されることで満足するだけのことを意味するのではない。この点に関し、マズローは、「訓練、勉強、快樂の延期、自己強制、自己形成と自己修養、すべては『天成の医者』にとっても必要になる。かれが自分の仕事をどれほど愛していても、なおも全体のために耐えねばならない雑事があるのである」¹¹²⁾と述べている。つまり彼は、治療方法や薬学などの知識を吸収するために日々の継続的な努力を求められるのである。また、治療の際は患者を自分自身のように想い、自分を犠牲にしてでも仕えるのである。さらに加えて、医師としての立場ゆえの雑務をもこなさなければならない。この場合、医師としての彼の能力、あるいは彼自身は存在価値を輝かせるための道具にすぎないとさえ言えるかもしれない¹¹³⁾¹¹⁴⁾。

では、ごく少数とはいえ、一部の人間に欠乏よりも成長が求められるのはなぜだろうか。マズローによれば、「自己実現の価値は、まだ実在しなくとも、目標として現実に存在する。人間は、ありのままの人間であるとともに、こうありたいと望んでいる人間でもある」¹¹⁵⁾。実際、欠乏欲求の満足はより高次の欲求を出現させ、最終的には自己実現の欲求を生じさせる。こうした特徴をふまえ、彼は、「人間はさらに完全な存在になろうとするように作られている」¹¹⁶⁾と述べた。つまり、人間は潜在的かつ基本的な欲求として自己実現の欲求を有するのである。つまり、成長欲求も欠乏欲求と同様に人間の欲求であり、その相対的優勢さのために軽視されがちであるが、前者を重視することもまた可能なのである。この意味で、マズローは、自己実現の「大部分は人間内の問題である」¹¹⁷⁾と述べた。

こうして、成長を選択したごく一部の人間は、「大いなる闘いのうちには大いなる喜びがある」¹¹⁸⁾ことを実感するようになる。このような人間は「欠乏動

機によってではなく、成長動機に支配されているのである。彼らは、出世しようとか以前の生活状態よりもよくなろうと努力しているのではなく、自分自身であり、内面的に発達し、成長し、成熟を続けているのである¹¹⁹⁾。すなわち、自己実現しているのであり、また自己実現していくのである。

以上に縷述してきた1959年の論文における主要な成果は、成長欲求の動機之源、すなわち存在価値を明記したことであろう。これ以後、彼の自己実現の概念は存在価値によって規定されるようになる。

1959年以降の自己実現の概念

- ① 自己実現の欲求とは、存在価値を反映させて生きたいという欲求である。

(これらの概念は、以下のマズローの記述から推察しうる)

“Then [筆者注 ; Then=when person do holistic perception of another human being] and only then can we perceive its values rather than our own. These I call the values of Being, or for short, the B-values.”¹²⁰⁾

“Very often this feeling of gratitude is expressed as or leads to an all-embracing love for everybody and everything, to a perception of the world as beautiful, and good, often to an impulse to do something good for the world, an eagerness to repay, even a sense of obligation.”¹²¹⁾

- ② 自己実現とは、存在価値に基づいて生き続けることである。

“They [筆者注 ; They=self-actualizing people] were clearly living a self-fulfilling, self-perfecting life, rather than seeking for the basic need gratification that the average citizen lacks, i.e., growth motivation rather than deficiency motivation. Thus, they were

being themselves, developing, growing, and maturing, not going anywhere (in the sense, e.g., of social climbing) , not striving in the ordinary sense of straining and trying for a state of affairs other than that in which they were.”¹²²⁾

③ 自己実現は、非常に困難である。

“Growth has not only rewards and pleasures but also many intrinsic pains and always will have.”¹²³⁾

“It also often means giving up a simpler and easier and less effortful life, in exchange for a more demanding, more responsible, more difficult life. Growth forward is in spite of these loses”¹²⁴⁾

IV. 自己実現概念の比較

本稿では、前編よりマズローの自己実現の概念の変遷を1943年から追考してきた。このマズローの自己実現 (Self-Actualization) という用語は、現代の経営学において頻繁に引用されていることは周知の事実である。その代表として、前編ではダグラス・マグレガー、クリス・アージリス、そしてフレデリック・ハーズバーグの3人の概念について言及した。そこで触れたように、彼らはマズローの自己実現という用語を明確に規定しなかったため、それを三者三様に用いている。最後に、本稿の結論として、これまでに縷説してきたマズローの自己実現概念と、彼らに代表される経営学理論における自己実現概念との比較を行いたい。

IV-1. マグレガーの概念との比較

マグレガーによれば、簡潔に言って、自己実現とは自己充足 (Self-Fulfillment) とほぼ同意義であり、自己を啓発し、その能力を発揮し続けることであった。

彼のこの概念は、主として1943年のマズローの概念に基づいたものであると思われる。なぜなら、彼は自己実現の欲求をもっとも高次の基本的欲求としている点、個人が潜在的に有する能力を実現しようとする欲求としている点を強調しているからである。しかし、マグレガーは後年のマズローの自己実現の概念、たとえば成長欲求や存在価値の概念などについてはほとんど言及していない。これは、彼のいうSelf-Fulfillmentに成長欲求や存在価値の概念が含まれていないことを意味する。それゆえマズローは、欲求階層性理論の現実的適用に関して、「部分的解答を与えているのがダグラス・マグレガーである」¹²⁵⁾と述べるにとどめたのであろう。

IV-2. アージリスの概念との比較

アージリスについてはどうか。彼は、簡潔に言って、自己実現の概念を個人が潜在的に有する能力や人格を発達 (Development) させることによって成長 (Growth) していくことと考えていた。彼のこの概念は、ほぼ1955年までのマズローの概念に基づいたものであると思われる。なぜなら、先のマグレガーの考え方に加えて、自己実現とは成長することであるという点をその概念に含めているからである。しかし、彼は自身の人格面での自己実現の規定において、たとえば自己実現の非利己的性格について、また存在価値に関してほとんど言及していない。アージリスのいうDevelopmentやGrowthには、存在価値の概念が明確に含まれていないのである。それゆえ、アージリスの自己実現の概念もまた、マズローの概念を正確に反映しているものとは言えない。

IV-3. ハーズバーグの概念との比較

ハーズバーグもまた、自己実現の概念を自身の理論の土台としていた。簡潔に言って彼は、マズローの成長動機 (Growth Motivate) とほぼ同様のものとして自己実現を概念づけていた。しかし、マズローが成長欲求の動機の源を存在価値であると考えていたにもかかわらず、彼自身は存在価値を自己実現の

概念に包含しなかった。これは、ハーズバーグのいうGrowth Motivatesには、存在価値とそれを土台として生きることによって結果的に生じる非利己の考え方が不足していることを意味する。存在価値に関するマズローの論文が1959年に、また著書が1962年に出版されたのに対し、ハーズバーグの代表作である*Work and The Nature of Man*が出版されたのが1966年であること、ならびに両者の研究領域と著名度を鑑みれば、ハーズバーグが意図的に存在価値の概念をその理論に包含しなかったと推察するのが合理的である。おそらく、存在価値の概念まで包摂して理論構築を試みると、経営学的な意味で難解かつ現実への応用が困難なものとなるからなのだろう（ただし、たとえば前編の文末注25のように述べることで、人格や価値論の問題を軽視しない姿勢も見える）。したがって、彼の自己実現の概念もまた、マズローの概念を部分的に用いたものにすぎないと結論できる。

V. むすびに

マズローの欲求階層性理論あるいは自己実現概念は、おそらく経営学を学ばざるすべての学生が教わる内容である。にもかかわらず、現状では自己実現に関する彼の見解が十分に反映されているとは言えない。マズローの自己実現の概念がその研究の進展と共に変遷していくにもかかわらず、それに準じた経営学理論の精査がなされてこなかったためである。もしかすると、存在価値を経営学に包含すること、ならびに現実の経営に応用することの難解さから、結果として理論的精緻化が後回しにされてしまったのかもしれない。理論の性質を考慮すれば、それも無理からぬことと言えよう。とはいえ、マズローの自己実現という用語を引用しておきながら、それを正確に伝えない、あるいは部分的にしか利用しないというのは学問的に誠実なことと言えない。特に、この傾向は1959年以降の概念において著しい。本稿で取り上げた三者の主著が1960年以後に出版されていることを考慮するなら、これはいっそう強調しうる点である

う。しかし、経営学において比較的受容されている1955年までの自己実現の概念と同様に、1959年以降の概念もまたマズローの自己実現の概念なのである。それらをどのように経営学で活用していくかは今後の課題である。

VI. 参考文献

- 中島義明監修、『心理学辞典』, 初版, 有斐閣, 1999年。
- 宮田矢八郎, 『経営学100年の思想』, ダイヤモンド社, 初版, 2001年。
- 渡辺峻, 『企業組織の労働と管理』, 初版, 中央経済社, 1995年。
- Alderfer Clayton P, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.4, 1969, pp.142-175.
- Argyris, C. *Integrating The Individual and The Organization*, John Wiley & Son, 1964. 三隅二不二・黒川正流共訳, 『新しい管理社会の探求』, 産業能率短期大学出版部, 1969年。
- . *Personality and Organization*, HARPER & BRPHERS, 1957. 伊吹山太郎・中村実共訳, 『組織とパーソナリティ』, 新訳版, 日本能率協会, 1970年。
- Aron Adrienne, “Maslow's Other Child”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.17 (2), 1977, pp.9-24.
- Buss Allan R, “Humanistic Psychology as Liberal Ideology”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.19 (3), 1979, pp.43-55.
- Caudron S, “The Search for Meaning at Work”, *TRAINING & DEVELOPMENT*. Vol.51, Iss9, 1997.
- Daniel A. Wren & Ronald G. Greenwood, *Management Innovators*, Oxford University Press, 1998. 井上昭一・伊藤健市・廣瀬幹好監訳, 『現代ビジネスの革新者たち』, 初版, ミネルヴァ書房, 2000年。
- Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited*, John Wiley & Son, 2000.
- Geller Leonard, “The Failure of Self-Actualization Theory:A Critique of Carl Rogers and Abraham Maslow”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.22 (2), 1982, pp.56-73.
- Goldstein Kurt, *Des Organismus*, MARTINUS NIJHOFF, 1934, Oliver Sacks訳, *The Organism*, ZONE BOOKS, 1995.
- Graham William K. and Joe Balloun, “An Empirical Test of Maslow's Need Hierarchy Theory”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.13 (1), 1973, pp.97-108.

- Hall Douglas T. and Khalil E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an *Organizational Setting*”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.3, 1968, pp.12-35.
- Herzberg F, *The Managerial Choice*, DOW JONES-IPWIN, 1976. 北野利信訳, 『能率と人間性』, 東洋経済新報社, 1978年。
- . *Work and The Nature of Man*, Cleveland:World Pub.Co, 1966. 北野利信訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1968年。
- Hoffman E, *The Right to Be Human*, St. Martin’s Press, 1988. 上田吉一訳, 『真実の人間』, 誠信書房, 1995年。
- Lawler Edward E. and J. Lloyd Suttle, “A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.7, 1972, pp.265-287.
- Leiss William, “Marketing Myopia”, *The limits to Satisfaction*, Toronto: Buffalo, 1976. 阿部照男訳, 『満足の限界』, 新評論, 1987年。
- Maslow, A. H. “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*. Vol.50, 1943. pp.370-379.
- . *Motivation and Personality*, 1st, HARPER & BRPHERS, 1954. 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』, 初版, 産能大学出版部, 1971年。
- . “Deficiency motivation and growth motivation”, In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1955.
- . “Cognition of Being in the Peak Experiences”, *Jour. Genetic Psychol*. Vol.94, 1959. pp.43-66.
- . *Toward a Psychology of Being*, 1st, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, 1962. 上田吉一訳, 『完全なる人間』, 誠信書房, 第1版, 1964年。
- . *Toward a Psychology of Being*, 2nd, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, 1968. 上田吉一訳, 『完全なる人間』, 誠信書房, 第2版, 1998年。
- . *Motivation and Personality*, 2nd, HARPER & BRPHERS, 1970. 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』, 改訂新版, 産能大学出版部, 1987年。
- . *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press Inc, 1971. 上田吉一訳, 『人間性の最高価値』, 誠信書房, 1973年。
- McGregor, D, *The Human Side of Enterprise*, McGrew-Hill, 1960. 高橋達男訳, 『企業の人間的側面』, 新訳版, 産能大学出版部, 1970年。
- . *Leadership and Motivation*, THE M.I.T. PRESS, 1966. 高橋達男 『リーダーシップ』, 初版, 産業能率短期大学, 1967年¹²⁶⁾。
- . *The Professional Manager*, McGrew-Hill, 1967. 逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬, 『プロフェッショナル・マネジャー』, 産業能率短期大学出版部, 1968年。

- Mathes Eugene W, “Maslow’s Hierarchy of Needs as a Guide for Living”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.21 (4), 1981, pp.69-72.
- Miner Jhon B. and H. Peter Dachler, “Personnel Attitudes and Motivation”, *Annual Review of Psychology*. Vol.24, 1973, pp.379-402.
- Neher Andrew, “Maslow’s Theory of Motivation”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.31 (3), 1991, pp.89-112.
- Nord Walter, “A Marxist Critique of Humanistic Psychology”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.174 (1), 1977. pp.75-83.
- Richard J. Lowry, Jonathan Freedman, *The Journals of Abraham Maslow*, The Lewis Publishing Company, 1982.
- Robbins Stephen P, *Essential of Organizational Behavior*, Fourth Edition, Englewood Cliffe: Prentice Hall, 1994.
- Schott R.L, “Maslow Abraham Humanistic Psychology and Organization Leadership”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.32, Iss1, 1992, pp.106-120.
- Schultz Duane, *A History of Modern Psychology*, Academic Press, 1981. 村田孝次訳, 『現代心理学の歴史』, 培風館, 1986年。
- Shaw Robert and Karen Colimore, “Humanistic Psychology as Ideology; An analysis of Maslow’s Contradictions”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.28 (3), 1988, pp.51-74.
- Smith M. Brewster, “On Self-Actualization”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.13 (2), 1973, pp.17-33.
- Tharaud Barry, “Dickens and Maslow”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.22 (3), 1982, pp.68-82.
- Waters L. K. and Darrell Roach, “A Factor Analysis of Need-Fulfillment Items Designed to measure Maslow Need Categories”, *Personnel Psychology*. Vol.26, 1973, pp.185-190.
- Wahba Mahmoud A. and Lawrence G. Bridwell, “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.15, 1976, pp.212-240.
- Webster, Webster’s *Third New International Dictionary*, 3rd., G. & C. MERRIAM COMPANY, 1971.
- Whitson Edward. R. and Paul V. Olczak, “Criticism and Polemics Surrounding the Self-Actualization Construct: An Evaluation”, in *Handbook of Self-Actualization*. [Special Issue.] *Journal of Social Behavior and Personality*. Vol.6 (5), 1997, pp.75-95.
- Wofford J. C. “The Motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance”, *Personnel Psychology*. Vol.24, 1971, pp.501-518.

(注)

- 1) 『九州国際大学経営経済論集』。第15巻第2・3合併号のp.69-93を参照。
- 2) Abraham. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being* (以下、*Tow.*), 1st, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, 1962, p.26. 上田吉一訳、『完全なる人間』(以下、『完全』), 誠信書房, 初版, 1964年, 46ページ。
- 3) 同上書, 40ページ。
- 4) 同上書, 39ページ。
- 5) 同上書, 46ページ。
- 6) マズローは “For instance, not all physiological needs are deficits, e.g., sex, elimination, sleep and rest.” (*Tow.* [1962], p.27) と述べることにより、生理的欲求の一部が欠乏欲求に含まれることを暗示している。
- 7) 同上書, 40-1ページ。
- 8) 同上書, 51ページ。
- 9) 同上書, 51ページ。
- 10) 同上書, 53-4ページ。
- 11) Abraham. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd, 1970, p.43. 小口忠彦訳、『人間性の心理学』, 改訂新版, 産能大学出版部, 1987年, 68ページ。
- 12) 同上書, 68ページ。
- 13) 前掲書, 54ページ。
- 14) 前掲書, 109ページ。
- 15) 前掲書, 56ページ。
- 16) 同上書, 56ページ。
- 17) 同上書, 58ページ。
- 18) 同上書, 58ページ。
- 19) 同上書, 58ページ。
- 20) 同上書, 59ページ
- 21) 同上書, 59ページ。
- 22) *op. cit.*, p.37.
- 23) 前掲書, 60ページ。
- 24) *op. cit.*, p.37.
- 25) 前掲書, 59ページ。
- 26) 同上書, 59ページ。
- 27) 同上書, 59ページ。
- 28) 前掲書, 357ページ。
- 29) 連合とは、「観念の連合(連想)をさす[中略]。連合は、赤い色を見ると血を思い出すなど、知覚をきっかけにその知覚と関係ある概念が想起される現象をいう」(『心辞』, pp.899-900)。

- 30) 前掲書, 51ページ。
- 31) 同上書, 51ページ。
- 32) 同上書, 51ページ。
- 33) 同上書, 55ページ。
- 34) 同上書, 51ページ。
- 35) 同上書, 52ページ。
- 36) *op. cit.*, p.31.
- 37) 前掲書, 56ページ。
- 38) *op. cit.*, p.34.
- 39) 前掲書, 58ページ。
- 40) 同上書, 267ページ。
- 41) 同上書, 268ページ。
- 42) 同上書, 123ページ。
- 43) 同上書, 60ページ。
- 44) *op. cit.*, p.37.
- 45) 前掲書, 123ページ
- 46) 同上書, 58ページ。
- 47) 同上書, 58ページ。
- 48) 同上書, 60ページ。
- 49) *op. cit.*, p.37.
- 50) 前掲書, 59ページ。
- 51) *op. cit.*, p.36-7.
- 52) 自己実現人の特徴を調査する際、Nord (1977) やSchultz (1981) は、マズローの自己実現者のサンプリングが恣意的であったことを批判している。たとえば、*Mot.* (1954) において、自己実現人のサンプルとして満足のいく者がごく少数であったため、マズローは歴史上の人物も考察に含めている。
- 53) 前掲書, 46ページ。
- 54) 同上書, 46ページ。
- 55) 同上書, 46ページ。
- 56) この点に関して、Leiss (1976) やWhitson and Olczak (1991) が批判している。彼らは、人間が自己実現を求めて生きようになるために、必ずしも欠乏欲求を乗り越えていく必要があるかどうかは疑わしいと主張した。
- 57) *op. cit.*, p.296. (*Mot* [54])
- 58) *op. cit.*, p.31.
- 59) *ibid.*, p.37.
- 60) 前掲書, 104ページ。

- 61) 同上書, 102ページ。
- 62) 同上書, 102ページ
- 63) 同上書, 102ページ。
- 64) 同上書, 102ページ。
- 65) マズローは、そのような瞬間について以下のように呼んでいる。“These and other moments of highest happiness and fulfillment I shall call the peak-experiences.” (*Tow.* [1962], p.73)。
- 66) *op. cit.*, p.83.
- 67) 前掲書, 118ページ。
- 68) *op. cit.*, p.83.
- 69) マズローによれば、人間は非常に素晴らしい経験の瞬間、自分以外のものを客観視しうる。その際に感じるものが存在価値 (The Values of Being) と呼ばれるのは以下のような理由による。“He can then more readily look upon nature as if it were there [筆者注：there=world] in itself and for itself, and not simply as if it were a human playground put there for human purposes. [中略] In a word, he can see it in its own Being (“endless”) rather than as something to be used, or something to be afraid of, or to be reacted to in some other human way.” (*Tow.* [1962], p.72)
- 70) 価値とは、「個人や集団の普遍的な目標であり、行動や出来事や人物への判断、態度の形成や表明、行為の選択や合理化などの際に望ましさを基準として機能する。[中略] 態度や欲求も価値と類似した概念であるが、価値が特定の状況や対象を超越している点、たんなる欲望ではなく望ましさを基準として機能する点、それら自身のうちの階層・序列が認められる点などにおいて態度や欲求とは異なると考えられている」(『心辞』, p.122)。
- 71) 前掲書, 102ページ。
- 72) 同上書, 102ページ。
- 73) *op. cit.*, p.71.
- 74) 前掲書, 119ページ。
- 75) *op. cit.*, p.84.
- 76) Abraham H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press Inc, 1971, p.313. 上田吉一訳, 『人間性の最高価値』, 誠信書房, 1973年, 384ページ。
- 77) *ibid.*, p.313.
- 78) Webster, *Webster's Third New International Dictionary*, 3rd, G.&C. MERRIAM COMPANY, 1971, p.812.
- 79) *op. cit.*, p.83.
- 80) *ibid.*, p.83.

- 81) 前掲書, 110ページ。
- 82) 同上書, 135ページ。
- 83) *op. cit.*, p.95.
- 84) 前掲書, 118ページ。
- 85) マズローによれば、存在価値はたとえば「宇宙」(『完全』[1962], p.106)、「世界」(『完全』[1962], p.118)、「動物、土地、木、花」(『完全』[1968], p.151)、「流水」(『完全』[1968], p.151)、「虎」(『完全』[1962], p.165)、「蠅や蚊」(『完全』[1962], p.165)、「幼児」(『完全』[1968], p.151)、「大人」(『完全』[1968], p.151)、「生きること、歩くこと、息をすること、食べること、友達をもつこと、おしゃべりをする事」(『真実の人間』, p.398) などに見られる。これらが正確には何を意味するのか、共通したものが何であるか、さらに研究する必要があると思われる。
- 86) 同上書, 113ページ。
- 87) 同上書, 113ページ。
- 88) *op. cit.*, p.79.
- 89) マズローは同一性 (identity) の概念を以下のように述べている。原本と邦訳の両方を引用しよう。彼は同一性を “highest, most authentic identity as non-starving, non-needing, non-wishing, i.e., as having transcended needs and drives of the ordinary sort.” (Tow. [1962], p.110) (「最高の、もっともまともな同一性を、無為、無欲、無私として、換言すれば、普通の欲求や衝動を超越したものとして」) (『完全』[1962], p.155) 考えていたのである。また、“I think that the B-values within the person are to some extent isomorphic with the same values perceived in the world, and that there is a mutually enhancing and strengthening dynamic relationship between there inner and outer values.” (Tow. [1962], pp.159-160) (「人格内のB価値はある点で外界にみられるその価値と同じであり、これら内外の価値の間には、たがいに高めあい強めあう力動的な関係があると思われるのである」) (『完全』[1962], p.227) とも述べている。
- 90) 前掲書, 102ページ。
- 91) 同上書, 159ページ。
- 92) 同上書, 214ページ。
- 93) 同上書, 159ページ。
- 94) *op. cit.*, p.113.
- 95) 前掲書, 160ページ。
- 96) 同上書, 221ページ。
- 97) 同上書, 255ページ。
- 98) マズローは自己実現の困難性について以下のように述べている。“Though, in principle, self-actualization is easy, in practice it rarely happens (by my criteria, certainly in less than 1% of the adult population).” (Tow. [1962], p.190).

- 99) 人々が成長欲求よりも欠乏欲求に動機づけられやすい他の理由として、マズローは *Tow.* の改訂版で物欲を挙げ、以下のように述べている。“Basic need gratification is too often taken to mean objects, things, possessions, money, cloths, automobiles and the like. (中略) Because the lowest and most urgent needs are material, for example food, shelter, clothes, etc., they tend to generalize this to a chiefly materialistic psychology of motivation, forgetting that there are higher, non-material needs as well which are also “basic”.” (*Tow.* [1968],)
- 100) 同上書, 221ページ。
- 101) 同上書, 214ページ。
- 102) 同上書, 269ページ。
- 103) 同上書, 268ページ。
- 104) 同上書, 268ページ。
- 105) 同上書, 268-9ページ。
- 106) 同上書, 269ページ。
- 107) 同上書, 45ページ。
- 108) 前掲書, 395ページ (『人間性の心理学』, 改訂新版)。
- 109) 前掲書, 54ページ。
- 110) とはいふものの、自己実現をし続けるためには、生理的欲求の最低限の満足が不可欠である。マズロー自身、“Our godlike qualities [筆者注；成長欲求の特質] rest upon and need our animal qualities.” (*Tow.* [1962], p.164) と述べ、その種の問題を “the “real” problems of life (the intrinsically and ultimately human problems, the unavoidable, the “existential” problems to which there is no perfect solution)” (』 (*Tow.* [1968], p.109) と述べた。しかしながら、自己の生命よりも自己実現を優先させる人間もまた存在する。彼らは殉教者などと呼ばれる。
- 111) 同上書, 235ページ。
- 112) 同上書, 235ページ。
- 113) マズローは自分固有の能力と存在価値との関係性について、前者は各有機体の構造上の相違によるものであり、後者はほとんどすべての人間に内在する共通の価値であると述べている。1943年の段階において、マズローの自己実現の概念は前者の意味合いが主であった。しかし、1959年の段階では、後者の意味合いも含まれるようになっていく。自分の能力と存在価値の反映、我々はどちらを優先すべきか。たとえば、医師は自分の研究に没頭するべきであろうか、あるいは後継者の育成に尽力すべきであろうか。マズローによれば、「双方の立場ともに真理がある」(『完全』 [1962], p.168)。結局のところ、それは個人の選択によるのである。この意味で、彼は、「自己実現は利己的でなければならない。しかもまた、利己的であってはならない」(『完全』 [1962], p.169) と述べ、「それは永遠に解き得ない実在的ディレンマ」(『完全』 [1962],

p.168) であるとした。しかしながら、どのような自己実現においてもその動機となるのは存在価値なのである。つまり、いずれもそのfacetにすぎないのである。自分の能力を伸ばすことも、他者の成長を助けることも、結局は自分の存在価値を反映させるためのものにすぎない。

- 114) 自己実現人がどのような特徴を示すかについて、マズローは*Tow.*の改訂版で次のように述べている。“the transcendence of self, the fusion of the true, the good and beautiful, contribution to others, wisdom, honesty and naturalness, the giving up of “lower” desires in favor of “higher” ones, increased friendliness and kindness, the easy differentiation between ends (tranquility, serenity, peace) and means (money, power, status), the decrease of hostility, cruelty and destructiveness (although decisiveness, justified anger and indignation, self-affirmation, etc. may very well *increase*).” (*Tow.* [1968], p.158)
- 115) 同上書, 214-5ページ。
- 116) 同上書, 209ページ。
- 117) 同上書, 61ページ。
- 118) 同上書, 264ページ。
- 119) 前掲書, 323ページ (『人間性の心理学』, 初版)。
- 120) *op. cit.*, p.83.
- 121) *ibid.*, p.113.
- 122) *op. cit.*, pp.295-296 (*Mot.* [1954])
- 123) *op. cit.*, p.190.
- 124) *ibid.* p.190.
- 125) 前掲書, 8ページ。
- 126) 前編の参考文献において、「*Leadership and Motivation*, THE M.I.T. PRESS, 1957. 高橋達夫, 『リーダーシップ』, 初版, 産業能率短期大学, 1967年」と記載したが、出版年と訳者名に誤りがある。正しくは後編に記載したとおりである。

