

経営前提としての自己実現

北野 利信

ちかごろ経営学者（とくに行動科学の影響を受けた）や経営者の間で、現代の人間、とくに若い人間が自己実現を求めており、こうした欲求を満たす場を与えないことには、生産性を高めることはできないであろうということが、盛んに説かれるようになっている。いしかえれば、こんにちでは自己実現欲求の充足と生産性の間に関数関係があるというのである。はたしてこうした仮定が現実に成立するものであろうか。それに答えるには実証的研究が必要であるといえるかもしれない。しかし実証をまつまでもなく、自己実現欲求の性格そのもののうちに、それを企業における生産性と結びつけることを不可能にするものが含まれているように思われるのである。この論文は、経営前提としての自己実現に理論的支柱を与えているところが大きいと思われるマズローの自己実現欲求に関する説を分析することにより、そうした仮説の理論的根拠に疑問を提起することを意図している。

I 経営学における自己実現的人間の登場

自己実現的人間像

激動する時代に安定した集団生活を固執するいわゆる「社会的人間」は、生存能力を失う。このような人間を理想化する人間観が時代に入れられなくなるのも当然であろう。そ

こで、激動期に生きる人間に生活指針を与え、勇気づけるような新しい人間観が渴望されるようになる。そのような期待に答えて、現われるべくして現われたのが「自己実現的人間 self-actualizing man」観である。

自己実現的人間観の代表的旗手としてこんにち認められているのは、エーブラハム・H・マズロー(Abraham H. Maslow)(1908—1970)である。かれは没前ブランダイス大学に籍をおいていた心理学者であるが、アメリカ心理学会の会長を勤めたこともあることから、かれの学説が特異なものであるにもかかわらず、かならずしもいかさまとは受けとられていなかったことがうかがわれる。さらにまた、経営セミナーの人気講師であったことから、かれの学説が現代アメリカの産業界に問題を提起していることが推察される。

かれは、じぶんの学説の基盤をなす人間観の現代的定義について、つぎのように説明している¹⁾——

「ドラッカーによれば、西欧はキリスト教のはじめから、個人が幸福と福祉を追求すべき方法によって、四つの理念ないし概念によって、段階的に支配されてきた。これらの概念ないしは神話のそれぞれが、特定タイプの人間を理想としてかかげ、一般的にいえば、このような理想が守られてはじめて、個人の幸福と福祉が確実なものとなると仮定してきた。中世には霊的人間が理想とされ、ルネサンスには理性的人間が理想とされた。ついで資本

主義とマルクス主義の台頭とともに、経済的
人間が理想的思考を支配するようになった。
さらに近最では、ことにファシスト国家にお
いて、これに似た神話、すなわち英雄的人間
（ニーチェのいう意味での）のそれが並行して
現われた。

……わたくしの見解によれば、これらの神
話はすべて力を失い、いまや新しい神話に舞
台を譲りつつある。この神話はしだいにこの
主題にかんするもっとも進歩的な思想家や研
究者の心のうちで育ちつつあり、この10年な
し20年のうちに開花するものと期待される。
すなわち、それは精神医学的に健康な人間、
すなわち優心的人間、したがって結果的に自
然な人間の概念である。わたくしは、この概
念がドラッカーのあげた諸概念に劣らず深い
影響を現代に与えるものと期待する。」

すなわちマズローは、精神的に理想的な健
康状態にある人間を想定し、そのような人間
を「優心的人間 eupsychic man」、優心的
人間の住む理想郷を「優心郷 eupsychia」、
そしてこのような理想へ前進しようとする人
間を「自己現実的人間」とよぶのである。

マズローによれば、精神的に理想的な健康
状態とは、人間が天性としてそなたの潜在性
を最大限にするところなく発揮しきった状態
をいう。いいかえれば「完全な人間性 full-
humanness」を発揮した状態をいう。しかも、
このような状態に到達しようという衝動はあ
らゆる人間に生来そなわっており、人間が自
然の状態におかれるかぎり、そのような動き
がひとりでに発動するという。すなわち⁽¹⁾——
「有機体はそのうちにみづからを表出しよう
とする、いいかえれば、機能しようとする圧
力を秘めている。……能力は使用してくれと
騒ぎたて、じゅうぶん使用されているときには
じめて、鳴りを静める。いいかえれば、能
力とは欲求にほかならず、したがってまた、
固有の価値でもある。……人間はかれに固有
の構造の一部として、生理的欲求のほか、

真に心理的といえる欲求をも持ちあわせてい
る。それらは、病気や主観的病態を避けるた
めに、ぜひとも環境によって適度に満たされ
なければならぬ欠乏であると考えられよう。
それらは基本的ないしは生物的によぶことが
できる。」

それではなぜこのような先天的傾向が人間
にそなわっていると証明できるのか。このよ
うな問いにたいしてマズローは、四つの回答
を出している。すなわち、第1に、これらの
欲求と能力の阻止は精神病を誘発する。第2
に、それらの充足が健康な性格を助長する。
第3に、自由な条件が与えられれば、個人は
自然とそれらを凌出する。第4に、相対的に
健康な精神の持ち主に直接観察される。⁽³⁾

(1) Abraham H. Maslow, *Motivation and Per-
sonality*(New York: Harper & Row, 1954),
pp. 339-40.

(2) Abraham H. Maslow, *Toward a Psychology
of Being*(Princeton, N.J.: D. Van Nostrand
Company, 1952), p.144.

(3) *Motivation and Personality* p.245.

積極的心理学の提唱

要するに、人間には完全な人間性に到達す
る勢いが潜んでいる。それはあたかも草花の
種子に見事な花を咲かせる勢いが潜んでい
るのと同じである。しかし、見事な花を咲か
せるには、まず理想的な咲きぶりとはなにかに
ついて基準がなければならない。その上では
じめて、そのような理想状態に到達するため
に整えるべき環境条件、施すべき手入れの方
法を案出することができる。へたな管理や手
入れでせっかくの高価な種子をむだにするこ
とは、しろうと園芸家のあいだによく見られ
ることである。

同じことは犬の飼育についてもいえる。マ
ズローは、このことが人間についても当ては
まるというのである。たとえ各人に完全な人
間性を実現する可能性がそなわっているにし
ても、到達し、実現すべき理想的状态につ
いて基準がなければ、成長促進に積極的な手が

打てないのみか、かえって成長を妨げるようないらぬ手出しをすることになりかねない。この視点から、マズローは在来の心理学を批判する。なぜなら、いままでの心理学は成長途中で環境とのまさつから生ずる痛みと、その軽減手段にばかり専念し、かんじんの成長過程そのものについては無関心できたからである。すなわち⁽¹⁾——

「心理学という科学はいままで積極面よりは消極面において、はるかに大きな成果をあげてきた。すなわち、それはわれわれに人間の欠点、病気、罪などについて多くのことを教えてくれたが、かれの潜在性、徳性、達成可能な志望、完全な心理的完成段階などについては、ほとんど教えてくれなかった。それはあたかも、心理学が自発的にその正当な領域の半分、それも暗く醜い半分に、自己を規制してきたかに見える。これは外部規制制、皮相的な態度ではない。むしろ明らかに、それは内部規制制のものであり、文化ぜんたいの核心にあるものである。」

マズローは心理学がこのような時代制約的な消極的態度から脱皮し、新しい時代にふさわしい「積極的心理学」に生まれ変わるべきであると提唱する。なぜなら、消極面にばかりかかずらっている心理学は、かんじんの成長過程そのものについての無知から、成長を促進する手段を持たないばかりでなく、ばあいによっては成長の必然的代償とでもいうべき痛みまでも無差別に除去しようとする過保護的態度から、成長の勢いを殺し、そのような一時的痛みにも過敏になりすぎて成長できない奇形人間を作ってしまったわぬともかぎらぬからである。すなわち⁽²⁾——

「もし人びとの身長を4フィート以上背のびできないような天井の低い室ではかれば、当然のこととして4フィート以上の背丈をはかることはできない。もちろんこれは状況によるものであり、方法に重大なあやまりのあることは明らかである。それは天井の高さをは

かるのであり、人びとの高さをはかっているのではない。実験、臨床心理学のさまざまな分野で指針として用いられている方法や概念、それに仮定は、この意味で自己規制的方法である。すなわち、それらは人間が理想的限界まで伸び上がることを許さない状況を作り上げる。そのような方法ばかり用いておれば、人間が実験者の予想しているような片輪でないことを証明できないのは当然であろう。このような自己規制的な方法は、それじたいの限界を測定しているにすぎない。」

心理学がこのような自己規制から抜け出して、人間の到達しうる究極の状態を探求しはじめた気運がすでに感じられる。すなわち、さまざまな学派が「人類にとって、単一の究極価値、すなわち、すべての人びとがそれへ向かって努力している 遙かかたの目標があるかに思われる」という前提にたち、そこへ到達する過程を究明しはじめている。この過程は学派によって「自己実現」「自己達成」「統合」「精神的健康」「個性化」「自立性」「創造性」「生産性」などと、さまざまによばれているが、これらの雑多な表現が一致して意味しているのは、「個人のもつ潜在性を実現すること、いいかえれば、完全に人間になりきること、すなわち、個人がなりうるすべてになりきること」である⁽³⁾。

これら諸学派の努力の結果、いまや人間の精神的健康状態、病的徴候の欠如といった消極的判断にばかりたよらずに、人間性の最高発達段階にかんする理論に照らして積極的に判断することが可能になった⁽⁴⁾。このような理論は次の基本的仮説の上に立っていると思われる。すなわち⁽⁵⁾——

(1) われわれは各自、本質的に生物的基盤を有する内面的性質をそなえており、それはある程度「自然」で、内在的で、与えられており、またある限定された意味で、変えることのできない、あるいは少なくとも変えることのない、ものである。

- (2) 各自の内面的性質は、一面で本人独特のものであり、一面で人類共通のものである。
- (3) この内面的性質を科学的に研究し、それがどんなものかを発見することが（発明ではなく、発見することが）可能である。
- (5) この内面的性質は、いままでに知られているかぎりでは、悪ではなく、むしろ中立的か、ないしは明らかに「善」であると思われる。ふつう悪の行動といわれるものは、たいてい、この内面的性質の阻害にたいする二次反応であると思われる。
- (5) この内面的性質が悪でなく、むしろ善か、または中立的であるとすれば、それを押えるよりはむしろ引き出し、奨励すべきである。それに応じて生活すれば、健康で、爽り多く、しあわせな成長が期待される。
- (6) もし人間のこの本質の中核が拒否されるか、抑制されるかするときには、ときとして明白な形の、ときとして隠蔽された形の、ときとして即座の、ときとして日を経てからの、病気が発生する。
- (7) この内面的性質は、動物のもつ本能ほどに強く、押えがたく、紛れない形のものではない。それは弱く、もろく、微妙なもので、習慣、文化的圧力、それにそれにたいするまちがった態度によって、容易に圧倒されてしまう。
- (8) たとえ弱くとも、それが正常な人間から——またおそらく病気の間から——消えてしまうことはない。たとえ拒否されても、表面から消えるだけで、あくまで実現を迫りつつける。
- (9) これらの結論のすべてが、必然的に襲いかかってくる試練、窮乏、挫折、苦痛、悲劇などを通して表現されなければならない。これらの経験がわれわれのもつ内面的性質を表面化し、助成し、完成してくれるかぎり、それらは望ましい経験といえる。

このような仮説について、多くの学者のあいだに顕著な相似性がみられる。じじつ、マ

スロウは、かれがフロイト学派と行動主義の二大伝統勢力に対抗する心理学の「第三勢力」を形成するまでになっているという。しかし、かれらは各自の理論の新奇さを宣伝するのに急で、大同団結の契機をじぶんたちのあいだに持たない。そこでマスロウは、かれらの説を統合する理論的わくを提供し、これを契機にかれらの連合を呼びかけたのである⁽⁶⁾。

- (1) *Motivation and Personality*, p.354.
- (2) *Ibid.*, pp.358-59.
- (3) *Toward a Psychology of Being*, p.145.
- (4) *Motivation and Personality*, p.342.
- (5) *Toward a Psychology of Being*, p.3, 150-51.
- (6) *Ibid.*, p.vi.

II 自己実現への道

欠乏欲求と成長欲求

心理学の伝統的テーマは「なにが神経症を起こすか」であった。そして、その解答として伝統的に用いられてきた概念が「均衡」「ホメオスタシス」「緊張軽減」「防衛」その他の自己保護的概念であった。それによれば、人間には基本欲求があり、「これらの欲求は本質的に有機体に生じた不足、すなわち空洞であって、健康を維持するためには埋められねばならず、しかも主体以外の人間によって外部から満たされなければならない。」この特徴ゆえに、マスロウはこの種の基本欲求を「欠乏欲求 deficiency needs」とよぶ⁽¹⁾。すべての人間行動はこのような欠乏によって動機づけられるとするのが伝統的立場である。

しかるに、近年になって神経症を説明するのにこの種の欠乏欲求、それにその充足による均衡回復といった概念だけでは不十分なことが多くの心理学者によって気づかれはじめた。なぜなら、神経症からの回復には、たんなる欠乏欲求の充足ばかりでなく、さらに健康にむかっての意欲が欠かせないかに思われ

るからである。また精神的に健康と判断される人びとのあいだには、いわゆる欠乏欲求がすでにじゅうぶん満たされているにもかかわらず、客観的により健康な方向へむかってさらに進もうとする積極的意欲が観察される。このような積極的意欲は、たんなる均衡維持といった静態的概念では説明がつかない。そこには、たえず現在の均衡状態からの脱皮をはかろうとする動態的動きがみられる。

このような創造的破壊の動きの根底に欠乏欲求以外のなにものかが潜んでいるのではないかということが、学派を異にするさまざまな心理学者のあいだで感じられはじめた。「これらのさまざまなグループの著者、ことにフロム、ホーニー、ユング、C・ビューラー、アンギアル、ロジャース、それにG・オルポート、シャハテル、およびリンド、さらに最近では数人のカトリック心理学者たちが成長、個性化、自立性、自己実現、自己発達、生産性、自己達成などをうんぬんしはじめたが、それらはすべて、あらまし同じことを意味しており、はっきりした概念ではなく、むしろ漠然と知覚されたある領域を指示している。」⁽²⁾

より健康な状態へむかって旧態から脱出しようとする動きの背後にあるこの「漠然と知覚されたある領域」をマズローは「成長欲求 growth needs」と名付け、「健康な人びとは、安全、帰属、愛、尊敬、および自尊にかんする基本欲求をじゅうぶん満たしており、そのために、主として自己実現への傾向によつて動機づけられる」と断言する⁽³⁾。このように、マズローは人間の欲求に、欠乏欲求のほかに成長欲求があるというのであるが、しかし、成長欲求を他の欠乏欲求と並置して、すでに長い欲求のリストにもう一つ欲求を付け加えようとするのではない。むしろ、欠乏欲求のあいだに一つの普遍的系列を見つけ、この系列に沿った動機づけの移行を成長欲求と呼ぶのである。したがって、成長欲求とは、欠乏

欲求を総合した、一段高次の欲求概念である。

- (1) *Toward a Psychology of Being* p.21.
- (2) *Ibid.*, p.22.
- (3) *Ibid.*, p.23.

欲求の階層構造

このようにして、マズローは成長欲求の説明を、従来からある欠乏欲求概念を利用することにより、なんら新しい基礎概念を付け加えることなしに、やってのけるのである。このような芸当をやってのけるための道具としてかれが考慮し、それによって名声を得た概念が「基本欲求の階層構造 hierarchy of basic needs」である。

この基本欲求の階層構造という概念は、機能的側面と、機能的側面から説明される。すなわち、かれの言によれば、「人間生活の動機づけ生活のおもな組織原理は、優先度ないしは強度の階層による欲求の配列である。またこの組織を動かしているおもな力動的原理は、力の強い欲求の充足が誘発する力の弱い欲求の出現である。」⁽¹⁾

まず欲求の階層構造に目を向けると、マズローは人間の基本欲求として、動機づけの力が強いものから順番に、「生理的欲求 physiological needs」「安全欲求 safety needs」「帰属（愛情）欲求 belonging(love) needs」「尊敬欲求 esteem needs」「自己実現欲求 needs for self-actualization」をあげる⁽²⁾。かれによれば、人間の表面的願望はすべてこれらの基本欲求に帰着させることができ、「いかなる意識的願望（部分目標）も、それらが基本欲求に近いか遠いかによつて、重要性の大小がきまる。」同じことは動作や防衛機制についてもいえることである⁽³⁾。

すべての欲求が満たされていないときには、生理欲求がその人物の意識を独占し、他の欲求はいっさい存在しないか、または忘れ去ら

れる。ある人物が飢えているばあいには、その人物の意識は完全に食物によって支配される。かれの全能力が飢えをしのぐために動員される。かれの世界観、価値観もそれによって統制される。しかし、このような動機づけ状態は、極端な飢餓状態を除いてみられず、平和な文明社会ではまず考えられない。

生理的欲求がかなり満たされるときに意識のぼってくるのが、安全欲求である。その出現によって、個人の意識、能力、世界観、価値観などに、変化が起きる。この欲求は他人の保護に生命を託している人物、ことに児童のばあいに顕著にみられるもので、安定した、秩序正しい予測可能な、よく組織された、静態的な世界を求める。しかし、平和で正常に機能している文明社会に住む成人のばあいには、かれらの安全欲求はほぼ満たされていると考えられる。

生理欲求と安全欲求が満たされたとき、帰属（愛情）欲求が現われ、それに応じた行動変化が起きる。これは、他人と友好関係を維持し、集団の一員として受け入れられたいと願う欲求である。現代社会における不適應事例はだいたい、この欲求の阻止から来ていると思われる。いうまでもなく、産業労働者もっぱらこの帰属欲求によって動機づけられているというのが、人間関係論の命題であった。

しかし、帰属欲求の方といえども絶対的なものではなく、充足度が高まるにつれて、尊敬欲求にとって代わられる。これは、じぶんの目と他人の目に自己を高く評価させたいという欲求である。したがって、それは2組の欲求に分類できる。すなわち、環境に対処できる才能を養い、ものごとを達成することによって自尊心を高めたいという欲求と、他人の尊敬を集めて威信を高めたいという欲求である。

以上の欲求がすべて満たされたときに、究極的段階として、個人は自己実現を目ざすよ

うになる。すなわち、かれが潜在的に成りうるものに現実に成ろうとする欲求が現われるようになる。

このように基本欲求を優先順位によってあげてくると、順位の低い欲求ほど、人間性の発達という点で、より高い次元にあることがわかる。優先順位の高い欲求は、とりもなおさず人間の動物的存在に欠かせないものであり、そのような欲求が満たされ、最低限の動物的存在が保障されてはじめて、いわば心の余裕が生じ、人間的欲求が頭をもたげてくる。人間的欲求が動機づけの力において、動物的欲求に劣るのは、人間の生存にそれほど切実な関連をもたないからにほかならない。マズロウの言によれば、「人間の高次の性質は、人間の低次の性質にもとづいており、それを基盤として必要としており、この基盤がなければ崩壊する。」⁽⁴⁾そこで、欲求の階層構造は、もっとも動物性の強い生理欲求を底辺に、その上に順次人間性の濃い欲求を積み上げ、頂点に純粹に人間的な自己実現欲求をすえた、ピラミッド形を呈することになる。成長欲求とは、このピラミッドを一段一段上へ登っていくようにする欲求である。しかし、そのような努力へかりたてる原動力は、どこから生まれてくるのであろうか。

(1) *Motivation and Personality*, p.107.

(2) *Ibid.*, pp.80-92.

(3) *Ibid.*, p.93.

(4) *Toward a Psychology of Being*, p.163.

III 自己実現への勢い

内在的良心

マズロウは、欲求の階層構造をよじ登って自己実現の段階に到達しようとする勢いを、客観・主観両面から説明する。まず客観的にみれば、欲求の階層を休む暇なくよじ登ろうとしている人間の姿には、神の摂理が感じら

れ、かれらは良心の呼び声に導かれているかに思われる。しかし、それは社会によって外から与えられた超自我的な良心ではなく、人間の生物的本質のうちに生来はめこまれている人間性の胚芽が解放を求める内からの呼び声である。マ스로ウは、それを「内在的良心 intrinsic conscience」とよび、つぎのように説明する⁽¹⁾——

「エーリッヒ・フロムは……超自我にかんするフロイトの古典的観念を攻撃した。なぜなら、この観念はまったく権力主義的かつ相対的だからである。いいかえれば、フロイトによれば、ひとの超自我や良心は主として父母にあたる人物の願望、要求、理想などの内面化であると考えられた。……しかし、良心にはもう一つの要素が含まれている。ばあいによっては、それをもう一つの良心とよんでもよいであろう。強弱の差こそあれ、われわれはみなそれを有している。それは『内在的良心』である。これはじぶんの性質、じぶんの運命、じぶんの能力、じぶんの人生における『使命』などにかんする無意識的、前意識的知覚にもとづいている。それはわれわれがじぶんたちの内面的性質に忠実であるよう、またそれをじぶんの弱さや利害などを口実に拒まないよう命令する。」

もしこのような「内在的良心」が人間の内部で自然に発動するのであれば、「最高価値は人間性そのもののうちに存在し、発見を待っている」ことになる⁽²⁾。したがって、「健康な人びとが選択することがらは、概して、生物的にはもちろんのこと、ほかの意味においても、『かれらにとって善である』（ここで『かれらにとって善である』とは『自他の自己実現を推進する』という意味である）」と仮定することができる⁽³⁾。このような価値観をマ스로ウは「自然主義的価値体系 naturalistic value system」とよぶ⁽⁴⁾。

このような価値観は、「最高価値は超自然的神その他の人間性以外のところにしか起源

をもちえないとする生来の慣習的信念」とまっこうから対立する⁽⁵⁾。しかも、偶然的な文化基準が生物心理学的決定要因を圧倒し、打ち消してしまうという問題が生じうる。このようならば、社会的・文化的に押しつけられた偶然的な道德規範に反抗すれば、その人物は人格に欠陥があるとか、神経症の気味があるとかいわれてきた。これにたいしてマ스로ウは、真の精神的健康とは、じつはじぶんの「内在的良心」に従って、ときには社会的・文化的道德規範にあえて反抗することであり、盲目的に外部から押しつけられた道德規範に従うことこそ、精神的病気であると断言するのである。

(1) *Toward a Psychology of Being*, p.6.

(2) *Ibid.*, p.160.

(3) *Ibid.*, p.159.

(4) *Ibid.*, p.149.

(5) *Ibid.*, p.160.

快 楽 原 理

しかし、このような自然主義的価値体系の存在は、人間行動を客観的に観察している第三者の立場から推定できるのであって、観察されている本人が気づいているわけではない。「人物じしんがこのことを知らないということも事実である。観察し研究しているわれわれ心理学者が、雑多な資料を整理し、説明するために作り上げたのがこの概念である。⁽¹⁾」それでは、人物じしんは直接的にによって動機づけられているのであろうか。「かれにかんするかぎり、たまたまかれが特定時点で支配されている階層構造上のどれかの欲求こそが、かれにとって人生そのものを意味する唯一の絶対的・究極的価値である。したがって、これらの基本欲求ないし基本価値は、同時に目標であるとともに、唯一の究極目標へむかう途中段階でもあるとみなされよう。⁽²⁾」

もし個人じしんは当面の欲求を充足することに精いっぱいなのであれば、かれの目を一段上の欲求へ向けさせる契機はどこから来る

のであろうか。マズロウは主観的快樂のみが意志・行為を決定する動機となるという個人的快樂説をとり、「成長が起きるのは、つぎの一步がさきほどの一步よりも主観的により楽しく、喜ばしく、内面的に満足をもたらすときである」という。したがって、「われわれがなにがじぶんに合っているかを知りうる唯一の方法は、それがほかのなによりも主観的に好ましいと感じとることである。⁽³⁾」

この快樂主義的立場から、マズロウは、新しいものに手を出そうとする人間傾向の根底に、生来の好奇心が存在すると仮定する。すなわち⁽⁴⁾——

「前進や選択はまったく自然に内から外へ向かって起きる。健康な幼児や児童は、ただ存在するというだけで、その存在の一部として、まったく自然に好奇心をおぼえ、探索をし、疑問をもち、興味をいだく。……探索すること、操作すること、経験すること、興味をもつこと、選択すること、楽しむこと、享受すること、これらはすべて、純粹存在の属性とみなすことができるが、しかもなお、それらは好運にも、偶発的に、計画なしに、予期されずに、生成への道を開くのである。」

(1) *Toward a Psychology of Being*, p.145.

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*, p.43.

(4) *Ibid.*

安全と成長のジレンマ

しかし個人の成長は、環境にもまれながら、達成されねばならない。しかも、個人が両親のふところを離れるにつれて、風当たりもきつくなる。ややもすれば、かれの好奇心は恐怖心によってくじかれがちとなる。そこで、個人の内面に、成長を推進する力と引き止める力が同時に作用することになる。すなわち⁽¹⁾——

「人間はそれぞれのうちに二組の力をもってゐる。そのうちの一組は恐怖心のゆえに安全

と防衛にしがみつぎ、退行して過去にすぎる傾向をもち、母の子宮や乳房との原始的結びつきを断わって成長を遂げることを恐れ、冒険を恐れ、いま持っているものを危険にさらすことを恐れ、独立、自由、および分離を恐れる。もう一組の力は、かれの自己の安全性、かれの自己の独自性の達成へむかって、かれのもつ全能力の完全な發揮へむかって、かれのもっとも深いところにある、真の無意識的な自己を受け入れたうえで、なおかつ外界に対面できるような自信へむかって、かれをかりたてる。」

マズロウは、この「防衛力と成長傾向のあいだの基本的ジレンマないし葛藤は実存的なものであり、現在ばかりでなく、未来永劫に人間のいちばん奥深い性質に刻みこまれている」という。このジレンマは、つぎのように図式化されうる⁽²⁾——

安全 ←—— 人物 ——→ 成長

しかも、安全と成長のあいだに選択がなされるときには、安全が勝つのがふつうである。なぜなら、「安全欲求は成長欲求を圧倒する力をもつ」からである⁽³⁾。したがって、安全をじゅうぶん感じている人物だけが、前へむかって成長する。すなわち、「前へむかっての一步一步は、じぶんが安全であるという感じ、安全な母港を基地に船出をするのだという感じ、したがって退避可能であるがゆえに冒険に乗り出すのだという感じ、によってはじめて可能になる。⁽⁴⁾」いいかえれば、「成長は安全からのみ現われうる」といえる⁽⁵⁾。

(1) *Toward a Psychology of Being*, p.44.

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*, p.47.

(4) *Ibid.*, p.46.

(5) *Ibid.*, p.51.

成長機制

もしそうだとすれば、成長を個人に強要することはできない。快樂原理にしたがえば、

成長は、それが個人にとって安全よりも楽しいと感じられるときに、はじめて起こりうる。すなわち⁽¹⁾——

「健康な成長過程は、各個人が人生のあらゆる時点で遭遇する自由選択状況の果てしない系列であると考えられる。そこでは、個人は安全と成長、依存と独立、退行と進歩、未熟と成熟のあいだで楽しさを選択しなければならない。安全には不安と楽しさがともない、成長にも不安と楽しさがともなう。われわれが成長へ向かうのは、成長の楽しさと安全の不安が成長の不安と安全の楽しさよりも大きいときである。」

そこで、成長機制を安全方向と成長方向の対立方向に働く四つの誘意性によって構想することができる。すなわち⁽²⁾——

- (a) 成長方向への力を高める。たとえば、いっそう魅力的で楽しくする。
- (b) 成長への恐怖を最小限にする。
- (c) 安全方向への力を最小限に押える。たとえば魅力を減少させる。
- (d) 安全、防衛、病気、それに退行への恐怖を最大限にする。

これを図式化するとつぎのようになる⁽³⁾——



要するに、成長機制は、成長傾向と安全傾向のあいだの楽しさのバランスが前者に有利に傾くのを契機に、前むきに機能しはじめる。マズロウは、このような転換契機を、一種の限界効果説によって説明する。すなわち、「もしわれわれが現にわれわれを動機づけているものに興味をもつのであれば……、満足させられた欲求はもはや動機づけ要因とはいえない。それは、あらゆる実際的観点からみて、存在しないか、または消滅したと考えなければならない」という前提から⁽⁴⁾、「成長は基本欲求が『消え去る』点まで累進的に充足される過程としてばかりでなく、これらの基

本欲求を越えて、それらの上に特殊な成長への動機づけが現われる過程として理解される」という⁽⁵⁾。

つまり、ある欲求が定期的に充足されているときには、その種の欲求充足の限界効用がしだいに減少し、最後には嫌気がさしてくる。そこで生来の好奇心が頭をもたげ、自然と一段高次の欲求へ気移りすることになるというのである。このマズロウ説にしたがえば、禁欲主義よりはむしろ享楽主義こそ、成長のために推奨されるべきことになる。なぜなら、「正常に成長し、すでに満喫した楽しみに飽き飽きし、うんざりしているような恵まれた児童は、より複雑な高次の楽しみが出現するや、危険や脅威がないかぎり、（押しやらなくても）進んでそちらへ移っていく」ものだからである⁽⁶⁾。

もしそうだとすれば、生まれぬ児童は永遠に成長できないことになる。なぜなら、低次の欲求が満たされないままに、いつまでもそれにこだわっているからである。なるほどかれを説得することはできる。すなわち「新しい経験を思いきって体験してみさえすれば好きになるはずだと信用させて、成長が可能のように仕むけてやること」はできる。しかし、結局のところ、「かれだけが好きになることができるのであって、だれもかれに代わって好きになってやることはできない。成長がかれの一部となるためには、かれがそれを好くのでなければならない。もしかれが好きにならなければ、まだその時期でないとあきらめるよりほかない。⁽⁷⁾」もっとも特定欲求の原初量と、充足による減少度には個人差があるかもしれない、そのことが成長速度に個人差を生み出すかもしれない。しかし、マズロウはこの点に触れていない。

マズロウの成長機制の概略はこのようなものであるが、かれはさらにその精巧化を試みている。すなわち、ある欲求が完全に満たされてはじめてつぎの欲求が現われるという突然

変異的説明に修正を加える。すなわち⁽⁶⁾——

「優勢な欲求が満たされたあとで新しい欲求が現われるという概念についていえば、この出現は突発的、躍進的現象ではなく、むしろ無から緩慢に増大してくる漸進的出現である。たとえば、もし優勢な欲求Aが10%しか満たされていないときには、欲求Bはぜんぜん姿を現わさない。しかし、この欲求Aが25%満たされると、欲求Bが5%現われ、欲求Aが75%満たされると欲求Bが50%現われるといったぐあいであろう。」

この修正を受け入れると、動機づけにおいてかなり高次の段階にある人物といえども、ある程度まで低次の欲求によって動機づけられていることになる。たとえば、生理欲求が85%、安全欲求が70%、帰属欲求が50%、尊敬欲求が40%、自己実現欲求が10%、それぞれ満たされている個人を仮定することができる。したがって、「いかなる行動といえども、基本欲求のうちどれか一つによって決定される」といったことはまずなく、むしろいくつか、またはぜんぶの基本欲求によって同時に決定される」というのが、現実に近いであろう⁽⁷⁾。低次の欲求ほど充足率が高いから、動機づけの力は相対的に弱いとみられる。しかし、マズロウの仮定によれば低次の欲求ほど単位欲求の力が強いから、個人の動機づけに占めるその力は、充足率のわりになかなか低下しないと考えねばなるまい。また個人差もあると考えねばなるまい。いわゆる「欲の深さ」に個人差があるとみるべきである。

(1) *Toward a Psychology of Being*, p.45.

(2) *Ibid.*, pp.44-45.

(3) *Ibid.*, p.45.

(4) *Motivation and Personality*, p.105.

(5) *Toward a Psychology of Being*, p.24

(6) *Ibid.*, 53.

(7) *Ibid.*, 52.

(8) *Motivation and Personality*, p.101.

(4) *Ibid.*, 102.

成長の安定化

もしある人物が高次の欲求によって主として動機づけられているとすれば、それは低次の欲求が満たされているからにほかならない。「たとえば、特殊才能の実現といった高次の欲求は、たとえば安全欲求の継続的充足をもとにしているのであって、後者はたとえ非活動状態にあったとしても、消滅してはいない。」それゆえ、「低次の欲求への退行過程はつねに残っている」ことになる⁽¹⁾。もしなんらかの危機によって低次欲求の充足度が急激に低下することにならば、たちまち眠っていた力が回復し、高次欲求にとって代わって動機づけを支配するようになるであろう。しかも、低次欲求ほど本来の力が強いから、この転換は急速であろう。

それゆえ、人間の高次の性質はきわめてもろい基盤の上に立っていることになり、いつなんどき「低次の欲求への退行」過程が起きるかもしれない。このような退行過程を歯止めし、人間の高次の性質を多少の逆境に耐えられるほど安定したものにすることはできないものであろうか。

マズロウによれば、高次の性質の安定もまた、個人が恵まれた過去をもつかどうかにかかっているという。すなわち、「人生を通じて、とくにその初期において、基本欲求が満たされてきた人びとは、基本的満足の結果として強く健康な性格構造を有しているということのために、現在や将来においてこれらの欲求がかなえられないことがあっても堪えられるだけの例外的な忍耐力を育て上げるように思われる」といい、これを「初期充足による欲求不満許容力の増大（increased frustration-tolerance through early gratification）」とよぶ⁽²⁾。マズロウによれば、この欲求不満忍容力の増大に関連してもっとも重要な充足経験は、人生最初の2年間に起きるといふ。

これと逆に、人生の初期、ことに最初の2

年間に恵まれない境遇におかれた人物は、一生取り返しのつかない経験をしたことになる。そのような人物はその欲求水準が永遠に押し下げられ、力の弱い高次の欲求は見失われるか、または永遠に消滅してしまうことになる。そのために、「人生をきわめて低い水準で経験してきたような人物、たとえば慢性的失業を経験してきた人物は、その後の人生を通じて、食物にありつけさえすれば満足しつづける」ことがありうる⁽¹⁾。

- (1) *Toward a Psychology of Being*, p.162.
 (2) *Motivation and Personality*, pp.99-100.
 (3) *Ibid.*, p.98.

成長と環境

環境が成長過程におよぼす影響については、マズロウは二面的態度をとる。いまみたようにマズロウは、人生の初期、ことに最初の2年間の環境条件が、その後の個人の成長に決定的影響をもつという。しかしまた、いったん成長過程をたどりはじめた個人は、比較的環境に影響されなくて成長方向に進んでいくという。すなわち、環境は成長運動に加速度がつくまでは重大な影響をもつが、いったん加速度がついてしまえば、ほとんど影響をもたなくなるという。

これは、成長の原動力が環境ではなく、個人のうちにあるからである。それゆえ、「環境の役目は、要するにそれじたいの潜在性ではなくてかれじんの潜在性を実現することを許し、助けること」である。なぜなら、「環境はかれに潜在性や能力を与えるのではない。かれは、ちょうどかれが胎児としてすでに未発達の手足もっているように、まだ未完全で未発達の形で、それらもっている」からである⁽¹⁾。

このような見解に立てば、理想的な環境とは、必要な素材を提供するだけで道を個人にゆずり、個人がじぶんの欲求を表明し、じぶ

んで選択をおこなうのにまかせておくような環境であろう。このような理想郷を、マズロウは「優心郷 eupsychia」とよぶ。かれの夢はつぎのように描かれる⁽²⁾——

「若干の点について——ことに経済について——わたくしはまったく自信がない。しかし、ほかの点については、わたくしははっきり確信している。その一つとして、それが高度に無政府主義的な集団であり、自由放任的であるが愛しあう文化をもつことは、ほぼ確実である。そこでは人びとが（若者も含めて）いままでになかったような自由選択を与えられるであろう。そこではまた、いろいろな願望がいまの社会でみられないほど尊重されるであろう。人びとはいまのように他人を気にすることがなく、意見、宗教、哲学、それに衣服、食物、芸術、近所の女性などについての趣味をそれほど頑固に主張しなくなるであろう。要するに、優心郷の住人は（許されるかぎり）寛大で、他人の願望を尊重し、快的な態度を示すであろう。……このような条件のもとでは、人間性のいちばん深い層がきわめて円滑に表面化するであろう。」

しかし、現実の環境はマズロウが夢みる無政府主義的、自由放任の状態からほど遠い。そればかりか、産業化が進むにつれて各種の規制が増大し、現実にはマズロウの理想に近づくどころか、遠去かる傾向にある。このままでは、マズロウのいう自己実現的人間はしだいに現実から遊離する運命にある。この状態を是正するためには、現実を自己実現的人間にふさわしいものに改造しなければならない。しかるに、現状ではその逆のおこなわれている。心理学者のあいだでは「精神的健康を適応、すなわち現実への適応、社会への適応、他人への適応など同一視する」傾向がみられる⁽³⁾。さらにまた、企業内の組織設計や経営政策をみると、技術的要求に応じて人間性をねじ曲げる傾向がみられる。このような傾向を批判して、マズロウはつぎのよ

うにいう⁽⁴⁾——

「職務分析，すなわち課業条件が個人の価値や健康の主要基準にされてはならない。志向には外にむかうものと内にむかうものがある。精神的健康を定義するという理論的作業にあたって精神のそとに焦点をおくことはできない。すぐれた生活体を定義するにあたっては，あたかもかれじんのうちになにもない道具であるかのように，すなわち，かれがなんらかの外的目的のための手段であるかのように，かれがなんの『役に立つ』かといった観点から定義するというわなに落ちてはならない。」

しかし，時代の流れが人間性を無視した方向へ進んでいくとすれば，個人はどうすればよいか。それにあえて反抗するというのは，個人の能力に余るのではなからうか。それでもなお，マズロウは個人を激励し，「環境からの超越，それからの独立，それに対抗し，それと戦い，それを無視し，それに背を向け，それを拒否するか受け入れるかを定める能力」をもつべきであると主張する⁽⁵⁾。かれは個人が強い成長動機をもつかぎり，このような環境からの独立は可能であるという。なぜなら，「これらの人たちはほかの人たちを自殺に追いやるような境遇のなかでも，比較的冷静かつ仕合わせでおれる。かれらは『自己充足的』とでも描写できる」からである⁽⁶⁾。

もちろん，このような「自己充足的」行動は，周囲がそのようなわがままを許してくれるかぎりにおいて可能であろう。このことはマズロウも認めており，「かれらは内の自主性と外の認容を複雑に組み合わせることにより，なんとかやっていけるが，それはもちろん，完全に文化と一体化することをこのように差し控えることについて，文化が寛容を示してくれるかぎりにおいて可能である」という⁽⁷⁾。しかし，社会生活のあらゆる側面で組織行動が強調される時代に，このような寛容が期待できるであろうか。そのような状況

のもとで，個人が最小限の自主性を保とうとすれば，それを内に秘めて，外部には妥協を示さなければならないであろう。もしそうだとすれば，個人の成長はやはり環境によって制約されざるをえないと結論しなければならないであろう。マズロウもこのことをしづしづ認めているようで，つぎのようにいっている⁽⁸⁾——

「こんにちの不完全な社会は明らかにわれわれの研究対象のうえに抑制と制約を課す。かれらがじぶんたちの小さな秘密を守らねばならぬかぎり，かれらの自然さが減少し，潜在性の一部が実現しないままにとどまる。また，こんにちの文化のもとで健康を得られる人の数は限られるから，そのような人びとは仲間がなくて孤独をかこち，そのためにも自然さが減少し，自己実現度が落ちる。」

個人の環境克服能力に限界があるとすれば，かれの環境，企業に働く個人のばあいにはとくにかれの職場環境が，かれの性格成長に重大な影響をもつといわざるをえないであろう。

(1) *Toward a Psychology of Being*, pp.151-52.

(2) *Motivation and Personality*, p.350.

(3) *Toward a Psychology of Being*, p.168.

(4) *Ibid.*

(5) *Ibid.*, p.169.

(6) *Motivation and Personality*, p.214.

(7) *Ibid.*, pp.227-28.

(8) *Ibid.*, p.228.

IV 自己実現への到達

対処から表出へ

いままでは自己実現に至るまでの道程と，それをたどる個人の足取りを観察してきた。もし運に恵まれて最終段階，すなわち，主として自己の潜在性を完全に実現したいという欲求によって動機づけられる段階に到達した

個人があったとすれば、かれの行動には、どのような変化が起きるのであろうか。

マズロウは、そのような個人の動機づけに質的变化が起きるといふ。すなわち、「自己実現的人びとの動機づけ面での生活は、量ばかりでなく、質の点でも、普通人と違っている。自己実現的人びとの動機づけについては、根本的に違った心理学を作り上げる必要があるかもしれない」といふ。それではいったい自己実現的人間の心境は、そこまでに至っていない普通人とどう違っているか。違いは、「欠乏の動機づけではなくて表出的ないし成長的動機づけ」を有する点にある⁽¹⁾。

マズロウは、「欠乏の動機づけ deficiency motivation」がふつう環境によって欠乏を埋めようとするゆえに、それを「対処的 coping」ともよぶ。そして、これと「表出的動機づけ expression motivation」の相違点として、つぎのものをあげる⁽²⁾——

- (1) 対処は定義からして目的と動機をもつ。表出はしばしば動機をもたない。
- (2) 対処は環境的、文化的要因によって規制されることが多い。表出は概して生活体の状態によって規制される。その結果として、表出は深層的性格構造とはるかに密接な関連をもつ。
- (3) 対処はふつう学習される。表出はふつう学習されない。
- (4) 対処は制御されやすい。表出はふつう制御されることがなく、制御されないとさえいえる。
- (5) 対処はふつう環境を変えることを目指しており、しばしば変える。表出はなにをする意図ももたない。たとえ環境を変えることがあっても、それはたくまらずしてである。
- (6) 対処は特徴的に行動を意味し、その目標は欲求充足ないしは脅威軽減である。表出はしばしばそれじたいが目標である。
- (7) 典型的にあって、対処は意識的である

(もっとも、無意識的なきもあろう)。表出はふつう意識的ではない。

(8) 対処は努力を要する。表出はたいいていばあい努力を要しない。

それでは人間行動の動機が対処から表出に転換する契機はいったいなか。マズロウは、比喩的解説を試みている⁽³⁾——

「自己実現はすでに生活体のうちにあるもの、あるいはもっと正確にいうと生活体そのものの内在的成長である。木が栄養、日光、水などを環境から求めるように、人物もまた安全、愛、および身分を社会的環境から求める。しかし、前者のばあいは後者のばあいは、このことは真の発達、すなわち個性の発達の出発点を意味しているにすぎない。すべての木が日光を求め、すべての人物が愛を求めるにしても、いったんこれらの基礎的必要が満たされると、それぞれの木、それぞれの人物が独自のスタイルで発達しはじめ、これらの普遍的必要を独自の特異な目的のために利用しはじめる。いいかえれば、それ以後の発達は外部よりはむしろ内部から進行し、したがって、逆説的ではあるが、最高の動機は動機づけをもたないと、すなわち、純粋に表出的な行動であるといえる。いいかえれば、自己実現は欠乏よりはむしろ成長によって動機づけられるといえる。」

すなわち、欠乏欲求がじゅうぶん満たされたとき、新しく表出行動が現われてくるといえる。その意味で、欠乏欲求の充足は自己実現へむかって背伸びするための踏み台であり、この踏み台がしっかりしたとき、はじめて伸び伸びした表出行動が見られるようになるといえる。

しかし、欠乏欲求の充足は環境条件いかにかかっており、世間の波にもまれて生活を営まねばならぬ俗人にとって、欠乏の動機づけを超越して「純粋に表出的な行動」にふけることは不可能であるかに思われる。いいかえれば、足もとの踏み台に気をとられて、背

伸びすることはおぼつかないかに思われる。しかし、マズローは努力すれば俗人でもときおりそのような境地をかいま見ることができるとし、このような一時的経験を「頂上経験 peak experience」とよぶ。それをかれはつぎのように説明する⁽⁴⁾——

「われわれは生成にはげむことによって、つかの間であるが再三絶対的存在の状態、すなわち頂上経験によって報われる。基本欲求の充足を達成することによって、われわれは多くの頂上経験をを得ることができる。その一つ一つが絶対的楽しさをそなえており、それじたいで完結しており、人生を証明するのにそれ以上のなものも必要としない。それは、あたかも天国は人生経験のかなたに存在するという考えを排除するかのようである。いってみれば、天国は人生を通じてわれわれを待ち受けており、一時的に姿を現わして、われわれがきびしい日常生活にたち戻るまでのつかの間を楽しませてくれるかのようである。いちどそれを味わえば、われわれは永遠にそれを覚えていて、この記憶にはぐくまれることによって、苦難に直面したときにじぶんをささえることができる。」

この説明を読むとき、だれしもその異様なまでの熱気にうたれるであろう。あたかも、マズローがじぶんじしんの経験に陶醉し、この経験を少しでも多くの人びとと分かちたいと、夢中になっているところが見られる。そこには、このような経験が人間にとって唯一絶対の最高善であり、それを妨げるものはいっさい悪であると信じて疑わない宗教的信念がある。ぜがひでも頂上経験をと説法するマズローの態度には、このような経験のためにはLSDその他の麻薬を使用することも辞さず、さらにその合法化を叫ぶヒッピーたちと共通したものがある。じじつ、マズローが頂上経験において味わわれる「海洋的感情 oceanic feeling」を、「果てしない水平線が眼前に開けたという感じ、いままでになく強

くなったと同時に力が抜けてしまったという感じ、大きな恍惚、驚嘆、畏敬の感じ、時と所の忘却、そして最後に、なにか極度に重要で貴重なことが起きたという確信」と形容しているのを読むと⁽⁵⁾、ヒッピー仲間が随喜の涙を流す「サイケデリック経験」にはかならないことがわかる。そのような経験の評価は、もはや科学的領域を越えたものである。ある意味では、マズローの欲求階層説は、かれのこの宗教的信念に論理的裏付けを与える試みであるといえる。

マズロー理論のこの性格は、かれが自己実現的人間の行動上、性格構造上の特徴を描写しているのをみると、きわめて明白となる。かれは、これらの特徴を提示するにあたって、それらが友人、知人、有名人、歴史的人物などのあいだから選び出された自己実現的人間に共通する客観的事実であるという。しかし、かれの選考基準はといえば、「いまの段階ではまだ正確に記述することのむずかしい（自己実現の）徴候群」といったあいまいな説明しか与えられておらず⁽⁶⁾、それ以上のことについては、研究の性質が「じぶんの好奇心を満たすものにすぎず、さまざまの個人的な道徳、倫理、科学問題の解決を旨とした」ものであるから、「他人に証明したり説明したりするつもりはなく、（個人的研究においては当然のこととして）じぶんの考えを確かめ、じぶんに教えるためのものにすぎなかった」という理由で、いっさいの説明を避けている。それではなぜ、他人に証明したり説明したりするつもりのない研究結果を発表しようとするのか。この疑問は、かれの著述の目的が事実の発表ではなく、信念のひれきであると解釈すれば、解けるであろう。

すなわち、マズローはじぶんの頂上経験を他人によって再確認しようとして、じぶんに共通した特徴をもつ人物を選び出すのである。そのうえで、選ばれた人間に自己実現者というレッテルをはり、自己実現的人間はじぶん

と同じ特徴をもつというのである。これは循環論法であり、自己予言的である。うがった見方をすれば、マズロウはこのような論法で間接的にじぶんが自己実現者、すなわち人物として最高の部類に属する人間であることを、自他に認めさせたいのである。いいかえれば、かれの理論はかれのいう「尊敬欲求」によって動機づけられていると考えられる。

- (1) *Motivation and Personality*, pp.210-11.
- (2) *Ibid.*, p.180.
- (3) *Ibid.*, p.183.
- (4) *Toward a Psychology of Being*, p.146.
- (5) *Motivation and Personality*, p.216.
- (6) *Ibid.*, p.200.

自己実現的行動

普通人でもときたま頂上経験を味わうことができる。そして頂上経験の回数が増すにしたがって、自己実現の境地が近づいてくる。その意味で、自己実現とそれ以前の状態のあいだには、絶対的な境界線が存在しない。すなわち、「われわれが自己実現的人間とよぶものたちを区別していると思われるのは、かれらにとってこのような経験が平均人よりもはるかに頻繁、強烈、かつ完全にえられることである。このことは、自己実現をすべてか無かといったことがらよりはむしろ、程度と頻度の問題にする。⁽¹⁾」

それでは、個人が自己実現の境地に近づいた証拠としてどのような行動的变化が観察されうるか。マズロウはつぎの諸点をあげている⁽²⁾——

- (1) **衝動** 欠乏欲求に起因する衝動が不快なため排除されるのにはたいして、自己実現的衝動は心地よいため歓迎される。
- (2) **充足効果** 欠乏充足が静止状態をもたらすのにはたいして、自己実現はいつその自己実現を刺戟する。
- (3) **臨床効果** 欠乏充足が精神的病気を予防するだけなのにはたいして、自己実現は健

康を増進する。

- (4) **快樂** 欠乏充足による快樂は一時的苦痛軽減にすぎないのにはたいして、自己実現のもたらす快樂は永続する。
- (5) **目標** 欠乏充足には周期的なやまがあるが、自己実現にはやまがなく、自己実現行動そのものが目標であるといえる。
- (6) **特異性** 欠乏充足は各人共通の必要であるが、自己実現はこのような必要を越えて個性を伸ばそうとするのであるから、各人各様である。
- (7) **環境依存** 環境によって欠乏を充足しようとする人間が環境に依存し、環境を恐れるのにはたいして、自己実現的人間は欠乏を満たしているから、環境に依存せず、自主的である。
- (8) **対人関係** 他人の手を借りて欠乏を充足しようとする人間が他人を全体的に見ないで、利用価値のある側面だけを抽象して見るのにはたいして、自己実現的人間は他人からなにも求めないから、他人を全体として、客観的にとらえる。
- (9) **自己意識** 欠乏欲求にこだわる人間が利己的に考え、行動するのにはたいして、自己実現的人間は自己にたいする自信から、私利を忘れて問題本位に考え、行動できる。
- (10) **葛藤** 欠乏充足の不足からくる神経症には他人をめぐる葛藤が関連しているから、精神療法が必要とされるのにはたいして、自己実現的人間の葛藤は本人の自己解釈をめぐるものであり、当人の内省によって独力処理できるものである。
- (11) **学習** 従来の学習理論における学習とは、欠乏充足のための手段を獲得することであったが、自己実現のための学習とは、そのような手段を外から一つ一つ獲得していくことではなく、内面的に人格の全面的変化を経験することでなければならぬ。したがって、むしろ過去の学習によって課せられた抑制から個人を解放し、かれ独自

の内面的性質を表出させることでなければならぬ。

(12) 知覚 自己実現的人間は環境から欲求充足的側面を抽象する必要をもたないので、外界を無欲に眺めることができる。そのため、ありのままの姿を明確かつ洞察的に認知することができる。

- (1) *Toward a Psychology of Being*, pp.91-92
 (2) *Ibid.*, pp.25-38.

自己実現的性格構造

このような行動特徴が自己実現的人間の性格構造に組み込まれたとき、どのようなパーソナリティが成立するであろうか。マズロウはつぎの諸相が目立ってくるという。いま説明したところと多少重複するところもあるが、考察してみよう⁽¹⁾——

(1) 現実にかんするすぐれた知覚 先入観に煩わされないで「絶対そこにあるもの」を直視する「無邪気な目」がそなわるようになる。そのために慣れないものに遭遇しても恐れることなく、進んで親しむ。

(2) 自己、他人、および自然の包容増大 自己、他人、および自然を欠点を含めてありのまま受け入れる。そのために生活力がたくましく、気取りがないとともに、他人の気取りを嫌う。

(3) 自然さの増大 因習を気にしないで思うままに行動する。反面で、ときどき周囲の世界からの疎外感を味わう。

(4) 問題本位の増大 つねに問題を広い視野からとらえ、個人的利害を越えた人生の使命を見いだして、それに全心を傾ける。私事に煩わされないで、心の安らぎがみられる。

(5) 超然性と孤独への願望の増大 他人を必要としないので世俗に超然としていられるばかりでなく、進んで孤独を求める。そのために問題を客観的に眺められる反面、普通人には冷淡で友情に欠けると見られが

ちである。

(6) 自主性の増大と文化没入への抵抗 もっぱら自己実現を目ざすから、環境に依存することがなく、苦境に耐える。またつねに自己を保って文化にのまれることを警戒する。ただし、些細なことについては文化の波にしたがい、たとえ意に反することであっても、むだな反抗はせず、冷静に時の移るのを待つ。

(7) 新鮮な感銘の継続 人生経験の喜びや驚きを失うことがない。これは経験を生のままで知覚し、既成観念によって整理してしまわないためと思われる。

(8) 頂上経験の頻度増大 マズロウが「頂上経験」とよぶ神秘的経験の回数が増大する。

(9) 人類との一体感の増大 普通人の欠点が目ざわりになり、かれらとのあいだに距離をおこうとする反面で、人類の立場からかれらに兄弟愛をいただき、かれらを助けてやりたいと純粋に願う（泥沼はいや、よごれるのはいや、だが他人には寛容でありたい）。

(10) 対人関係の変化 他人との親交をふつう以上に深めるが、相手を厳選するために範囲が限られる。ことに気取った人間を敬遠する。崇拜者には丁寧に応待するが、なるべくかれらを避けようとする。

(11) 性格構造の民主化 すぐれた人物であれば、階級、教育、人種、家柄などに関係なく交際する。また教わるのがあれば、体面にこだわらないで、だれからでも教わる。さらに、どんなに下劣な人間にたいしても、人間同士としての最低限の礼儀を欠かさない。

(12) 創造性の増大 概念、抽象、期待、信念、類型などに邪魔されないで、「王様を着物をまもっていないのを発見した童話のなかの子どもに似た特別な鋭い知覚」によって、生のままの新鮮な、生のままの具体的なものを見ることが出来る。レットル

にとらわれないで真相を見抜くことができる。看板にいつわられない。この特殊な意味の創造性を、マズロウは「自己実現的創造性 self-actualizing creativeness」とよぶ。

(13) 価値体系の変化 自己の人間性を全面的に肯定し、その完全な発達を目ざすから、世俗的道德とは無関係に、このような実現過程を促進するか阻害するかによって万事の価値を判断する。このような価値体系をマズロウが「自然主義的価値体系」とよぶことは、すでに見た。

- (1) *Motivation and Personality*, pp.199-234 ;
Toward a Psychology of Being, pp.23-24,
148.
- (2) *Toward a Psychology of Being*, p.129.

自己実現の危険

自己実現的行動の根本的特徴は、以上から明らかなように、対処にたいする意味での表出である。われわれにとっての問題は、このような性質をもつ行動の善悪ではなく、それが組織、とくに企業組織のなかで許されるかどうかである。

こんにちの組織論の父とみられるチェスター・I・バーナードは、組織行動の存在理由を論じているなかで、「個人的満足を考慮外におき、本質的に生物学的な欲求を表現した目的を個人に持たせるときには、かれらの協働は個人ができないことをできるのでなければ存在理由をもたない。したがって、協働は個人ができることがらを制約している制限要因を克服する手段としてその存在価値をもつ」といっている⁽¹⁾。すなわちバーナードは、純粋に表出的な組織行動も例外的に存在することを否定していないが、一般的にいて、組織行動は環境によって課せられた制約に対処することを目的として成立するという。いかえれば、組織は一般に対処的行動形態であるということが出来る。もしそうだとする

と、このような組織行動のうちに純粋に表出的な経験を求める個人が居場所を見つけることはできなくなる。

このような危惧は、ことに自己実現の人間の知覚特徴をみるときに、強められる。マズロウは対処行動と表出行動の知覚面における違いを説明して、対処的知覚が「肉屋が肉をぶった切るようにして事物を強引に、荒々しく、利己的目的のために形にはめようとする欲求に動機づけられた種類の知覚」であるのにたいして、表出的知覚は「そっとやさしく、控え目に、遠慮しながら、水が岩のすき間にしみ込んでいくように受動的に事物の性質に合わせていく」という⁽²⁾。

どちらの種類の知覚にも創造性が必要とされるが、そのためには、対処的知覚のばあいには特殊才能と継続的努力が必要とされるのにたいして、表出的知覚のばあいには自己実現にともなって自然に、電光的に、到来するという。そこでマズロウは、前者の創造性を「特殊才能的創造性」、後者のそれを「自己実現的創造性」とよび⁽³⁾、また動員される思考過程によって「二次的創造性」と「一次的創造性」ともよびかえる⁽⁴⁾。

対処的行動形態である組織行動において必要とされる創造性がどちらかは、いうまでもなからう。マズロウは表出的知覚について、「この種類の超然とした、道徳的、受動的、無干渉的立場からする具体的事物の併存的諸側面の全面的知覚は、美的経験や神秘的経験の描写によく似ている」とのべている⁽⁵⁾。たとえこのような美的、神秘的経験をみかくことが人間的成長のためにいかほど必要であるとしても、組織がそのための場でないことは明らかであろう。

もし個人があえて日常の組織生活のうちにこのような経験を求めようとするれば、必然的に組織からはみ出さざるをえないであろう。組織行動は相互協力、相互期待によって成り立っている。もしある個人が神秘的経験に酔

いしれているとすれば、かれの経験を分かたぬ周囲の人びととのあいだに緊張が生ずることは明らかである。火事が起きても炎に見とれて恍惚としているような人間に好感をもつことは困難である。このような可能性にはマズロウも気づいているようで、日常生活において自己実現の人間が経験しうる危険として、つぎのものをあげている⁽⁶⁾。すなわち、(1)無為、無決断に陥りやすい、(2)他人の問題にかまわない、(3)宿命観に陥りやすい、(4)冷淡な人間と誤解されやすい、(5)社会の向上にかまわない、(6)道徳的判断を欠く、(7)他人に過度の期待を押しつけるとみられる、(8)現実を過度に美化する、などである。

もっともマズロウは、かれがじぶんの身辺から選んだ自己実現の人間は全員日常生活に溶け込んでいて、いまみたような悪影響を経験している例は一件も見あたらなかったという。しかし同時に、「わたくしの調査のうちには仏教僧のような人物はひとりもいなかった」といい、「頂上経験……は、その絶対数にかんするかぎり、自己実現の人びとの間においてすら、例外的経験であるかもしれない」と結んでいる⁽⁷⁾。

しかし、頂上経験の頻度が高い人間が自己実現の人間であるというかれの選考基準からすれば、マズロウが実際に選んだ人物は全員、自己実現の人間でなかったともいえよう。ある意味でマズロウじしん、相手に過度の期待を押しつけるという自己実現の人間特有の過失をおかしているのではなからうか。

それでは、かれの調査対象は実際にどのような動機づけ生活を送っているのであろうか。たとえ自己実現的でないとしても、少なくとも、ときたま頂上経験を味わっているからには、それほど遠からぬ段階にあるといえよう。自己実現的段階のすぐ下は尊敬欲求の段階である。すでにみたように、尊敬欲求は自尊、他尊両欲求にわかれる。このうち、他尊は他人にたいする依存度が高いゆえに、自尊より

も低次にあるといえよう。とすれば、調査対象は、日常この自尊的段階において動機づけられているのではなからうか。

自尊欲求は環境に対処できる能力を養い、ものごとを達成することによって自尊心を高めたいと願う欲求である。マズロウのいう「特殊才能的創造性」を伸ばそうとする欲求であり、ふつう「達成動機」とよばれているものにはかならない。この欲求こそ、マズロウの欲求階層のうちで組織行動を通じて実現しうる最終段階の欲求であるといえる。たとえこれを越えた段階が人間の究極の姿であるとしても、それは組織にとって受け入れることのできない、組織破壊的な要素であるといわなければならない。

ちかごろアメリカ経営学で企業内における「達成動機」の充足が中心問題の一つになっていることは、アメリカの一般的動機水準が前段階の帰属欲求段階からこの段階まで上昇してきていることを暗示する。もしそうだとすれば、人間関係論が人間の主要動機とみる帰属欲求はその動機づけ力を失い、人間関係論的経営政策は古くなったといわなければならない。

経営学においてちかごろ自己実現の人間が問題にされるとき、それは「自己実現した self-actualized」人間というよりはむしろ「自己実現しつつある self-actualizing」人間を意味しており、しかも、達成欲求段階によりやく到達した人間を意味している。それでは従来の組織や経営政策が新しく登場したこの意味での自己実現の人間にどのような関連をもつてあろうか。また改革の必要はどうか。経営学はこうした課題に気づいているのであろうか。

(1) Chester I Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1953), p.23.

(2) *Toward a Psychology of Being*, p.38.

(3) *Ibid.*, 129.

(4) *Ibid.*, 135.

- (5) *Ibid.*, 38.
 (6) *Ibid.*, pp.109-17.
 (7) *Ibid.*, p.118.

* * *

経営学において従來說かれてきたいわゆる伝統的ないし古典的な経営原則や組織原則が職務に従事する個人を狭い活動範囲に閉じ込め、自己実現欲求を満たす機会を奪ってきたことが行動科学者たちによって批判され、経営学者の間でも、伝統的原则を改訂する動きが高まってきている。行動科学者や経営学者が意図する改訂の方向とは、職務の活動範囲を広げ、自由裁量の余地を増すことによって、職務を「豊かにする enrich」ことである。典型的にこうした立場をとる学者に、たとえばアーギリスやマッグレガーがあげられる。また経営者ではソニー社の小林茂氏が真正面からこうしたテーマに取り組んでいる⁽⁴⁾。

しかし、職務の内容をいくら豊かにしたところで、それは自己実現欲求を満たすという点では見当違いの試みといわなければならない。なぜなら、組織活動はその本質において、自己実現欲求とは相いれないものをもっているからである。それはなによりもまず環境対処的な目的行動であり、さらにまた、そこに参加するものにかれの全能力のうちの一部だけを使用させる分業行動である。自己実現欲求とは、個人がこうした行動を超越して、いわば完全無欠、天衣無縫の存在になろうとする欲求である。したがってそれは、反組織的、いなむしろ脱組織的な欲求である。職務内容を豊かにすれば自己実現欲求を満たしうとする人たちは、達成欲求をこうした欲求と混同しているふしが多分にある。この点に関連して、唐木順三氏が学卒就職者の間にこうした欲求をもつ人間の出てきていることを指摘したうえで、「これが人間の人間としての本当の生き方だ、生活だ、くらし方だというようなものは、科学技術社会、近代産業社会の中にはありえない」と述べ、そうした生き方

として「農耕を心に描いている」と結んでいるのは、当を得ているといえよう⁽²⁾。

したがって、社会に自己実現欲求をもつ人間がふえてくれば、それはとりもなおさず組織離れ現象が起きることを意味している。こうした現象が現実化すれば、どのように組織を工夫しても、もはや個人を組織につなぎとめておくことはできない。自己実現欲求をもつ人間の出現は、マズロウによればより低次の欲求が満たされた結果である。実際にそうした人間がふえてきたとすれば、それは経済の失敗のせいではなく、むしろその成功のせいである。いいかえれば、経済の成功は必然的にそうした人間をふやしてゆく。かれらが企業に背を向けるとすれば、それは経済成長にはたす企業の役目がもうすんだとみるからである。

そうした人間の出現を、人類がはじめて獲得した真の人間性を確立するチャンスの到来として歓迎することもできよう。たとえばアーノルド・トインビーはこれを機会に瞑想生活が普及することに期待をかけ、チャールズ・ライクは組織の重圧に押しつぶされた産業社会が「緑化」されることに期待をかける（かれのいう「第三意識」は自己実現欲求の段階にはかならない⁽³⁾）。しかし産業生産は綿密に計算された組織活動の上に成り立っている。トインビーやライクは技術の進歩によって人びとがすでに生産活動から解放されうる段階にきているという。現実はいかれらのいうところから程遠い状態にある。しかし問題は、かれらのいうところが現実と食い違っているかどうかではなく、かれらのいうところが一般社会の意識と食い違っているかどうかである。もしかかれらのいうところが一般社会の意識を反映、ないしは先取りしているとすれば、企業はもはや人をその組織の中に雇用できなくなるであろう。いいかえれば、企業は人の組織なしですまされなければならなくなるであろう。これはもはや組織の改善では解決のつか

ない問題であり、その意味でもはや組織の問題ではなく、超組織的な問題である。

- (1) Chris Argyris, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual* (New York: Harper & Row, 1957); Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960); 小林茂『続創造的経営』（東

京：マネジメントセンター出版部，1971）。

- (2) 唐木順三，「商品と物」，『文芸春秋』昭和46年4月号，p.88.
- (3) “Toynbee on America,” *Life* (Asia Edition), December 25, 1967, pp.74-75; Charles A. Reich, *The Greening of America* (New York: Random House, 1970).