

# 自己実現プロセス・モデル構築への一試論-マズローの 欲求五段階説から-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2010-03-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 嶋田, 照夫 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/8011">http://hdl.handle.net/10291/8011</a>

# 自己実現プロセス・モデル構築への一試論

——マズローの欲求五段階説から——

A try to make up the Self-actualization process model from Maslow's theory

博士後期課程経営学専攻 1991年度入学

鳴 田 照 夫

TERUO SHIMADA

## 目 次

- I はじめに
- II A・H・マズローの欲求五段階説
- III マズローの述べる自己実現人の特徴
- IV マズローの自己実現プロセスのモデル化
- V おわりに

## I はじめに

経営における動機づけの理論及び職務の編成、あるいは一般的な人間の管理においては、A・H・マズローの欲求階層説が理論的な支柱になっている。そして特に、現代先進国社会においては自己実現欲求に動機づけられた人々が今後多数となる社会へと向かっているとされている。とすれば、経営においても働く個人の自己実現に焦点を充てた管理施策或は自己実現を促す契機としての職務編成をしていくことがもっともふさわしい管理方法となる。しかし、自己実現を取り上げる多くの論者の自己実現欲求の中身は、これををより詳しく検討しようとしたとき、多くの場合マズローのいう達成欲求あるいはその達成欲求の先にある「何か良きもの」といった曖昧なものがほとんどであることに気が付かざるを得ない。なぜこうした曖昧なものとなったかについては、マズローの自己実現に関わる記述が甚だ多岐にわたりとらえにくいこと、マズロー自身も曖昧になっており明確性を欠いていることによると思われる。

しかし、自己実現欲求が主たる社会になるとしながらも曖昧なままでは、それに対応しようがない。そこで本論分ではマズローの自己実現プロセスのモデル化を試み仕事の管理と自己実現との関係を探るための一助とするために、マズローの欲求階層説を再検討し、特に、今まで分かりにくかった達成欲求から自己現実へと向かうプロセスを明らかにすることを目的とした。

以下では、近代管理論を学んだものにとっては、はなはだ冗長の感をまぬがれないが、マズローの述べるところを詳細に見ていくこととしたい。

## II A・H・マズローの欲求五段階説

ここではマズローの唱える人間の基本的欲求についてみていくこととする。

マズローは彼の著書「人間性の心理学」<sup>1)</sup>の中で、人間には基本的な欲求として五つの欲求があげられるとしている。それは低次の欲求から高次の欲求へとヒエラルキーを構成し、第一の欲求が満たされるとすぐに第二のそれよりより高次の欲求が出現し第一の欲求より優位に立つ、そしてまたその欲求が満たされると再びさらに高次の欲求が出現し優位に立つ、といったプロセスを踏む。その基本的欲求とは(1)生理的欲求、(2)安全の欲求、(3)所属と愛の欲求、(4)承認の欲求、(5)自己実現の欲求、である。それぞれの内容は以下の通りである。

(1) 生理的欲求とは、生命を維持していく活動に関する欲求(水分、塩分、糖分、タンパク質、脂肪、カルシウム、無機物、ビタミンなどの肉体保存に必要な化学成分を補う活動及び体温を一定に保つ活動など)及び性欲、眠気、単なる活動、動物の母性的行動、多彩な感覚的快楽(味覚、きゅう覚、くすぐり、なでること)などである。もし、あらゆる欲求が満足されないとしたら、人の意識はそのとき空腹感のみによって圧倒されてしまうだろうと、この欲求がもっとも強く第一的であると述べている。

(2) 安全の欲求とは、「生理的欲求が比較的十分に満足されるならば、そこに一組の欲求が出現することになろう。そのような欲求を、概括的に、安全の欲求として分類することが出来る」<sup>2)</sup>。一般には通常健康な成人では満たされているが、戦争、病気、天災、犯罪増加、社会の崩壊、神経症、頭脳障害、慢性的な悪条件の時などの緊急事態に於て活発に現れる。また通常普通には、安定した職業に対する選好性、貯蓄またはいろんな保険に対する欲求という現象にだけ認識できるとする。ここで安全の欲求のより広範な側面として、科学・哲学・宗教上の試みには他にも動機が存在するが、と断わりながらも、これは「不慣れなものより慣れているものへの嗜好、また未知のものより既知のものを好むという傾向に見い出せる。宇宙とその中の人間をも組織化し、ある種の首尾一貫した有意義な全体を作り上げるものである宗教あるいは世界哲学をもとうとする傾向は、部分的には安全を採求するという動機によってもたらされたものである。このように安全の欲求によって部分的に動機づけられたものとして一般の科学と哲学をあげることができる」<sup>3)</sup>としている。これなどは他の欲求との関連性を示している点で興味深い。

(3) 所属と愛の欲求とは、生理的欲求と安全の欲求がかなり十分満たされると「人は一般に他者との愛情に満ちた関係、すなわち、自己の所属しているグループ内での地位を切望して・・・一生懸命に努力するであろう」<sup>9)</sup>とするものである。ここでは「愛の欲求は与える愛と受ける愛の両方を含むことを見逃してはならない」<sup>9)</sup>と注意を促している。

(4) 承認の欲求では、「人間社会では、すべての人々(少々の病的例外はあるとしても)は通常安定し、基礎の確立した、自己に対する高い評価や自己尊敬、自尊心、他者から尊敬されることに対する欲求あるいは欲望をもっている」<sup>9)</sup>とする。そしてこの欲求は更に二分することが出来るとして、「第一は、強さ、業績、妥当性、熟練、資格、世の中に対して示す自信、独立と自由に対する欲望である。第二は、他者から受ける尊敬とか尊重と定義できるいわゆる評判とか名声、地位、他者に対する優勢、他者からの関心や注意、自分の重要度、あるいは他者からの理解に対する欲望である」<sup>9)</sup>とする。さらに、「自尊心の欲求に満足を与えることは、自信、価値、強さ、可能性、適切さ、有用性や必要性などの感情へと通じている。ところが逆に、これらの欲求のじゃまをすれば、劣等感、弱さ、無能さの感情を生み出す」<sup>9)</sup>、また「自尊心の基盤を、真の可能性・能力・仕事に関する適性に求めず、他者の意見に求めることの危険性については・・・われわれは多くを学んできている。もっとも安定した、したがって最も健康な自尊心は、外からの評判あるいは名声や保証のない追従よりは、むしろ正当な尊敬に立脚するものである」<sup>9)</sup>と説明を加えている。(これらの内容は後に検討する。)

(5) 自己実現欲求については、次のように説明している。これまでの「欲求がすべて満たされたとしても、個人が自分に適していると考えられることをしていないかぎり(いつでもないとしても)新しい不満や不安がすぐに起こってくるであろう。人が究極的に平静であろうとするならば、音楽家は音楽を作り、画家は絵を描き、詩人は詩を書いていなければならない。このような欲求を自己実現の欲求と呼ぶことが出来るであろう・・・このことばは人の自己充足への欲望で、すなわちその人が本来潜在的に持っているものを実現しようとする欲望を意味する。この傾向は人がより自分自身であろうとし、なりうるすべてのものになろうとする欲望ともいいうる」<sup>10)</sup>としている。

さて、以上がマズローの欲求五段階説として知られている内容であるが、これらに補足して、基本的欲求満足の為に直接必要な前提条件がある<sup>11)</sup>という。そして「これらの条件に対して、障害となるものは、あたかも、基本的欲求自身に対する直接的な障害であるかのような反応を、引き起こす」<sup>12)</sup>ほどそれは重要であると前置きして、これらは「言論の自由、他人に迷惑をかけないかぎり自分のしたいことをする自由、自己表現の自由、研究をし情報を集める自由、自己防衛の自由、正義、公平、正直、グループ内における秩序維持などは、基本的欲求満足の為の前提条件の例である」<sup>13)</sup>と述べる。またこれに加え、認知(知覚的、知的、学習的)の能力は、諸欲求を満足させる機能をもつから、これらの自由な使用を邪魔することも間接的に基本的欲求充足自体を脅かすこととなるとしている。これらは基本的にできるだけ自由を保証する必要があることを示している。

またこれらの五つの基本的欲求と前提条件に加えて、「知る欲求」と「理解する欲求」およびこ

の二つの欲求とは性質が異なって「美的欲求」が、基本的欲求としてあげられる<sup>14)</sup>としている。ただし「知る欲求」と「理解する欲求」は、先の五つの基本的欲求とは全く別のものであるのではなく、相互関係を持ち、共働するものであるという。例えば、知識の獲得と宇宙を組織化することは、基本的欲求である安全の欲求を満たすための技術とも考えることができるが、これを自己実現の表現とも考えることが可能となる。また、研究と表現の自由は、基本的欲求満足の前提条件ともされた。このように他のものと共働するという。しかし本来、これらの欲求は、もっと積極的な衝動としての意味があり、単に五つの基本的欲求の満足に資するだけではないとする。「われわれは何かを知った後でも、一方では、より詳しく知ろうとし、他方では、世界観、神学、その他の方向へより幅広く進んで知ろうとする。われわれの得た事実が、もし孤立したり、原子的であるなら、かならず理論づけられ、分析されるか組織されるか、その両方になるかを余儀なくされる<sup>15)</sup>と、いっそうの広がりのあるものであることを示している。また、「美的欲求」については、醜悪さによって（特殊な形で）病気になる、美しい環境により治癒され、また、積極的に美を熟望し、美によってのみ満足されるものが存在すること。そして、「このような状況は健康な子供の場合ほとんど普遍的にみられる。人間が示す衝動に関するこのような事実は石器時代にまでさかのぼってみてもいかなる文化、いかなる時代にもみられた<sup>16)</sup>ともしているのである。

このように追加的に三つの基本的欲求を付け加えているが、先に説明した五つの基本的欲求が基調となっている。

ここで五つの欲求について注意すべき点は、一つの欲求が100%満たされて初めて次の欲求が起こるというものではなく、マズローが例示しているところでは「たぶん一般の人の生理的欲求の85%、安全の欲求の70%、愛の欲求の50%、自尊心の欲求の40%、自己実現の欲求の10%は満たされているであろうということである<sup>17)</sup>と述べている。

以上がマズローの欲求階層理論であるが、ここで、この欲求に基づいた人間モデルをP・ハーシ、K・H・ブランチャードが説明に用いたモデル<sup>18)</sup>に習って考えてみることにしたい。そのモデルが以下の図1のA・B・Cである。

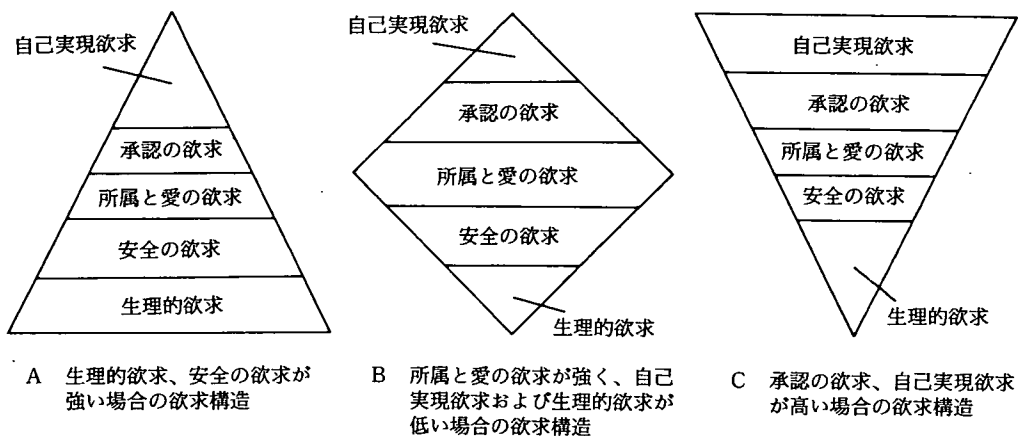


図1

これらのA・B・Cの欲求構造をよく考えてみると、形が違えば同じ基本的欲求であっても内容が同じとするのはいささか早計であると思われる。たとえば生理的欲求を例とすれば、Aは、主に食欲に動機づけられており、食事内容は粗末でもたらふく食べないと済まない人であり、Bは、食欲にある程度満たされたとして、同じ食欲を満たすにしてもより美味しいものを求めている人であり、Cは、食べられればよく、味や風味に全く無頓着であると仮定することが出来るからである。このような基本的欲求の内容は安全の欲求になるとさらに複雑さを増す。Aは、将来の食料の確保に血道をあげるが、その手段として金銭を求め、せっせと貯蓄をする。Bは、身の安全の為に家族・仲間との絆を求める、Cは、自分のやりたいことの為に現在の環境・状況を維持することを望む、と考えるとかなりその人のおかれた状況、個性が反映される内容となってくる。

ところで、ここで生理的欲求内における充足による微細な変化をみることにしたい。生理的欲求を食欲で代表してきたが、先にみてきたように単にそればかりではない。より長期的には、美味しい食事がいつでもできること、心地よい衣類があること、病気にならない住環境の整備といった心身の健康を維持または促進できることが求められてくると思われる。最近アメニティという言葉がよく聞かれる。これは一般に「快適性」と訳されるが、環境の質の向上を意味するものである。生理的欲求は結局、衣食住および生活環境、職場環境において、最終的には身体、生活に快適な状況が整備されて充足するものと思われる。

これは安全の欲求についてもいえる。安全の反対概念の中には不安がある。現代人の生活は様々な不安を抱えている。病気になることへの不安、職を失うことへの不安、老後生活への不安をはじめとして、最近の犯罪の増加や自然災害等、様々にきりなく不安材料はある。これらの不安を解消してこそ安全の欲求が満たされるといえる。しかしまた逆に人生が一瞬先が闇である性格上、これらは決してなくなるものとも思えない。だが、人が出来るものは多々ある。これらも直接的な身の危険から将来的な問題、貯蓄・保険等で解決の出きる問題、政治的レベルの問題など様々であり、これらへの対処で多くは解決していくべきものと考えられる。

こう考えるてくと現在の日本では生理的欲求、安全の欲求の充足はまだ不十分と考えられなくもない。しかし、その問題は別として、先のA、B、Cの基本的欲求の内容がしだいに満たされてくるにしたがって、異なってくるのがよく分かると思う。

これを管理に適用して、このような欲求構造に対比させて動機づけられる人間を（シャインにならって）、左から、合理的経済人、社会人、自己実現人モデルとして職務の動機づけを考える基盤として論じることでもできる。ただし、この問題については本論では深入りしない。

さて、本論の目的は自己実現へのプロセスとは何かを追求することであり、自己実現欲求を持った人々を企業内でどう動機づけて行くのか、あるいはどう管理するのか、仕事とはそのとき何か、を追求する手がかりを作ることにある。そこで次にマズローのいう自己実現人の特徴を見、そこから欲求五段階説を再考することとしたい。

### III マズローの述べる自己実現人の特徴<sup>19)</sup>

マズローはよく知られているように、歴史上の人物及び当時の生存中の人々の中から被験者を選択し、その特徴を洗いだしていった。そしてその結果、自己実現している者の全体的特徴として、15の要因を抽出した。(以下の特徴は、項目数も多く長くなるのでマズロー理論を既に学んだ読者はIVを先に見、必要に応じて参照されたい。)

#### (1) 現実をより有効に知覚し、それと快適な関係を保つこと。

自己実現者は、現実の知覚に優れており、より正しく有効に判断する能力を持っている。すなわち「集団としてみると、彼らは芸術、音楽、知的なこと、科学的なこと、政治・社会的問題などにおいて隠れた複雑な実態を他の人々よりすばやく、しかも正確にみることができる。このようにして、そのとき手許にある事実から将来を予測するような場合、彼らは願望や欲望、不安、恐怖、もしくは一般化された性格的な楽観主義や悲観主義をもとにすることがあまりないため、彼らの予測は正確なことが多い」<sup>20)</sup>。また、未知のものに対する関係という点で常人と異なり、彼らは未知のものを受け入れ、しかも快適に過ごし、既知のものよりも未知のものに魅かれることがしばしばであった。疑問、不安定さ、不確実さは、ある人々にとっては気持ちの良い刺激的な挑戦であることとなる、という。

#### (2) 自己、他者、自然をありのまま受容すること。

「自己実現者は現実をよりはっきりと認めるのである。被験者は人間性をありのままに見るのであって、彼らがそうあってほしいと望むような姿にみるようなことはしない。彼らの目は現実をゆがめたり、想像し、ごまかしたり、また、いろいろな種類の眼鏡を通して目の前にあるものを見たりするようなことはない」<sup>21)</sup> また「自己や他者の受容に密接に関係しているのは、①彼らは、防衛、防衛的潤色、みせかけがない、②他人のそのような行為(不自然さ)をきらいことである。もったいぶった偽善の言辞、こうかつ、偽善、厚顔、めんつ、ゲームをしたり、他人に月並みな手法で印象づけを行ったりすること、これらが彼らにみられないのは異常なほどである」<sup>22)</sup> という。そしてその理由を「これは、罪、恥、悲しみ、不安、防衛心が全然ないというのとは異なる。それは不必要(非現実的だという点で)な罪の意識などを感じないということなのである・・・健康な人々(自己実現者のこと、以下同じ一筆者注一)が罪を感じる(または恥かしく思ったり、不安に思ったり、悲しんだり、防衛的になったりする)のは、①改善できる欠点、すなわち怠惰、無思慮、かんしゃくを起こすこと、他者を傷つけること、②心理的病気の頑固な残存物、すなわち偏見、嫉妬、妬み、③性格構造からは比較的独立しているが非常に根強い習慣、④彼らが自身を同一視している種もしくは文化、あるいはその集団の持つ欠点などである。概括的な公式を述べれば、健康な人間はあるがままのものと、そうであったらたいへんよい、またはそうあるべきはずであるものとの食い違いを快くは思わないということになるであろう」<sup>23)</sup> としている。

### (3) 自発性

「自己実現者は行動においてかなり自発的であり、内面生活、思考、衝動などにおいて、さらにいっそう自発的だといえる。彼らの行動の特色は、その単純さや自然さにあり、また、それが人為や、何らかの効果をねらって努力がなされたりすることがない点に見られる」<sup>24)</sup>また「彼の衝動、思考、意識こそが普通と異なって、因習にこだわらず自発的で自然なのである」<sup>25)</sup>として、本質的に因習に固執しないが、しかし、かなり自律的で個人的な倫理規定を持ち、その行動の結果としてそうなのである、としている。「彼らは完全性を目指して成長しようとしており、彼ら自身のやり方でよりいっそう完全に伸びようとしている。普通の人々にとって、動機とは自分たちに欠けている基本的欲求を満足させようとする努力を意味する。ところが、自己実現者の場合は実際のところ、基本的欲求の満足においては何ら欠けるところはないのであるが、それにもかかわらず彼らは衝動が存在している。普通の意味ではないが、彼らは働き、試み、そして野心的である。彼らにとっては、動機となっているのは単に人格の成長であり、性格を表現することであり、また成熟や発展でもある」<sup>26)</sup>とする。

### (4) 問題中心的

彼らは、常に人生に何らかの使命、達成すべき仕事を持っていて、自分の外の問題にエネルギーを振り向けており、それも、必ずしも彼らが好きで選んだ仕事とは限らず、自ら自分の責任、義務、責務と感ずる仕事であったりする。「彼らのしたい仕事」ではなく「彼らがなさねばならない仕事」をしており、一般にこのような仕事は、個人的なものでもなく、むしろ人類一般、国家一般の利益、または家族の人々それぞれの利益にかかわるものである。このような人々は、最も広い思考の領域の中に生きており、些細なことを超越し、最も広い枠組みのもとに立って最大限の社会的対人的重要性をもっている。「それは、ある種のおだやかさを与えて、人生を彼ら自身にとってはもとより、彼らと交わる人々すべてにとってのもいっそう過ごしやすいものにしてくれるし、また、目前の問題に対する悩みも取り去ってくれる」<sup>27)</sup>という。

### (5) 超越性—プライバシーの欲求

彼らは、平均的な人々よりも孤独やプライバシーをはっきりと好み、他の人なら騒ぎが起きるようなことにもいらだたず、心を乱されずにいられる。彼らが威厳をなくすような環境や状況のもとにあっても、自分たちの威厳を保つことができるのは、その問題を他の人が感じたり考えたりすることに頼ることなく、彼ら自身の状況解釈に忠実であるという傾向から部分的には由来している。また、他の平均的な人々よりあらゆる意味で客観性に富んでいることも関連している。これらの特徴を表すのは「超越」という言葉である、とする。

### (6) 自律性—文化と環境からの独立

この意味するところは、「彼らが比較的、自然環境や社会環境から独立している」<sup>28)</sup>ことである。「自己実現者は、欠乏動機ではなく、成長動機によって動かされているのであるから、彼らの満足は現実の世界、他の人々、文化、目的達成の手段のような、一般的にいう外部的な満足によって左



右されるものではない。彼らはむしろ、彼ら自身の発展とたゆみない成長のために、彼ら自身の可能性と潜在的能力を頼みとする」<sup>29)</sup>さらに「環境から独立しているということは、きびしい衝撃や欠乏や欲求不満、その他これに類するものに対して比較的安定していられることを意味する。彼らは他の人々なら自殺しかねないような状況のもとでも、比較的穏やかで幸福でいられる」<sup>30)</sup>。

#### (7) 評価が絶えず新鮮であること。

「自己実現者は、他の人々にとってはどんなに陳腐になろうとも、人生の基本的に必要なことを繰り返し新鮮に、無邪気に、畏敬や喜びや驚きや恍惚をさえもって評価できるというすばらしい能力を持っている」<sup>31)</sup>。この意味するところは、「そのような人々にとっては、いかなる日没でも最初にみたと同じように美しく、百万もの花を見たあとでも、花はどんなものでも息をのむような愛らしさを持っているかのようである」<sup>32)</sup>と、常に新鮮な興奮や感情をよみがえらせることができるということである。そしてさらに、これらのエクスタシー、靈感、強い影響力を得るのは、人生の基本的経験の中からであり、ナイト・クラブへ行ったり、金をたくさん儲けたり、パーティーで楽しい時間を過ごしたりすることからではない、としている。また、「主観的経験がこのように豊であるということは、具体的で新鮮なもの、すなわち、既に述べた本来の現実と密接に関係を保っていることを物語っている」<sup>33)</sup>としている。

#### (8) 神秘的経験—大洋感情

これは自己実現者にかなり共通した経験であるとし、「それは限りなく地平線が開けている感じ、これまでよりも力強く、同時にまた無力な感じ、エクスタシーと驚きと畏敬の感じ、何か非常に重要で価値あることが起こったという感じとともに時間と空間の位置の喪失感であり、このような経験によって被験者は日常生活の中にさえ、ある程度変化し、力づけられていると確信するのである」<sup>34)</sup>と説明している。そしてこれを神学的もしくは超自然的なものとして切り離し、自然現象としてみると、神秘的経験は激しいものから穏やかなものまで量的に連続するものとみることができ、穏やかな神秘的経験が多く、おそらくは大部分の人々に起こるとさえいえる、として特殊なものではないとする。

#### (9) 共同社会感情

「彼らは、人類全般に対して・・・ときどき怒ったり、いらだったり、いや気がさしたりするにもかかわらず、同一視や同情や愛情を持っている。したがって彼らは、人類を助けたいという真剣な願いをもつ」<sup>35)</sup>、また「結局のところ、自己実現者は思考、衝動、行動、感情において、他の人々とは非常に異なっているのである。つまるところ、ある基本的な点で、見知らぬ土地にいる異邦人に似ている。どのように彼を好きになってくれるとしても、彼を理解してくれる人はほんの少ししかいない。彼は平均的な人々の欠点によってしばしば悲しまされ、立腹させられ、怒りをかきたてられるし、また、彼にとっては普通のやっかい者にすぎない平均的な人々が、しばしば苦い悲劇の種となる。彼は時折、彼らから距離を保っているのであるが、それでも彼と関係のあるすべてのものと基本的にどこかで密接に関係していると感じ、自分には彼らよりも物事をよく処理で

き、また自分にははっきり見える真理も人にはよく見えないことを知りながら他の人々と接しなければならない。これをアドラーは「同胞的態度」とよんでいる<sup>36)</sup>と、自己実現者の基本的な態度について述べている。

#### (10) 対人関係

この意味するところは、「自己実現者は、他のどんな大人よりも深遠な対人関係をもっている（必ずしもそれは、子どもの間のもものよりも深いとはいえないのだが）。彼らは、他の人々がそうできると考えている以上にはるかに融和し、愛し、完全に同一視できるし、自我の境界を取り去ることもできる<sup>37)</sup>」ということである。ただし、「彼らが相手とする人々は平均的な人々より健康で自己実現に近いところ、時には非常に近いといえるところにいるように思える<sup>38)</sup>」としている。しかし、また彼らは本当の意味で全人類に対し愛情、あるいはむしろ情熱というべきものを持っている。その愛情は、識別力があり、そうするのが当然の人に対しては現実的に手厳しくものをいう。だがその場合でも、「それが①当然の場合か、②攻撃される当の相手、あるいは他の誰かのためになる場合、<sup>39)</sup>であるとしている。

#### (11) 民主的性格構造

自己実現者は、「はっきりした、表に現れる民主的性格をすべて身につけている<sup>40)</sup>。「彼らは、階級、教育、政治的信念、あるいは人種とか皮膚の色とかに関係なく、適当な性格の人とはだれとでも親しくできるし、また実際にも親しくしている<sup>41)</sup>。さらに彼らの民主感情は深遠で、地位や年齢にともなう威信などにこだわらず、見せかけでなく、自分に何かを教えてくれるものを持っている人々をほんとうに尊敬し、自分は謙遜でありうるのである、とする。

#### (12) 手段と目的の区別

これは、彼らに「一人として、日常生活における正と不正の差が慢性的に不確かになってしまっている人は見あたらなかった<sup>42)</sup>」ということである。「問題をはっきりと言語で表すことができるのかどうかにかかわらず、彼らには平均的な人々の倫理的な身の処し方に非常によく見られるような混沌、混乱、矛盾、あるいは衝突などが、その日常生活のうちにはほとんどみられなかった<sup>43)</sup>」であり、「これらの人々は非常に倫理的であり、断固たる道徳基準を持っていて、正を行い不正はけっして行わないのである<sup>44)</sup>」という。自己実現者は、手段と目的を明確に区別し、手段は、はっきりと目的に従属させられる。また、「彼らは、目的地に到着することばかりでなく、その過程そのものを楽しむことができる<sup>45)</sup>」としている。

#### (13) 哲学的で悪意のないユーモアのセンス

自己実現者のユーモアのセンスは通常のものとは違い、「彼らは、悪意のあるユーモア（誰かを傷つけることによって人々を笑わせるような）とか、優越感からのユーモア（誰か他の人が劣っていることを笑うような）とか、あるいは、権威反抗的ユーモア（おかしみのない、わいせつな冗談など）では笑わない。彼らが、特にユーモアとみなすものは、何よりも哲学に密接に結びついている<sup>46)</sup>。「それはたいてい、愚かであるか、万物における自分の位置づけを忘れる、実際にはちっぽ

けなくせに、大げさにふるまおうとするときに、それをからかったりする」<sup>47)</sup>ような、真の意味のユーモアである、という。「彼らには普通のだじゃれ、冗談、機知、にとんだことば、快活な当意即妙の答え、からかいなどは少なく、笑いよりは微笑を引き出すような、そして状況に何かをつけ加えるというよりは、もっと本質的な、また計画的ではなく自然にあふれ出るような、そしてしばしば繰り返すことはできないような、そんなユーモアのほうが多いようである」<sup>48)</sup>としている。

#### (14) 創造性

自己実現者には全く例外なく「一人一人がそれぞれ、いずれかの点で、何かの特殊性をもった特別な創造性、独創性、あるいは発明の才を示している」<sup>49)</sup>ことが観察されるという。この創造性は、いわゆる天才が生まれながらに持っていると思われる才能とは違い、「自己実現者にみられる創造性は、むしろ健康な子どもの、純真で普遍的な創造性と同種のものであるようである。それは、一般的な人間性のもつ基本的な特徴、すなわち、すべての人間に生まれながらに与えられた可能性のようなものと思われる」<sup>50)</sup>とし、この創造性は素朴な形で、健康な人格の表現として現実に投射され、その意味で、創造的靴屋、創造的大工、創造的事務員も存在しようとしている。また、この自発性は何かの抑止力が働かなければ、全人類がこの特殊なタイプの創造性を発揮することを期待することも可能であろう、と述べている。

#### (15) 文化に組み込まれることに対する抵抗

自己実現者は「いろいろな方法で文化の中でうまくやっけてはいるが、彼らのすべてが微妙な点においては、文化に組み込まれることに抵抗し、自分たちを取り巻いている文化からのある内面的な超越性を保っている」<sup>51)</sup>、そして「全体として、これらの健康な人々と彼らを取り巻くずっと不健康なその文化との関係は複雑なもの」<sup>52)</sup>となる。そしてこれらは①「これらの人々はすべて、われわれの文化の中での衣服や言語や食物や物事のやり方の選択に関するかぎり、明確な慣習の枠内にじゅうぶんとどまっている」<sup>53)</sup>が、これは「自分たちにとって重要でない、または変えることができない、または個人としての彼らにとって主要な関心事ではないと考える事態の大部分を受け入れるという、彼らの傾向を見いだすことができる」<sup>54)</sup>からであるとしている。②「この人々はいずれも、青年期にみられるような権威反逆者ということとはできない。彼らは、しばしば不正に対し憤りを爆発させはするが、文化に対し極度にいらだったり、また絶え間なく慢性的で長期にわたる不満を示したり、あるいはそれを急激に変えようと夢中になったりするようなことはない」<sup>55)</sup>、これは闘志を欠いているのではなく、それが必要なときはこれらの人々に求めることができるが、その理由として「まず第一に、彼らは主として知的集団（彼らを選んだものを思い出していただきたい—有名人、歴史的人物、大学生のうち最も健康な1%を被験者としたこと—筆者注—）であり、ほとんどが、既になんらかの使命をもち、世界を改善するのにほんとうに重要なことをしているのだと感じているのである。第二に、彼らは現実的な集団であり、偉大ではあっても、無益な犠牲を払うのを喜ばないようである・・・効果のない戦いに反対しているのである。もう一つ・・・は、人生を楽しみ、楽しいときを過ごすことが望ましいことであるという点である。これは、いつも激しい

反抗を行っていたのでは、なかなかうまくいかないであろう。・・・彼らは文化を拒否し外からそれと戦うよりは、むしろ集団として受容的でおだやかで機嫌よく日々文化を内側から改善しようとするところに落ち着いているのである」<sup>59)</sup>と説明する。③「文化から超然としているという内面の感情は、必ずしも意識されていないが、ほとんどすべての人によって、特に、アメリカ文化を全体として、他の文化といろいろ比較して討議したりするときや、また、彼らがしばしばそれから距離を保ち、アメリカ文化には属していないかのように見えることによって、その感情が認められるのである」<sup>57)</sup>としている。文化からの超越性は、「彼らが他の人々から超然としていることや、またプライベートを好むということのほか、親しいものや習慣的なものを必要としたり好んだりすることが平均より少ないということにも、おそらく反映している」<sup>58)</sup>という。④「これらの理由から、彼らが自律的であるということ、すなわち社会の規則よりは彼ら自身の性格の法則によって支配されているということが言えよう。この意味で、彼らはただ単にアメリカ人であるのみならず、広く人類全体の構成員として、他の人々より大きな位置を占めているのである」<sup>59)</sup>としている。

以上、15項目にわたって自己実現者の特徴を見てきたわけであるが、これに加えて3点ほどの補足説明をしている<sup>60)</sup>。

まず第一に、自己実現の人間の欠陥についてである。

マズローが調査した被験者たちは、極度の善人でも完ぺきな人間でもなく、それほど重要でない欠点を数多くもっており、思慮に欠けた習慣も持っていること、彼らが強く、他の人々の意見に左右されないため、時には意外なほど残忍にもなること、また、自分の親切から身を誤ることさえあることなどである。

第二に、価値と自己実現についてである。

「自己実現者における価値体系の確固たる基盤は、彼らが自己の本質、人間性、多くの社会生活、自然や物質的現実を哲学的に受容していることで、自然にみについたものとなっている」<sup>61)</sup>こと、さらに「これらの受け入れられた価値体系によって、日々行われる彼の個人的価値判断の全体がほとんど説明される。彼が承認したり拒否したり忠実であったり、反対したり提案したりすることや、また彼を喜ばせたり不快がらせたりすることは、しばしばこの価値体系の受け入れ方の本質が表面に出てきたものとして理解することができる」<sup>62)</sup>、また「彼らに固有の力学によってこの基盤が自動的に（そして普遍的に）すべての自己実現者に供給されている（それゆえ、少なくともこの点では、完全に発達した人間性は普遍的で、あらゆる文化に通ずるものであろう）のであるが、そればかりではなく、他の決定要素もまたこの同じ力学によって供給されているのである。その二、三の例としては①現実との奇妙に快適な関係、②社会感情、③付帯現象として、そこから種々の余剰物や富やあふれるばかりの豊かな結果が流れ出るような基本的に満たされた状態、④手段と目的とを特徴的に識別することなどをあげることができる」<sup>63)</sup>、「世の中に対するこの態度の最も重要な結果の一つ（その確証でもある）は、人生の多くの分野において、選択をめぐっての、葛

藤や闘争，また両面感情や，不確かさが減少したり，あるいは，消失することである」<sup>64)</sup>としている。そして「自己実現の人間の価値体系の頂上の部分というのは，全くユニークであり，特異性—性格—構造—表現的である」<sup>65)</sup>こと，「被験者には共通なところが多かったが，同時にまたそれよりも完全にそれぞれ個性的であり，まぎれもなく彼ら自身であり，どのような平均的統制群と比べてもきわだったものである。彼らは，これまでのどの集団よりも完全に各々が個人として存在し，しかも同時に完全に社会化されており，かつ人間的特徴を示しているのである」<sup>66)</sup>といている。

第三に，自己実現における二分性の解決についてである。

これは非常に重要な理論的結論であることわって，その説明を「過去において対極性とか，対立性とか，二分性などと考えられてきたものが，実は不健康な人々についてのみそうなのであるということが結論された。健康な人にとっては，これらの二分性は解消され，対極性は消失し，本質的と考えられた多くの対立は，相互に融合し合体して統一体となった」<sup>67)</sup>とする。この意味は，「たとえば，長年の，情と知，理性と本能，また認知と意欲の対立は，対立物が共働作用となり葛藤が消えてしまう健康な人々にとっては，消滅するのがみられた。なぜなら，それらは，同じことを語り，同じ結論を指示するものだからである。一言で言うと，この人々にとっては，欲望と理性はすばらしい調和状態にある。聖オーガスティンの『神を愛しなさい。そしてあなたが欲することを行いなさい』ということばは，簡単に『健康であれ，そうすればあなたは，あなたの衝動を信じてよろしい』と言い替えることができる」<sup>68)</sup>としているのである。

さて以上がマズローの述べている自己実現者の特徴である。彼はこれとは別に高次欲求の支配的な人格にあらわれる価値への欲求をB価値（Being—存在価値）としてリストアップしている<sup>69)</sup>。その内容は，真実，善，美，全体性，二分法超越，躍動，独自性，完全性，必然性，完成，正義，秩序，単純，富裕，無が，遊興，自己充足，であり，さらにそれぞれ個々にその特徴を説明・列挙している。しかし，これらの多様な価値のリストはますます自己実現者の特徴を複雑にし，構造化しにくくしている。

ところで，われわれがマズローの欲求階層説を問題にしたい場合，その経営への応用可能性である。生理的欲求，安全の欲求，所属と愛の欲求，承認の欲求までは比較的理解しやすい。しかし，一番の問題となるのが，承認の欲求から自己実現の欲求へと進むプロセスである。この点が不明確になっていることが混乱の原因と考えられる。そこで次にこれまでのマズローの議論をもとに，そのモデル化はかってみよう。

#### IV 自己実現プロセスのモデル化

先に述べたように，マズローの欲求階層説は「承認の欲求」充足から自己実現までのプロセスが曖昧であった。ここで一つの理論的手がかりとしたいのは，まず第一に，自己実現者において追求

すべき存在価値の中には、二分法超越および「全体性（統一、統合性、単一性への傾向、相互関連性、単純性、体制、構造、分裂していない秩序、共働、一体感と統合への傾向。）」がある<sup>70)</sup>と述べている点である。

ところが先にみた「承認の欲求」の説明では更にこの欲求は二分することができるとして、「第一は、強さ、業績、妥当性、熟練、資格、世の中に対して示す自信、独立と自由に対する欲望である。第二は、他者から受ける尊敬とか尊重と定義できるいわゆる評判とか名声、地位、他者に対する優勢、他者からの関心や注意、自分の重要度、あるいは他者からの理解に対する欲望である」<sup>71)</sup>としている。とすると、これらは何等かの形で統合されなければならないことになる。そこで第一のものを簡単な言葉にまとめてみると、はじめの「強さ、業績、妥当性、熟練、資格」は能力、また「世の中に対して示す自信、独立と自由」は自律性とほぼ言い替えることができる。第二は、他者から受ける尊敬とか尊重であるが、その中身を「名声、地位、他者に対する優勢、他者からの関心や注意」は承認、「自分の重要度、あるいは他者からの理解」では、正当な尊敬に立脚することの大切さを追加の説明で述べていることから、正しい評価・理解を意味すると考え、正当な尊重・尊敬と言い替えることができると思う。さらに承認の欲求全体として「自尊心の欲求に満足を与えることは、自信、価値、強さ、可能性、適切さ、有用性や必要性などの感情へと通じている」<sup>72)</sup>と述べていることから、これを自信と「価値、強さ、可能性、適切さ、有用性や必要性」を有用性や必要性としてみる。こう言い替えると言い替えた後の方が前者よりより内容の明確な総合的概念となっていると思われる。

またこれらに加えて、マズローが自己実現者の特徴で述べているところでは、一方で、彼らは「共通なところが多かったが、同時にまたそれよりも完全に個性的であり、まぎれもなく彼ら自身であり一傍点筆者」<sup>73)</sup>としながら、また他方で、「彼らは、人類全般に対して・・・同一視や同情や愛情を持っている。したがって彼らは、人類を助けたいという真剣な願いを持つ一傍点筆者」<sup>74)</sup>、かれらは他の普通の人々とは非常に異なっているが「・・・それでも彼と関係のあるすべてのものと基本的に何処かで密接に関係していることを感じ・・・一傍点筆者」<sup>75)</sup>行動するとしている。すなわち、個性の確立と同時に人類全体との同一視(彼我一体感)をしていることとなる。

そこで以上のことを整理すると次のようになるとと思われる。

第一欲求、能力→自律	→個性化
第二欲求、承認→正当な尊重・尊敬	→同一視（彼我一体感）

しかし、自己実現者の存在価値が統合性、一体感、相互関連性などの内容を持つものである限り、これらは見かけ上二つになっているのであって、本来は一つにならないと不完全である。そこでこの二つの合力として、さきの自信→有用性・必要性が出てくると仮定すると、自己実現者においての動機は存在価値の追求であるからこれを追加して、次のようになる。

自信→有用性・必要性	→価値（存在価値）
------------	-----------

ここでこの合力について述べてみたい。自己実現者の目指す価値が先にみたように統一性、一体

性にある限り、この二つの欲求はそれぞれが独立的に求められるとしても、それらは内部でダイナミックに相互作用を起していると思われる。それが一つの形として出てきたものが、自信から発現し、価値へと志向する形態であると考えられる。そしてそれを追求していく過程が自己実現への道であり、それは存在価値の追求とその実現にほかならないと考える。これは我々の日常感覚と矛盾しない。すなわち、価値とは例えば能力を高めそれを役立てることで生まれる動的な概念で、能力の高さ自体にはない。

すると今までの議論を整理して欲求階層説から自己実現のプロセスをモデル化したものは、図2として表現できると思われる。(なお、図では同一視(彼我一体感)は連帯の最高形式とみて途中の様式を連帯(化)とし、個性確立の途中形式である個性化と対置させた。)

マズローの自己実現プロセス

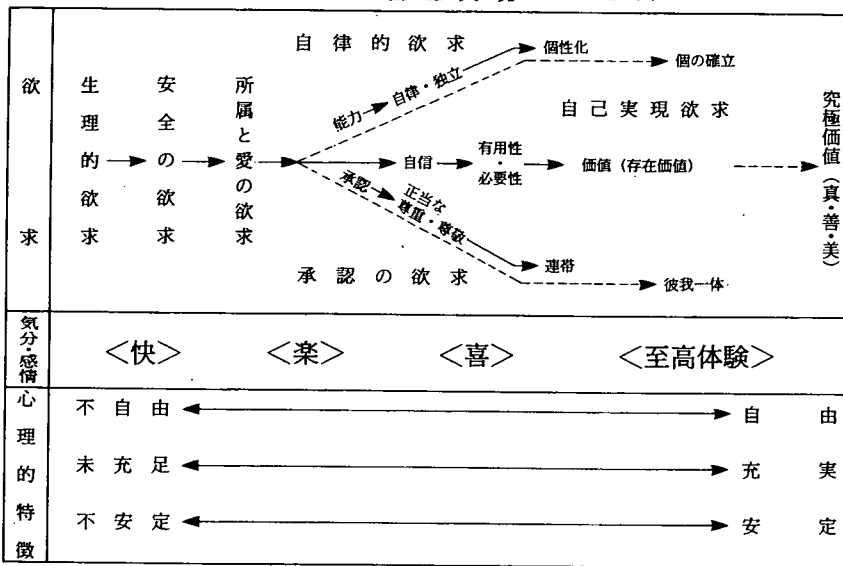


図2

ところで各段階の欲求充足によってどのような気分・感情が生まれてくるのか。至高経験とは突然発現するものなのか、疑問になる。そこでこのプロセスを考えてみると、まず単純に、生理的欲求が満たされ、とりあえず安全な状態の気分・感情を<快>、さらに親しい仲間が加わり、身近なところで簡単な能力発揮やそれに対する関心・注意が得られる状態の気分・感情を<楽>、仕事や社会生活などである程度の能力発揮と仲間の尊敬や公的な承認が得られる状態の気分・感情を<喜>、価値の体験を実感し、穏やかな神秘的体験から強力な大洋感情を味わう状態を<至高体験>領域と段階的に変化しているのではないかとと思われる。これを表したものが図中段である。

また、自己実現者の心理的に大きな特徴は、何物にも捕らわれずより自由であること、また非常な心理的安定を示すこと、および、人生のあらゆることがらに満たされていることである。したがって、これらも各欲求の充足につれて変化して行くものと考えられる。このことを示したのが、図の下段である。

## V おわりに

ここでは、自己実現プロセス・モデルから職場における管理について、どのようなことが言えるか、今後の可能性についてみることにしたい。

まず第一に、さきにみたように基本的欲求満足の前提条件は、出きる限り行動及び認知の自由を保証することであった。またとくに、自由、自発性、自己表現は自己実現追求への前提条件である。ここから職場においても、個人の自由を保証するような施策を取ることがよいこととなる。とはいっても、それは後に説明するように無秩序な自由にはならない。しかし基本的に自由を保証することは様々な能力の解放を意味することとなるだろう。それと同時に第二に、他者からの関心や注意、承認を与える機会を提供することが必要になってくる。この二つがうまくなされると、本人の自信につながって行くと考えられる。そしてその自信はさらに自己の可能性を解放することとなる。

さらに、各人が自信を持てば、自律的に、自己の信ずるところに従って行動し、目標を決めそれを達成して行くこととなる。しかし、ここでそれらの行動は有用性や必要性を基準にして厳しく批判され、正しい評価が下されるようにしなければならない。その試練をくぐり抜けて、正当な尊敬や自尊感情にたどりついていくと考えられる。また同時に様々な批判に晒されて、より自分の経験範囲や思考からの独断や偏見から解放され、より一層適用範囲を増した提言・行動へとになっていく側面もある。

ここで必要なことは常に行動評価における自己と他者の存在である。先に説明したように、価値は自己と他者との関係の中から生まれてくる。そして人間の完成が価値の実現である限り、この関係性から抜け出すことはできない。さきにもみたように「自己実現者における価値体系の確固たる基盤は、彼らが自己の本質、人間性、多くの社会生活、自然や物質的現実を哲学的に受容していることで、自然に身についたものとなっている」<sup>76)</sup>のであるから、全てを無視しないさまざまな関係の調整としての価値の追求が必要となってくると思われる。とすれば、企業の管理においても、各人の発言の自由を保証すると同時にその場を提供すること、より積極的には創出すること、そしてそれを調整していく活動が今後大切となってくるのではないだろうか。まず、各人の自己表現の場を各所に作り、互いのコミュニケーションを通じて意思疎通と適切な自己表現を学習することから始めたら良いのではないだろうか。

またそこで大切なことは、欲求階層説は低次の欲求が満たされて初めてより高次の欲求充足に移れるということである。そして低次の欲求充足が脅かされると退行し易い。それまで低次欲求しか満たされてこなかったものにとっては特にそうである。そしてさらに、うまく行っている時でさえ、一段一段プロセス的にしか進めない。だとしたら、生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求を十分に保証または満たす政策を取り、その上で能力発揮・達成へと向かわせることである。だがその場合、協調を図りつつ進めることが肝心である。これまでややもすると、個人の達成のみに焦



点があてられてきたが、ここが大きな反省点ではないだろうか。人があって自分が生きてくるということ、すなわち、個性化と連帯の生み出す存在価値の充足（達成）を実感させつつ物事を進めることが大切なことと思えるのである。

本論では紙数の制限から十分に論ぜられなかったが、今後これらの点を明確化しつつ、具体的な施策まで明らかにして行きたいと思う。

ところで最近、ゆとり・生活の充実がさげばれ、余暇生活に対する選好は高まるばかりである。確かに、レジャー・余暇生活は自己充足感、自由、自律性を内包し、自己実現を促進する条件に適合しているように見える。そこで今後新めて仕事と自己実現との関係が問題とされるように思う。これらも、明らかにして行くこととしたい。

#### 注

- 1) A. H. Maslow, "Motivation and Personality", Harper & Row, 1954. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』, 産業能率大学出版部, 1971.), 以下の説明においては、注記は、特別に必要と判断した場合または直接の引用以外は煩雑さを避けるため省いた。
- 2) 『同上訳書』P.94.
- 3) 『同上訳書』P.97.
- 4) 『同上訳書』P.99.
- 5) 『同上訳書』P.100.
- 6) 『同上訳書』P.100.
- 7) 『同上訳書』P.100.
- 8) 『同上訳書』P.100.
- 9) 『同上訳書』PP.100-101.
- 10) 『同上訳書』P.101.
- 11) 『同上訳書』P.102.
- 12) 『同上訳書』P.102.
- 13) 『同上訳書』P.102.
- 14) 『同上訳書』PP.103-7.
- 15) 『同上訳書』P.106.
- 16) 『同上訳書』P.107.
- 17) 『同上訳書』P.110.
- 18) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, "Management of Organizational Behavior (Third edition)" Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. 1969. (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開—人的資源の活用—』日本生産性本部, 1978年 P44)
- 19) 以下の記述はA. H. Maslow, Ibid., 『前掲訳書』からのものであり、直接の引用以外は注記を省いた。
- 20) A. H. Maslow, Ibid., 『前掲訳書』P.229.
- 21) 『同上訳書』P.232.
- 22) 『同上訳書』P.233.
- 23) 『同上訳書』PP.233-234.
- 24) 『同上訳書』P.234.
- 25) 『同上訳書』P.234.
- 26) 『同上訳書』PP.236-237.
- 27) 『同上訳書』P.238.

- 28) 『同上訳書』 P.239.
- 29) 『同上訳書』 PP.239-240.
- 30) 『同上訳書』 P.240.
- 31) 『同上訳書』 P.241.
- 32) 『同上訳書』 P.241.
- 33) 『同上訳書』 P.242.
- 34) 『同上訳書』 P.242.
- 35) 『同上訳書』 PP.243-244.
- 36) 『同上訳書』 P.244.
- 37) 『同上訳書』 P.244.
- 38) 『同上訳書』 PP.244-245.
- 39) 『同上訳書』 P.246.
- 40) 『同上訳書』 P.246.
- 41) 『同上訳書』 P.246.
- 42) 『同上訳書』 PP.247-248.
- 43) 『同上訳書』 P.248.
- 44) 『同上訳書』 P.248.
- 45) 『同上訳書』 P.249.
- 46) 『同上訳書』 P.249.
- 47) 『同上訳書』 P.249.
- 48) 『同上訳書』 P.250.
- 49) 『同上訳書』 P.250.
- 50) 『同上訳書』 P.251.
- 51) 『同上訳書』 P.252.
- 52) 『同上訳書』 P.252.
- 53) 『同上訳書』 P.252.
- 54) 『同上訳書』 P.253.
- 55) 『同上訳書』 P.253.
- 56) 『同上訳書』 P.254.
- 57) 『同上訳書』 P.254.
- 58) 『同上訳書』 P.255.
- 59) 『同上訳書』 P.255.
- 60) マズローの著書では必ずしも以下の3項目を分けてはいないのだが、内容的にこれまでの15項目と異なると思われるのであえて分けた。上田吉一著『人間の完成—マズロー心理学研究—』誠信書房 1988年では、第四章自己実現論で先の15項を分けて取り上げて、自己実現的人間の欠陥のみ自己実現的人間の不完全性として別に取り扱い、他の二つは省略している。
- 61) A.H.Maslow,Ibid.,『前掲訳書』P.258.
- 62) 『同上訳書』 P.258.
- 63) 『同上訳書』 PP.258—259.
- 64) 『同上訳書』 P.259.
- 65) 『同上訳書』 P.261.
- 66) 『同上訳書』 P.261.
- 67) 『同上訳書』 PP.261—262.
- 68) 『同上訳書』 P.262.

- 69) A. H. Maslow, "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 PP.158-159)
- 70) 『同上訳書』 P.158.
- 71) A.H. Maslow, op.cit., 1954, 『前掲訳書』 P.100.
- 72) 『同上訳書』 P.100.
- 73) 『同上訳書』 P.261.
- 74) 『同上訳書』 PP.243-244.
- 75) 『同上訳書』 P.244.
- 76) 『同上訳書』 P.258.