



企業経営理論⑥ モチベーション理論 マズローとアルダファー

【モチベーション理論】これだけは覚えよう！

Who	理論	キーワード
マズロー	欲求段階説	5段階の欲求 自己実現欲求 不可逆的
アルダファー	ERG理論	3つの欲求 可逆的
アージリス	未成熟 = 成熟理論	職務拡大 (ジョブエンラージメント) 感受性訓練
マグレガー	X・Y理論	怠け者のX理論 (性悪説) 条件次第のY理論 (性善説)
ハーズバーグ	二要因論 動機づけ = 衛生理論	動機づけ要因 衛生要因 職務拡充 (ジョブエンリッチメント)

【○× 例題】

- Q1. マズローの欲求段階説では、最上位の自己実現欲求は完全に満たされることはないと言われ、別名、欠乏動機とも言われる。
- Q2. 人間は、高次の欲求が満たされない場合、低次の欲求を一層満たそうとするとマズローは主張した。
- Q3. アルダファーのERG理論は、マズローの理論を修正したもので、人間の欲求を生理的欲求、社会的欲求、自己実現欲求の3つに分類した。
- Q4. アルダファーは人間の欲求を3分類しており、これらは同時に存在したり、可逆的であると主張した点がマズローの理論と異なっている。

【マズローの欲求段階説】



【アルダファーのERG理論】



ポイント

① マズローの説を修正

ポイント

② 3つの欲求の同時存在や並行がある
=「可逆的」

Growth
成長の欲求

Relatedness
関係の欲求

Existence
存在の欲求

アルダファーは
マズローの説に
+アルファー

【○× 例題】

Q1. マズローの欲求段階説では、最上位の自己実現欲求は完全に満たされることはないと言われ、別名、欠乏動機とも言われる。

→× 欠乏動機は下位4欲求のこと。自己実現欲求は「成長動機」と呼ばれる。

Q2. 人間は、高次の欲求が満たされない場合、低次の欲求を一層満たそうとするとマズローは主張した。

→× マズローの欲求段階説は「不可逆的」

Q3. アルダファーのERG理論は、マズローの理論を修正したもので、人間の欲求を生理的欲求、社会的欲求、自己実現欲求の3つに分類した。

→× E=Existence(存在)、R=Relatedness(関係)、G=Growth(成長)

Q4. アルダファーは人間の欲求を3分類しており、これらは同時に存在したり、可逆的であると主張した点がマズローの理論と異なっている。→○



企業経営理論⑦ モチベーション理論 アージリス・マグレガー・ハーズバーグ

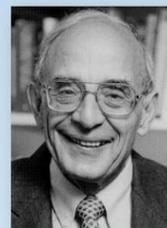
【モチベーション理論】これだけは覚えよう！

Who	理論	キーワード
マズロー	欲求段階説	5段階の欲求 自己実現欲求 不可逆的
アルダファー	ERG理論	3つの欲求 可逆的
アージリス	未成熟 = 成熟理論	職務拡大 (ジョブエンラージメント) 感受性訓練
マグレガー	X・Y理論	怠け者のX理論 (性悪説) 条件次第のY理論 (性善説)
ハーズバーグ	二要因論 動機づけ = 衛生理論	動機づけ要因 衛生要因 職務拡充 (ジョブエンリッチメント)

【○× 例題】

- Q1. 人間は未成熟な存在から成熟した存在に向かう欲求を有しており、この自己実現の欲求を満たすために、個人の責任や裁量を拡大する職務拡大が必要だと、アージリスは主張した。
- Q2. ハーズバーグのY理論では、条件に関わらず献身的に仕事に取り組む人間を想定しており、MBOの活用が有効である。
- Q3. 動機づけ=衛生理論では、満足の要因と不満の要因は別物としており、動機づけを強めるためにはジョブエンラージメントが有効とされている。

【アージリスの未成熟=成熟理論】



【マグラガーの X・Y理論】



Y理論

性善説
報酬次第で献身的に働く
条件次第で自ら責任を取ろうとする



X理論

性悪説、生まれつき仕事は嫌い
責任を回避したがる



ポイント

①マグラガーと言えばX・Y理論

X・Yの2択ならマグレでも当たる！

ポイント

②X理論が性悪説でY理論が性善説

Xはバツなので、性悪説

ポイント

③Y理論に基づいたマネジメントの重要度が高く、MBO（目標管理制度）が有効

XYきたらMBO

X理論にはアメとムチ、命令と統制が必要

【ハーズバーグの 二要因論】



動機づけ要因

【満足につながる要因】
達成感・承認・仕事そのもの
仕事への責任・昇進



衛生要因

【不満につながる要因】
給与・労働条件・作業環境
人間関係・会社の方針・上司の監督



ポイント

①ハーズバーグと言えば
動機づけvs衛生要因

ハンバーグは衛生的に！



ポイント

②主な動機づけ要因と衛生要因

ポイント

③職務拡充（ジョブエンリッチメント）が必要

= 仕事の責任や権限の拡大

= 職務の垂直的拡大、質的充実

ハンバーグといえば、ジュージュー、リッチだ！



【○× 例題】



Q1. 人間は未成熟な存在から成熟した存在に向かう欲求を有しており、この自己実現の欲求を満たすために、~~個人の責任や裁量を拡大する~~職務拡大が必要だと、アージリスは主張した。



→× 「個人の責任や裁量の拡大」は職務拡充

「職務拡大」は職務の水平的拡大！（仕事の範囲の拡大など）

Q2. ~~ハーズバーグのY理論では、条件に関わらず~~献身的に仕事に取り組む人間を想定しており、MBOの活用が有効である。

→× X・Y理論はマグレガー

→Y理論は「条件によっては」献身的に仕事に取り組む人間観！

Q3. 動機づけ=衛生理論では、満足の要因と不満の要因は別物としており、動機づけを強めるためにはジョブエン~~ラ~~ージメントが有効とされている。

→× 職務拡充は「ジョブエンリッチメント」



【モチベーション理論】これだけは覚えよう！

Who	理論	キーワード
マズロー	欲求段階説	5段階の欲求 自己実現欲求 不可逆的
アルダファー	ERG理論	3つの欲求 可逆的
アージリス	未成熟=成熟理論	職務 拡大 （ジョブエンラージメント） 感受性訓練
マグレガー	X・Y理論	怠け者の X 理論（性悪説） 条件次第のY理論（性善説）
ハーズバーグ	二要因論 動機づけ=衛生理論	動機づけ要因 衛生要因 職務 拡充 （ジョブエンリッチメント）