慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ヘルツバーグの「職務満足の二要因理論」をめぐる諸問題
Sub Title	Some problems on Herzberg's "two-factor theory of job satisfaction" : a review
Author	橋本, 昌夫(Hashimoto, Masao) 若林, 満(Wakabayashi, Mitsuru)
Publisher	慶應義塾大学大学院社会学研究科
Publication year	1974
Jtitle	慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要 : 社会学心理学教育学 (Studies in sociology, psychology and education). No.14 (1974.) ,p.19- 30
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論文
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069957X-00000014-0019

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ヘルツバーグの「職務満足の二要因理論」をめぐる諸問題

Some problems on Herzberg's "Two-factor Theory of Job Satisfaction": A Review

橋本昌夫
Hashimoto Masao
若林満
Wakabayashi Mitsuru

はじめに

現代の組織行動研究の多くは，その起源を問いただしてゆけば，必ず Mayo や Roethlisberger and Dickson 等による，一連のホーソン研究の諸問題領域中のどこかにつきあたる，と言っても過言ではない。ホーソン研究のハイライトは，自分の属している全体としての組織，直接の監督者，仕事仲間等々に対して当該組織の成員が抱いている態度や価値感が，いかに彼等の労働意欲を疎外したり，盛りたてたりするものであるかという，単純ではあるが決定的な事実の発見とそれに対する真摯な驚きの内にあった。[1]

McGregor, Viteles, Likert, Argyris, Herzberg, Maslow 等の組織行動論，特にその背後にあるモティベーションについての近代理論は，上のような文脈の中に位置づけることができるだろう。

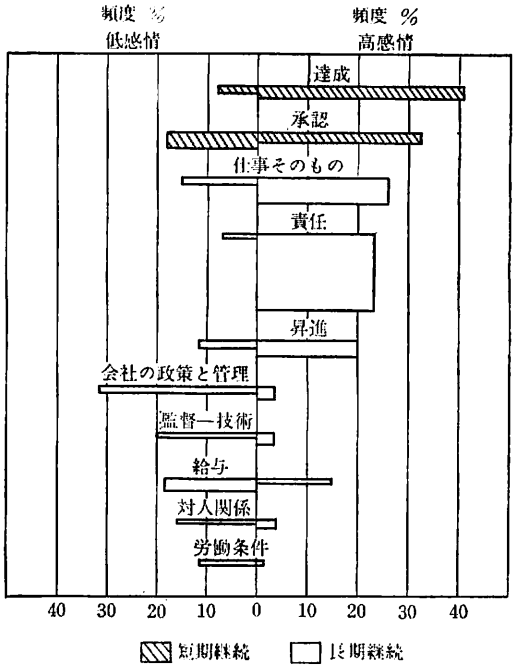
モティベーションに関する問題の理解には，次の2つの方向からのアプローチが可能であろう。第1は，人々は組織行動を通して何を得ようとしているのかという点であり，第2は，組織のもつ諸側面は人々の動機や行動にどのように作用しているのかという方向である。上に述べた論者達がこの2つの問題の同時的解決にとりくみ，[2] それぞれ独特の解答を提示していることは周知の通りである。

本稿の目的は，錯綜するモティベーションの諸理論の中で，研究者，実務家の双方から強い関心が向けられている Fredelic Herzberg 等の「職務満足の二要因理論」(Two Factor Theory of Job Satisfaction) を検討することである。Dunnette 等も言うように，「Herzberg 等 (1959) は，職務満足の静態的な諸特性から転じてそのダイナミックな側面を明らかにするために，はじめて従業員の態度の大規模な研究を行った」のである。[3] しかしその後の批判的諸研究は，方法論，理論そのもの，一般化の可能性等々において，Herzberg Theory のもつ多くの弱点を白日の下にさらした。以下ではまず，職務満足の二要因理論，即ち Motivation-Hygiene (M-H) Theory の概要を説明し，次いで M-H 理論に疑問を投げかける諸研究に従って，その問題点を明らかにしていくことにする。[4]

1. 職務満足の二要因理論

Herzberg と Mausner, Snyderman は，Pittsburgh 市の諸産業組織で働く約200人の技師と会計士を対象として面接調査を行った。[5] 面接者達は技師と会計士に対して，彼等の過去の職務経験の内で①「際立って良い」(exceptionally good) 感じを受けた時のことを，続いて逆に②「際立って悪い」(exceptionally bad) 感情を抱いた時のことをそれぞれ想起することを求め，その時の事情を物語り風に，しかしできるだけ客観的に報じてもらった。言うなれば面接者達は，大きな満足感及び不満足感につながった2つの異なる「重大な出来事」(critical incidents) を，会計士及び技師達の組織活動の経験から採取したのである。このような経験談は個別的で，各人を取りまいている特殊な諸条件を反映したものであったが，Herzberg 等は話の中に盛り込まれたエピソードを，内容分析の手法を用いて16のカテゴリーに分類した。次の図は各カテゴリーの名称と，それらに分類されるエピソードが，high (good) experience と low (bad) expe-

図-1　満足要因と不満足要因の比較



Herzberg, et al., 1959, p. 86 より.

rience のそれぞれに関連して言及された頻度 (%) を示したものである。

上の図は，Herzberg 等の行った研究では，達成，承認，仕事そのもの，昇進といったいわゆる「満足要因」(satisfier) が，満足すべき過去の職務経験に関連して多く言及され，一方，会社の政策と管理，監督，給与，対人関係，労働条件といった「不満足要因」(dissatisfier) が，好ましくない過去の経験と高い頻度で結びついて言及された，という事実を示しているにすぎない。ところが，Herzberg 等は，このようなデータを以下に述べるように解釈することによって，「職務満足の二要因理論」と呼ばれるものを作り上げているのである。しかし，図-1 に示したデータや，二要因理論を支持しているかにみえる多くの類似した研究から，このような解釈や理論化を引き出すことは非常に困難であるといわねばならない。本稿でいう「問題点」とはまさにこのことである。

Herzberg 等の解釈[6]:

①職務満足と職務不満足は，一連続帯上の対極に位置するものではない。この二つは相互に分離され，かつ平行的な関係にある 2 つの連続帯を構成している。

②職務満足の反対は「没満足」(No Satisfaction) であり，職務不満足の反対は「没不満足」(No Dissatisfaction) である。

③職務満足は Motivator ないしは満足要因によって決定される (Motivator は没満足—満足の連続帯にのみ作用し，不満足感には作用しない)。

④職務不満足は Hygiene factor ないしは不満足要因によって決定される (Hygiene は没不満足—不満足の連続帯にのみ作用し，満足感には作用しない)。

⑤「満足要因」は自己のもつ能力や，「心理的成長」(psychological growth) につながる自己の可能性を実現したいという，人間の欲求に答えようとする。

⑥「不満足要因」は，不快な環境を回避したいという，人間の動物的欲求を充足させるものである。

⑦「不満足要因」は「衛生要因」とも呼ばれる。それはこれらの要因が不満足感に陥るのを防ぐだけの役目しかもたないためである。

⑧「満足要因」は「動機づけ要因」とも呼ばれる。それは，このファクターが人間の心理的成長 (自己実現) への積極的な欲求を充足させるからである。

Herzberg はその後，人間の欲求を環境的 (context) 衛生的要因に関連した「動物的欲求」——アダム的欲求パターン——と，達成と自己実現という，仕事そのもの (content) に向けられた「人間的欲求」——アブラハム的欲求パターン——とに分類し，人間の 2 次元的欲求体系論を展開する。更に進んでこの 2 分類は，「衛生要因追求者」(hygiene seeker) と「自己実現者」(self-actualizing man) という 2 つのパーソナリティー型を生み出し，精神的健康人の定義へと進む。

また，この分類は価値の分野にまで反映され，X-Y 理論に似た人間の見方，それに基づく組織づくり，という点にまでつながっていく。[7] しかし，これら一連の「その後の発展」は，多くの問題を含むオリジナルの研究結果を不当に拡大し，過度に一般化したものであって，実証的データとは非常に関連のうすいものである。

次に，上に述べた Herzberg 等の解釈がどの程度正当なものであったかという点を，二要因理論に批判的ないくつかの研究から明らかにしていくことにしよう。

2. Herzberg 理論の問題点

先の説明から明らかなように，Herzberg 理論を支えている方法論的基盤は，面接による好—悪両極端の職務経験の採取と，その内容分析である。このような手法は critical incidents method[8] と呼ばれるものであるが，これは Herzberg 理論の最もユニークな面を構成していると同時に，最大の方法論的弱点でもある。この点を

最初に指摘したのは Kahn[9] である。彼は，Herzberg 等が，被面接者の回想を何の疑いもなくそのまま受け入れてしまっていることに驚きを示し，もしかしたら大部分の回答者が「自我防衛的」(ego-protective) に回答しているのではないかと推論している。また Vroom も Kahn と同様に，Herzberg の方法を使うと動機づけ要因と満足感，衛生要因と不満足感がそれぞれきれいに結びついてくるのは，実はこの手法が回答者の防衛的過程を刺激するためではないかと次のように指摘している。

「人間は得てして，満足の原因を自己の仕事上での達成や成果に帰せしめるものなのかもしれない。他方，不満足の原因はそれを自己の不徳や欠点に求めず，往々にして仕事上の環境要因，即ち会社の方針や監督方法によってもたらされるような諸々の障害物のせいにする」。[10]

Pittsburgh 研究以後，二要因理論を支持する研究が続々と誕生したが，注目すべきことは，これらの研究は全てオリジナルの研究と同一の「物語法」(storytelling method) というただ一つの方法によって生み出されてきたという点である。このような confirming studies の研究戦略[11] に対して，Dunnette や Hulin[12] は非常に辛辣な批判を行っている。その批判の中心は，Dunnette の言葉を借りれば，「方法論上の足枷」(methodologically shackled)[13] という点である。二要因理論が真に有効な理論であるとするならば，方法を変え観点を移しても，その基本的命題は生き残らなければならない。次にこの点を検討してみよう。

2.1. 方法上の問題

ここでの問題は，方法を変え，異った側面から二要因理論を確認しようとする時，果してどのような結果が生じてくるかということである。Herzberg method と対立するのは非面接的方法，特に質問紙によって採取したデータの，多変量解析に基づく分析である。動機づけ—衛生要因は，これらのデータに対して，果して十分な discriminant—convergent validity[14] を与えることができるだろうか。

2.1.1. 職務要因のカテゴリー化

Herzberg は組織行動上の諸変数を，職務満足をもたらす，仕事に直接関連したファクター (Motivator) と，職務不満足をもたらす環境的ファクター (Hygiene) の2つにきれいに峻別してしまったが，因子分析からはこのように明瞭な結果はもたらされないことを，Friedlander[15] や Graen[16] が示している。Friedlander は，約1万人の技師，監督者，従業員のサンプルの中から抽出された600人の人々の質問紙を基にして，職務満足の因子分析を行った。Herzberg の手法に従って，回答者はまず過去において非常に満足した経験を思いうかべるように指示された。次いで回答者は，質問紙にかかげられた17の職務要因 (Herzberg の16項目に近いもの) が，その時の高感情にどのくらい寄与していたかを評定した。分析の結果は次のような3つの因子を明らかにした。

Factor Ⅰ. 社会・技術的環境要因
Factor Ⅱ. 職務内在的自己実現要因
Factor Ⅲ. 昇進を通じての承認

彼は第Ⅰ因子を interpersonal，第Ⅱ因子を，intrapersonal，第Ⅲ因子を impersonal なものとして特徴づけている。Herzberg の二要因に対しては，第Ⅰ因子が Hygiene，第Ⅱ因子が Motivator に相当すると述べてはいるものの[17]，Friedlander は，①職務満足の基礎構造はより複雑であり，② Hygiene Factor が職務満足に寄与する第一因子となっているという点から，Herzberg の二要因説に疑問を投げかけている。職務要因が単純に二分できるものではないという事実は，Ewen (6因子)[18] や Malinovsky and Barry (4因子)[19] の研究からも明らかである。

因子分析を通じて職務満足要因相互の絡み合いを明らかにし，二要因への分割は過度の単純化である旨を指摘したのは Graen である。彼は，二要因理論は「諸側面の相互関連やその構成についての，評定者(研究者)の仮説を反映したもので，回答者自身の認知に基づくものではない」[20] と述べ，回答者の目から見ると，組織行動上の諸変数は，職務満足に対してどのようなカテゴリーとして認知されているかを明らかにしようとした。彼の得た結果は「諸側面の混在」(contamination of dimensions) ということであった。明らかにされた11の因子の大部分は M-H カテゴリーの両側面を含むものであり，給与 (H) と昇進 (M) が結合したもの，承認 (M) と監督方法 (H) が結合したもの等々，諸側面が相互に入り乱れた構成となった。このような発見から Graen は，Herzberg 等が物語中のエピソードを先の16のカテゴリーに分類する過程で，他の側面からの絡みつきを切り捨ててしまい，研究者の仮説に合うようにデータを強引に処理してしまったのではないか，と結論している。

因子分析に基づく以上の研究例が示すように，職務上の諸要因が従業員の職務態度に対して2つのカテゴリー (動機づけ要因—衛生要因) として作用する，という職務満足の二要因理論は，諸要因のカテゴリー化の問題からまず第一に疑問視されたことになる。

2.1.2. 1次元か（満足—不満足），2次元か（満足—没満足，没不満足—不満足）

職務満足に対する伝統的な考え方は，もしある要因が満足感の源泉ならば，その欠除は当然不満足のもととなるという，1次元的な考え方であった。即ち，特定の要因に対して，満足—不満足の連続帯が1次元として考えられていたのである。これに対して二要因説は，満足の対極は没満足であり，不満足の対極は没不満足であって，従来1次元と考えられていたものは，相互に異質な，2次元の平行的な連続帯上にあるという仮説を打ち出した。そして，満足—没満足，没不満足—不満足の各連続帯に作用する要因として，動機づけ要因と衛生要因がそれぞれ対応させられた。Graen によれば，職務満足の伝統的考え方と二要因理論との相違は，次のように図示されることになる。[21]

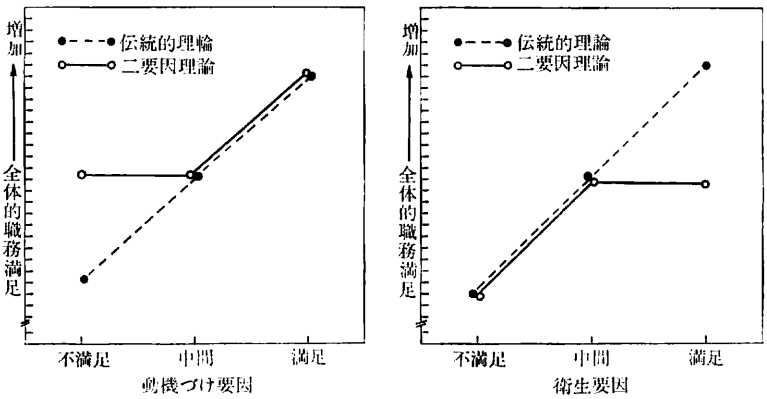


図-2　職務要因と職務満足の関係についての2つのモデル Graen, 1966 より

点線で示された1次元モデルでは，特定の要因に対する満足—不満足が，「全体的職務満足」(overall job satisfaction) に直接的に関連している。しかし二要因理論（実線）では，動機づけ要因は満足感にのみ作用し，その欠除は全体的な不満足の源泉とはならない。同様に，衛生要因は不満足感のもとにはなるが，衛生要因にいくら満足しても，それは全体的満足感をある程度以上に引き上げる力とはならない。Graen は問題をこのように整理した後，Ewen 等[22]にならって次のような仮説をたてる。

① Herzberg 理論に従えば，動機づけ要因に不満足なグループと，動機づけ要因に満足でも不満足でもない（中間）グループとでは，全体的職務満足は同一のはずである。しかし伝統的な考え方は，両グループ間に差のあることを予測している。

② Herzberg 理論によれば，衛生要因に満足しているグループと，衛生要因に満足でも不満足でもない（中間）グループとでは，全体的職務満足に差がない。しかし伝統的な考え方では，両グループ間に差のあることを予測している。

Graen は上の2つの仮説を，分散分析の手法を用いてテストした。結果は，①，② の両仮説において，Herzberg 理論からの予測を否定し，伝統的な1次元モデルの有効性を確認した。[23] 即ち，動機づけ要因も衛生要因も，ともに満足—不満足の1次元レベルで機能していることが確かめられたのである。しかし，両要因の満足感との結びつきの強さ（ω^2 値）には大きな差違があり，動機づけ要因は衛生要因に較べて9倍（.18対.02）もの影響力をもつことが示された。その後の Graen の研究は，満足—不満足の1次元性，及び動機づけ要因と満足—不満足連続帯とのより強い結びつきという，Herzberg 理論に対立する2つの事実をより明確化している。[24] 同様な結果は Friedlander, Wernimont, Hinrichs and Mischkind, Lindsay et al., Hulin and Smith, Soliman, Burke, Halpern によっても明らかにされている。

これらの研究は，様々な方法と観点からなされている。例えば，Ewen et al., Graen, Lindsay et al. は分散分析，Friedlander は平均値の差の検定，Halpern, Wernimont, Hulin and Smith は相関分析，Burke は重要度の優先順位の検討という具合である。Halpern は101人のカウンセラーに，自分が「一番好きな仕事」(best-liked job) を4項目の Motivator (M) と，同じく4項目の Hygiene (H) という側面から7点尺度で記述させ，これらを職務の全体的満足（S）と相関させてみた。[25] 結果は両ファクターとも満足感と高い相関を示し（$r_{S\times M}=.65$, $r_{S\times H}=.40$），二要因理論の $r_{S\times H}\fallingdotseq 0$ と

いう仮説[26]を否定する結果となった。

Burke は 187人の学生に，質問票に掲げられた 10 個の職務要因（M-5，H-5）が自分にとってどのくらい重要であるかという観点から，それらを1から10番までの順位で示すように指示した。[27] 結果として得られた10項目の重要度に関する平均順位づけは，男女の間で強い一致を示した。しかしその序列においては，動機づけ要因と衛生要因が入り乱れ，Herzberg 等が主張しているように，両者は相互に異質な二要因である，とはとても言えない様相であった。

また Wernimont は，Herzberg の最初の研究と同様に会計士と技師を対象として，職務について記述した100個の短文（「社会的望ましさ」においてほぼ等しいMファクターとHファクターが対となり，50個のペアーとして示される）の内から，職務満足につながった過去の経験に対応する項目を選んで，その時の状況を表現するよう求めた。[28] その際，「社会的望ましさ」(social desirability) のような回答者のバイアスをチェックするために，「強制選択」(forced-choice：50個の全ペアーについてM或いはHのいずれかを選ぶ）と，「自由選択」(free-choice：自分の経験に最もぴったりした項目を，M·H やペアーに関係なく10個選ぶ）という工夫をこらして，回答者に2回の選択を行わせた。次の表が示す如く，自由選択の場合には回答者のバイアス (social desirability) がチェックされないので，技師と会計士の両グループに，Herzberg の二要因説に近いパターンが現れてくる。しかし強制選択の場合は，バイアス傾向がチェックされるので，動機づけ要因が満足にも不満足にも強く関係するという，二要因理論に対立する結果となる。

しかしバイアスを含む自由選択の場合でも，動機づけ要因が満足と不満足の両者に対して，より強い効果を与えているということは明らかである。もし二要因理論が貫徹するとすれば，例えば技師の自由選択で言うなら，.76と .42 という値はどちらも 1.00 となり，他の2つの欄は .00 という結果を示さなければならない。このパターンからすれば，自由選択の場合でも Herzberg 理論は支持されていないことになる。

以上の諸研究は，二要因理論の次のような2つの問題点に集中している。① Herzberg 理論では動機づけ要因が満足感を，衛生要因が不満足感をもたらすと考えられているものの，それを支持する研究者達は，全体的な職務満足度を全く測定していない。全体的職務満足のメジャー[29]をとり，これを職務諸要因と関係づければ，Graen, Wernimont, Halpern 等が示したように，動機づけ要因も衛生要因もともに，全体的な職務満足に作用することが明らかとなろう。その上，動機づけ要因は，衛生要因に較べてはるかに強力な要因となるはずである。② Herzberg 理論やそれを支持する研究の焦点は，全て「過去」の特殊な経験に向けられている。その結果 Herzberg の方法は，回想におけるバイアスと，職務要因のもつ“実質的な影響力”とを区別することが出来ない。これに対して，Graen が行ったような，「現在」に焦点を合わせたいくつかの研究は，職務満足は Herzberg 等の言うように2次元ではなく，満足—不満足の1次元で機能している，ということを明らかにしている。

2. 2. 一般化の問題点

2. 2. 1. 支持的研究から

2, 1, では二要因理論の方法論的問題点について述べたが，ここでは Herzberg 理論がどの程度の一般性を持ち得るものであるかという点を，職業，地位，年令，性，文化等々の「境界条件」(boundary condition) に関して検討してみよう。

表 1. 動機づけ要因—衛生要因と満足—不満足との関係
（強制選択と自由選択の場合）

強制・自由 / 選択された割合(百分比)	強制選択				自由選択			
	技師		会計士		技師		会計士	
	満足	不満足	満足	不満足	満足	不満足	満足	不満足
動機づけ要因	.63	.61	.64	.60	.76	.58	.75	.58
衛生要因	.37	.39	.36	.40	.24	.42	.25	.42

Wernimont, 1966 より

支持的な研究が示すところでは，Herzberg の方法論，即ち recall method に従うと，職務満足の二要因理論は彼のオリジナルの研究をほぼ支持する形で，様々な条件に関して一般化されるようにみえる。例えば Schwartz 等は，1959年の Herzberg の最初の研究が専門職（技師と会計士）を対象としたものであるとして，管理職のレベルではどのような結果になるかを，Herzberg の方法に従って確かめようとした。[30] 彼は21の公益事業に属する111人の管理者（ラインの職長から地区責任者補佐まで）に対して，recall method を試みた。結果は二要因理論を支持し，この考え方が管理者レベルにも全く同様にあてはまることを示した。その上二要因理論は，このサンプル内での年令，仕事の種類，学歴，パーソナリティー等の変数によって何ら左右されることはなかった，と報告されている。

テキサス・インスツルメンツ (TI 社) における Myers の研究[31] は，Herzberg や Schwartz の研究をある面ではより一般化しているが，多くの点で二要因理論の中心的仮説に対立する結果を示している。彼は TI 社の科学者，技師，ラインの管督者，時間給の機械工と女子組立工の５つのグループに対して，Herzberg の方法にのっとった分析を試みた。５つのジョブ・レベルの差を無視して全体として眺めた場合，Myers の研究は，一見二要因理論をより一般化した形で支持しているかのように見える。しかし各レベルでの，満足―不満足への諸要因の「結びつき方」(configuration) を子細に眺めると，そこには重大な問題点がかくされていることが明らかとなる。

例えば，職務のレベルが下がるにつれて，動機づけ要因が徐々に姿を消していく。即ち，トップの科学者層では達成，承認，昇進，責任，仕事そのものの５つが満足要因としてあげられ，不満足要因は会社の方針，上役の有能さの２つだけである。しかし下位の女子組立工レベルでは，満足要因は達成と承認の２つだけで，他の７項目は全て衛生要因（不満足要因）で占められている。この事が何を意味するかについて，Myers は何も述べていない。また，全体を通じて達成，承認，仕事そのものといった動機づけ要因が，同時に最も頻度の高い不満足の源泉として働いており（特に女子組立工と男子機械工に顕著），男女差もはなはだしい。

Myers は以上の点をあまり重視せず，むしろ Herzberg 理論を支持する形で議論を進めているが，もし今述べたいくつかの事実を前面に押し出せば，彼の研究はもはや Herzberg 理論を支持するものとはならなくなってしまうだろう。Myers の研究から明らかとなった上のような事実は，“ある人にとって何が満足要因となり，何が不満足要因となるかは，その人の職種，職務階層といった環境変数や性別などによって左右される”という，Herzberg 理論と対立するような仮説を暗示しているように思える。

Herzberg 理論を支持する研究の中には，アメリカとは文化的社会的な背景を異にする，異質な組織風土を対象としたものがいくつかある。レニングラード大学社会学研究所の Yadov と Zdromyslow は，ソ連の労働者や組織が直面している諸問題を明らかにしようとして，肉体労働者，手工熟練労働者，機械操縦者，組立ライン工，自動機械の修理工の６集団を対象として，Herzberg 理論に基づく分析を試みた。[32] この研究で使用されたメジャーは全体的満足度，個々の職務要因に対する労働者の態度，及び業績尺度の３つであった。Yadov 等は，全体的満足度の高低を基準にして労働者を満足組と不満足組に分け，この分離にどのような職務要因が「収斂」(converge) してくるかを分析した。その結果によれば，満足した労働者と不満足な労働者とを一番よく分割している要因は「仕事の内容」であった。即ち，自分の仕事の内容に対して良好な態度（満足）をもっている労働者は職務全体に対してより高い満足感を示し，そうでない者はその逆であった。「分離要因」(discriminant variables) として「仕事の内容」に続いてあがってきたものは，給与，技能改善の必要性，仕事の多様性，仕事の組まれ方，管理者の親身な態度，仕事の肉体的疲労度，生産される製品，仕事の円滑な流れであった。また遂行成績と最も高い相関が見られたのは，「仕事の性質（種類）に対する満足」であったという。

この結果から Herzberg は，ソ連のブルー・カラー層においても，労働者は動機づけ要因によって高い満足感を得ているとして，Yadov 等の研究が，職務満足の二要因理論を通文化的に支持するものであると結論している。[33] しかし Yadov の結論は，次の引用が示すように，社会主義国における理想的な労働者のイメージに，あまりにも強く引きずられているようである。

「ソビエト労働者は，彼の発達の可能性が，消費分野ではなく，生産面に潜在することをますます深く悟るようになっている。社会主義社会においては，生産活動が労働者の興味の基本的内容をなしている。従って，産業施設その他における生産過程の合理化に，積極的に参加することによって表現される労働者のイニシアチヴこそ，明らかに新しい労働態度の一番実質的な特徴の１つであ

る。……これは，資本主義社会の諸条件の下では考えられないことである。」[34]

以上のような Yadov の言明は，職務満足を決定するものとして，仕事の内容のすぐ後に給与という衛生要因が現れ，続いて仕事と給与の水準を決定すると思われる衛生要因が続々とつながってくる，という事実を全く無視している。この事実は，衛生要因が職務満足に強く関連しているということを暗示している。また先の引用から，動機づけ要因の不足（仕事の内容が望ましくない）が不満足の最大の源泉となりうる，という Herzberg 理論に対立するような事実を，読みとることも可能であろう。

二要因理論の通文化的一般化を実証しようとする研究としては，Yadov のソ連における研究の他に，Perezel のハンガリーでの研究，[35] 日本における角の研究[36] があげられよう。商事会社のホワイト・カラーと製造会社のブルー・カラーを対象に行われた角の研究は，日本的組織の独特の風土を暗示する点で興味深い。即ち，ホワイト・カラー，ブルー・カラーを通じて，「同僚との対人関係」という衛生要因が，最も頻度の高い満足経験の源泉として現れてきているのである。彼はこの点の説明として，「我国独特の国民性，または企業が一般にもつ伝統的な終身雇用制度にその理由の一端を求める」のが当を得た解釈であろうと述べているが，我国独自の国民性や終身雇用制度が，何故に衛生要因をして最大の満足要因たらしめているのかという点については何もふれていない。角の研究は，Myers の場合と同様，男女間，ホワイト・カラー，ブルー・カラー間で職務満足と職務要因の結びつき方に差異がある，という点をも同時に明らかにしている。

以上，Herzberg の職務満足の二要因理論を支持する研究をいくつか検討してきた。これらの研究は，全体の傾向としては二要因理論に沿ったものと理解されているが，子細に見ると，諸要因の満足—不満足への結びつき方，それらの出現頻度は，組織レベルや社会・文化的背景の相違から生まれる制度的な要因によって大きく左右されていることが明らかである。組織行動の研究にとって重要なことは，何故にこのような差違が生じてくるのか，またこのような差違は，組織の構造や個人の生き方の違いとどのように結びついているのか，という点を明らかにすることである。"全体として Herzberg 理論を支持する" というような結論は，上に述べたようなよりつっこんだ問題意識の発展を制限することはあっても，決してそれを促進させる力とはなり得ないだろう。

2. 2. 2. 非支持的研究

Herzberg 理論の一般化に対して批判的な研究の多くは，あらゆる条件下において，全ての人間が動機づけ要因だけにしか満足感を見出さないという，「精神的健康人」の動機づけパターンに対して異論を唱えている。非支持的な研究が明らかにした点は，ある要因は条件次第で満足の源泉にもなれば不満足の源泉にもなるということと，ある人間に満足をもたらすものが同時に他の人の満足感を保証するものではない，ということである。Smith and Kendall は次のように述べている。

「職務満足は，個人の準拠枠に従ってその人が認知する職務特性の函数である。この考え方によれば，ある特定の職務の状態は，次のような条件次第で満足要因，不満足要因，或いはどちらにも無関係な要因のいずれともなり得る。そのような条件とは，仕事の違い，他の人々の状態，資格条件，その人の過去の経験，そして現在の職務をとりまく数々の状況的要因である。従って，職務満足はある絶対的な現象ではなく，その人が何を選択することができるかによって異なる相対的なものである。」[37]

次に，Smith and Kendall が上で述べたような諸条件と二要因理論との関係を解明しようとしている，いくつかの研究について見てみよう。

2. 2. 2. 1. 性と年令

最も一般的な「背景」(background) 要因は，性と年令である。先に紹介した Myers や角の研究では，諸要因の結合状態は男女間で差が著しく，特に女子は，満足の源泉として Herzberg の動機づけ要因をほんの僅かしかあげていなかった。性や年令のような変数は，他のより中心的な職務条件，例えば地位，職業，勤務年数，教育等と結びつくのが一般的である。従って，性や年令でパターンに変化のある場合は，これらに結びついている他の諸変数がパターンの違いを説明する鍵となろう。

例えば Saleh は，停年をひかえた 60～65才の管理者85名に対して，Herzberg の方法で年令ファクターを入れた面接を試みた。[38] 彼は回答者から，現在（60～65才）と彼等の過去（30～55才）の2時点において，何が職務満足の源泉となっているのか，また，なっていたのかを聞き出した。結果は彼の仮説の通り，働き盛りの年代（30～55才）では content factor が，停年をひかえた現年代（60～65才）では context factor が，最も重要な満足要因となっていることを示した。

この研究は，年令変数に組織の制度的要因や職務配分のあり方が強く関係していることを示しており，そのような要因を考慮することなくしては，二要因理論の年令

に関する一般化は意味がないことを明らかにしている。似たような結果は Singh and Baumgartel によっても報告されている。[39] 彼等によれば，成長要因に対する重要性の認知は年令と負の相関を示し，逆に保証要因は年令と正の相関を示した。このことは，満足要因の認知は年令及びそれと結合した他の変数とともに変化するものであり，Herzberg 等が言うように，このような変化を超越した絶対的なものではあり得ないことを暗示している。

Centers and Bugental の研究も，性差を無視して二要因理論を一般化することに注意を促している。[40] 動機づけ要因及び衛生要因に対する価値づけは，全体として見た場合，男女間で一致していた（男女とも両ファクターが重要であると答えていた）。しかし個々のアイテムの重要性を比較してみると，そこには明瞭な男女差が見出された。即ち，女性は男性に較べて「同僚」(co-worker) の良し悪しをより重視し，逆に「自己表現」(self-expression) は男性ほど重要視していない。Centers 等の言うように，このことは女性が男性に較べて職務の社会的側面をより重要視する，という事実を裏書きしているのかもしれない。[41] 同様の結果は，高度な専門職に従事している女性（大半が大学院卒）を対象とした，Walt の研究からもうかがわれる。この研究では，同僚関係と部下関係という 2 つの context factor が，二要因理論の予測に反して動機づけ要因として出てきてしまった。[42]

また，先に紹介した日本での角の研究は，満足にしろ不満足にしろ，女性は男性に較べてより多く同僚関係を問題にする（男性41%，女性63%）という点を明らかにしている。一方面白いことには，二要因理論をより一般的に反証しようとした Dunnette, Graen, Hulin and Smith 等の研究は，逆に動機づけ要因と衛生要因はともに職務満足の源泉となり，この点では男女間で差がないという事実を明らかにしている。

2. 2. 2. 2. 地位及び職務レベル

職務諸要因が従業員の満足—不満足感に与える影響は，Myers の研究によって典型的に示されたように，その人の地位や職種によって変化することが予想される。Friedlander は，政府関係の仕事に従事している人々を中心として形成されている，ある地方のコミュニティーから，2 つの地位レベル（ホワイト・カラーとブルー・カラー）に属する1468名を選び出し，職務要因に対する価値づけが，ホワイト・カラーとブルー・カラーでどのように異なるかを明らかにしようとした。[43] 先に示したように，職務要因は因子分析の結果 3 つのファクターに分解された。

I が社会・技術的環境要因，II が仕事に内在する自己実現要因，III が昇進を通じての承認であったが，これら相互のハイラーキカルな関係は，ホワイト・カラーとブルー・カラーでは下図のような明白な対照を示した。

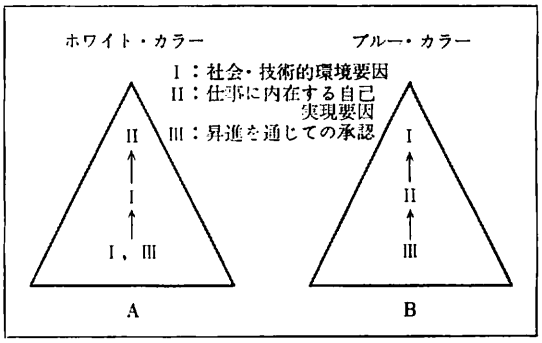


図-3　ホワイトカラー，ブルーカラーの価値ハイラーキー

ホワイト・カラー・グループでは自己実現要因（II）にトップ・ランクの価値づけが与えられているのに，ブルー・カラー・グループではトップは環境要因となっている。上の図は，自己実現要因がある限られたグループの人々にとって特に価値あるものであり，Herzberg 等の言うように，全ての人々が第 1 の重要性を置いて追求しているものではない，ということを示している。このことは，両グループの内部を仕事のレベルに従って更に細分化した時に，より明瞭となる。各グループは高，中，低の 3 つの職務階層に分割されたが，A のパターンを示したのは，ホワイト・カラーの内でも中・高の階層にある人々だけであった。ホワイト・カラーの低階層とブルー・カラーの全階層は全て B のパターンを示した。

同様な事実は Centers 等によっても明らかにされている。[44] 彼等の研究によれば，仕事そのものから得られる満足の程度は，低階層ブルー・カラー→高階層ブルー・カラー（＝低階層ホワイト・カラー）→高階層ホワイト・カラーの順で高くなっているという。また，Friedlander は別の研究で，ブルー・カラーの全階層がホワイト・カラーに較べて context factor をより高く価値づけ，逆にホワイト・カラーは全階層にわたって（特に middle class），ブルー・カラーよりも content factor をより重要なものとみなしている，という結果を明らかにしている。[45] 一方 Dunnette 等は，6 つの職業グループ（商店主，小売店員，秘書，技師と科学者，セールスマン，学生）を対象に，二要因理論の妥当性をテストして

いる。[46] 全職種を通じて，動機づけ—衛生の両要因が入り乱れて職務満足に貢献しており，結果は伝統的な1次元モデルが全職種を通じて一般化された形となった。尚 Levine and Weitz の研究は，二要因理論，伝統的理論ともに，学生の満足感については適用されないということを示している。[47]

以上の研究が明らかにしているのは，職務階層や職業的地位という条件を無視して Herzberg 理論を一般化することは，あまり意味がないという点である。大部分の支持的研究がそうであるように，かりにこのような条件を越えて，職務満足の二要因理論が「全体として」(in general) 支持されるものだとしても，このようなアプローチは，職務満足に関する上記のような個別的事情を何ら明らかにするものではない。

2. 2. 2. 3. 個人差

仕事を通じての満足—不満足が，個々人に特有な変数 (personality variables) によって異ったものとなる，ということは当然考えられる。[48] 個人差の内で職満務足に関してとり上げられる変数は，知能や情緒的ダイナミックスのような基礎的なものではなく，組織上の「役割」に密着した，より具体的な行動次元にかかわるものである。

Wernimont は自己のデータの解釈にあたって，相異なる2つのタイプの「期待」(expectation) について述べている。[49] 1つは content factor に向けられた個人目標に関するもので，この期待の充足—不充足はそれぞれ職務満足—不満足に大きく作用する。もう1つは，個人の貢献に対する見返りとして組織が与える，報酬（給与，作業条件等）に対する期待である。この種の期待の不充足はしばしば職務不満足の源となるが，十分満たされても職務満足を積極的に増大させることにはならないと彼は言う。このように考えると，各人がどのような期待をどの程度強く抱いているかという，期待の個人差が職務満足の水準を左右するということになる。

Eran はこのような考えを押し進め，職務要因→パーソナリティー→職務満足という関係を明らかにしようと試みた。[50] 彼は338名の lower-middle のマネジャーを，Ghiselli の SDI (Self-Description Inventory) スコア[51] に基づいて2つのパーソナリティー・グループに分割し，これと各人の職務態度との関係を調べた。グループ分けを決定したパーソナリティー要因は意思決定に関する特性 DMA (Decision Making Approach) であり，この DMA で自分を高く認知していたグループは低いグループに較べて，保証，社会的欲求，尊敬，自律性，自己実現の5つの欲求に対して高い期待と重要性を付与していることが見出された。と同時に，高いグループは低いグループに較べて，社会的欲求を除いた他の4項目に対して，より高い満足感を表明していた。[52] また High DMA と Low DMA の各グループは，それぞれ「内部志向的」(inner directed) と「他人志向的」(other directed) の諸特性[53] とも対応していた。

Graen 等も，各人の「選好パターン」(pattern of preferences) と満足感の関係を明らかにしようと試みている。[54] 彼等は113名の科学者の内から，職業的関心において均質的な "In" cluster (32名) と不均質的な "Out" cluster (81名) をえり分け，両クラスターを権

表2　要求レベルと満足との相関

スケール	全体 (N=113)	要求グループ "In" cluster (N=32)	要求グループ "Out" cluster (N=81)	Z_F
権限	−.01	.23	−.23*	2.15*
会社の目標	−.20*	.11	−.34**	2.13*
会社のイメージ	.34**	.59**	.23*	2.04*
会社の政策や施策	−.06	.43*	−.20	3.05**
保障	.03	.60**	−.16	3.93**
社会的地位	−.16	.20	−.27*	2.21*
監督—人間関係	.00	.25	−.09	1.59
作業条件	−.01	.48*	−.20	3.34**

Z_F: Fisher の Z 値 ("In" と "Out" の相関係数間の差のテスト)
* P≤.05
** P≤.01

Graen et al., 1968 より

限，組織目標，会社のイメージ，政策や慣行，保証，社会的地位，上司との人間関係，作業条件の8項目に対する満足度と関係づけてみた。"In" cluster では，高い満足感とこれらの項目に対する高い欲求とが対応していたが，"Out" cluster では，逆に高い満足感が低い欲求水準をもつ人々のグループと対応していた。表2は"In"と"Out"との間に，上に示唆したような欲求パターンの違いがあることを明らかにしている。

Graen はこの違いを，"In" cluster は「会社志向」(Company-oriented) に，"Out" cluster は「専門職志向」(Professionally-oriented) に対応させて説明している。[55] 前者は会社のイメージ，政策，保証，作業条件等に高い欲求をもち，これらが充足されることによって高い満足感を得ている。言うなれば，自己の目標と会社への志向はパラレル（正の相関）である。しかし後者では，この関係は逆になっている。即ち，高い満足感は，会社が与えてくれる諸々の要因に対して低い欲求をもつグループと対応する。例えば，権限に満足している人々はそのような欲求をほとんど示さず，逆に権限や組織目標に自から関与すればするほど，彼等はそれに対する不満をつのらせていく（負の相関）。"In" cluster にとっては会社そのものが欲求充足の源泉であるのに対して，"Out" cluster では会社は単なる手段であり，真の欲求充足は，会社以外の自己の専門分野から得られるものに向けられている。

Meltzer and Ludwig の研究も，personality variables が職務満足と関係していることを示している。[56] 彼等の研究では，「自律性」(autonomy) と「対人的能力」(interpersonal competence) において高いスコアをもっている者が，仕事に満足を見出しているグループを構成していた。

以上の研究例が示唆するところは，職務満足の理論は各人の抱いている期待，社会的志向，専門家志向，並びに役割行動上の特性等々の個人差を無視しては，一般化できないという点である。しかるに職務満足の二要因理論は，むしろこのような個人差を消し去る形で，データの解釈と理論的一般化をおしすすめようとしているのである。

結　論

以上，職務満足の二要因理論を，方法論的側面と一般化の側面から問題としてきたが，結論として次の3点を強調したい。

①二要因理論は，Vroom や Dunnette の指摘した通り，recall method と呼ばれる特殊な方法から生まれたものである。他の方法を用いることによって，この特殊な方法からくるバイアス (method variance) を取り除けば，Herzberg 理論は一貫性を失い，これを支えている中心的な仮説（職務要因の2分割と職務満足に対する2次元的解釈）は崩壊してしまう。

② Herzberg 理論が一般化されたのは，「方法論の足枷」のために，文化的背景，性，年令，職務レベル，職業的地位，個人差等々の境界条件のもつ力が排除されてしまったからである。たとえ"全体として"二要因理論が一般的に支持できたとしても，支持的研究自からがはからずも明らかにした，境界条件によって異なるパターンの差異は，二要因理論からは何ら説明することができない。これらの個別的事情を明らかにしようとすれば，二要因理論と対立的な他の理論（例えば「道具性理論」や「公平理論」）[57] がどうしても必要になってくる。

③ 批判的な諸研究が導き出したところによれば，職務要因は，条件次第で全体的職務満足にも不満足にも同様に影響を与える。その上，諸要因のうちでも content factor が満足感に作用する力は圧倒的である。Herzberg 理論は明らかに，このファクターのもつ強い効果に幻惑されている。

以上のような結論に対しては，Herzberg 陣営からの逆批判がいくつかあげられている。[58] しかしこれらは，上に述べた点をくつがえすほど強力なものではないように思える。Herzberg 理論の広大な広がりを支えている実証的基礎は，どうみても 1. で示したような8項目の解釈を可能にするほど十分なものであるとはいいがたい。本稿では，二要因理論の組織での実践的側面，[59] 特に組織開発に関連した側面について十分言及することができなかったが，今まで論じてきた二要因理論の「諸問題点」から，この理論にうらずけられた「職務拡充」(job enrichment) のような具体的提案を検討してみれば，かならず新しい問題点がほり起こされてくるだろう。この点については機会を改めて論じてみたいと思う。

注および参考文献

1) Roethlisberger, F. J. Management and Morale, 1941. 野田，川村訳，経営と勤労意欲，ダイアモンド社。
2) この側面は一般に統合の問題として論じられる。例えば，Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, 1964. 三隅，黒川訳，新しい管理社会の探求，産業能率短大出版。
3) Dunnette, M. D., Campbell, J. P., and Hakel,

M. D. Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2, 143-174.

4) Herzberg 理論に関連した諸研究のレビューとしては, House, R. J., and Wigdor, L. A. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 1967, 20, 369-388. 参照。

5) Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

6) Herzbereg, F. The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 1965, 18, 393-402.

7) Herzberg, F. *Work and Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 北野訳,「仕事と人間性」, 東洋経済新報性。

8) critical incidents method については, Flanagan, J. C. The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 1954, 51, 327-358. 参照。

9) Kahn, R. L. Review of motivation to work. *Contemporary Psychology*, 1961, 6, 9-10.

10) Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964, p. 129 及び次のものを参照。
Vroom, V. H. Some observations regarding Herzberg's two-factor theory. Paper read at the American Psychological Associaton, Chicago, September, 1965.

11) 研究戦略についての問題提起としては, 次の文献参照。
Dunnette, M. D. Fads, fashions, and folderol in psychology. *American Psychologist* 1966, 21, 232-352.
Platt, J. R. Strong inference. *Science*, 1964, 146, 347-352.

12) Hulin. C. L. Review of Herzberg's work and nature of man. *Personnel Psychology*, 1966, 19, 434-437.

13) Dunnette M. D., et al. 1967.

14) Campbell, D. T., and Fiske, D. W. Convergent and discriminant validation by the mutlitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 1959, 56, 81-105.
Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin C. L., and Miller, A. M. Convergent and discriminant validity for areas and method of rating job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48, 313-319.

15) Friedlandcr, F. Underlying sources of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47, 246-250.

16) Graen, G. B. Motivator and hygiene dimensions for research and development engineers. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 563-566.

17) 第III因子は両者の混合である。この結果からみると二要因理論はこの第三因子の成分をむりやり分解して, M-H ファクターの中にとり込んでいるともいえる。

18) Ewen, R. B. Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48, 161-163.

19) Malinovsky, M. R., and Barry, J. R. Determinants of work attitudes. *Journal of Aptlied Psychology*, 1965, 49, 446-451.

20) Graen, G. B. op. cit., 1966.

21) Graen, G. B. Addendum to "An empirical test of the Herzberg two-factor theory." *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 551-555.

22) Ewen, R. B., Hulin, C. L., Smith, P. C., and Locke, E. A. An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Aptlied Psychology*, 1966, 50, 544-550.

23) 同様なアプローチとしては, 次を参照。
Hulin, C. L., and Smith, P. C. A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 209-216.
Kosmo, R., and Behling, O. Single continuum job satisfaction vs. duality: An empirical test. *Porsonnel Psychology*, 1969, 22, 327-334.

24) Graen, G. B. Testing traditional and two-factor hypotheses concerning job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 366-371.

25) Halpern, G. Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 198-220.

26) Lindsay, C. A., Marks, E., and Gorlow, L. The Herzberg theory: A critique and reformulation. *Journal of Applied Psychology*, 1967, 51, 330-339.

27) Burke, R. J. Are Herzberg's motivators and hygienes unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 317-321.

28) Wernimont, P. F. Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 41-50.

29) Ewen や Graen 等の用いた全体的職務満足のメジャーは次にならったものである。
Hoppock, R. *Job Satisfaction*. New York: Harper, 1935.

30) Schwartz, M. M., Jenusaitis, E., and Stark, H. Motivational factors among supervisors in the utility industry. *Personnel Psychology*, 1963, 16, 45-54.
Herzberg 等は面接を通じて過去の critical incidents を採集したが, Schwartz 等は記述による報

告をもとにしている。
31) Myers, M. S. Who are your motivated workers? *Harvard Business Review*, 1964, 42, 73-88.
32) Yadov, V. A. The Soviet and American worker: Job attitudes. *Soviet Life, January*, 1965 in Herzbdrg, F. op. cit., 1965.
33) Herzberg, F. The new industrial psychology. *Industrial and Labor Relations Review*, 1965, 18, 364-376.
34) Herzberg, F. op. cit., 1966, p. 186-187 (訳書)。
35) Perezel, J. Unpublished manuscript. Ganz-Mavag locomotive workers. Budapest. Hungary. in Herzberg, F., op. cit., 1966.
36) 角隆司, 組織行動の科学, ミネルヴァ書房。
37) House, R. J. et al. 1967.
38) Saleh, S. D. A study of attitude change in the preretirement period. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48, 310-312.
Saleh, S., and Otis, J. Sources of job satisfaction and their effects on attitudes toward retirement. *Journal of Industrial Psychology*, 1963, 1, 101-106.
39) Singh, T. N., and Baumgartel, H. Backgroud factors in airline mechanics' work motivations: A research note. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 357-359.
40) Centers, R., and Bugental, D. E. Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 193-197.
41) 同様な見解は次の研究でも示されている。
Hulin, C. L., and Smith, P. C. Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48, 88-92.
42) Walt, D. The motivation for women to work in high level professional positions, in Herzberg, 1966 参照。
43) Friedlander, F. Comparative work value systems. *Personnel Psychology*, 1965, 18, 1-20.
44) Centers, R. Motivational aspects of occupational stratification. *Journal of Applied Psychology*, 1948, 28, 187-217.
Centers, R. and Bugental, D. E. op. cit., 1966.
45) Friedlander, F. Importance of work versus nonwork among socially and occupationlly stratified groups. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50, 437-441.
46) Dunnette, M. D. et al. op. cit., 1967.
47) Levine, E. L., and Weitz, J. Job satisfaction among graduate students: Intrinsic versus extrinsic variables. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 263-271.
48) Vroom, V. H. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Applied Social Psychology*, 1959, 322-327.
49) Wernimont, P. F. op. cit. 1966.
50) Eran, M. Relationship between self-perceived personality traits and job attitudes in middle management. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 5, 424-430.
51) Ghiselli, E. E. Occupational level measured through self-perception. *Personnel Psychology*, 1956, 9, 169-176.
52) 個人の状況認知と満足度との関係については, 以下を参照。
Porter, L. W. A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 1961, 45, 1-10.
Vroom, V. H. Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel psychology*, 1962, 15, 159-178.
Kuhlen, R. G. Needs, perceived need satisfaction opportunities, and satisfaction with occupation. *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47, 56-64.
53) Riesman, D., Glazer, N., and Denney, R. *The Lonely Crowd*. New York: Yale University Press, 1951, 加藤訳, 孤独な群衆, みすず書房。
54) Graen, G. B., Dawis, R. V., and Weiss D. J. Need type and job satisfaction among industrial scientists. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 286-289.
55) 両タイプの特性記述については,
Schultz, D. P. R & D personnel: Two basic types. *Personnel*, 1964, 41, 62-67. 参照。
会社に対する態度と満足感の関係については,
Wolf, M. G. The relationship of content and context factors to attitude toward company and job. *Personnel Psychology*, 1967, 20, 121-132.
56) Meltzer, H., and Ludwig, D. Memory dynamics and work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 184-187.
57) Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436.
Graen, G. B. Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1969, 53 (whole No. 2, Part 2).
58) 二要因理論批判への反論としては次の文献参照。
Whitsett, D. A., and Winslow, E. K. An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory, *Personnel Psychology*, 1967, 20, 391-415.
Grigaliunas, B. S., and Herzberg, F. Relevancy in the test of motivator-hygiene theory. Experimental Publication System, 1970, Issue No. 5, Ms. No. 160 A
59) Paul, W. J., Robertson, K. B., and Herzberg, F. Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 1969, March-April, 61-78.
Ford, R. N. *Motivation Through the Work Itself*. American Management Association, 1969. 日本マネージメントセンター訳, 出版, 仕事革新。