

第3章 動機的制約：組織内の意思決定②

【要約 by 沈 安娜】

3.3 満足と生産性

組織内行動の諸側面のうちでも、勤労意欲、生産性、離職は経営者の活動にとって重要である。生産性に対する個人行動について、「伝統的な」接近方法では、組織内行動のモデルの中に、勤労意欲、満足、凝集性といった諸変数が考えられてきた。しかし、これらを生産性に直接関係づける試みは失敗してきた。そして、現在の満足は、現在の代替案と将来の状態との間の関係と比較すると、重要性がよりすくないということが承認されるようになってきた。

このように人間有機体についての「機械」モデルを適用すると、予期されなかった重大な結果が明らかになった。勤労意欲および満足という概念の上に気づかれた単純な理論は、ほとんど成功しない。

従業員が行う次の二つの種類の意思決定には重大な差異がある。組織に参加するか、離れるかということと、組織のヒエラルキーが要求する率で生産活動を行うか、それを拒否するという意思決定である。次の一般モデルを考えてみよう。

1. 有機体の満足が低ければ低いほど、有機体が試みる代替的プログラムの探索はより多くなる。
2. 探索が多ければ多いほど、報酬の期待値はより高くなる。
3. 報酬の期待値が高くなればなるほど、満足はより高くなる。
4. 報酬の期待値が高くなればなるほど、有機体の希求水準はより高くなる。
5. 希求水準が高くなればなるほど、満足は低くなる。

このモデル中の探索行動は、有機体の側に環境は良好であるかという信念があるかどうか、また探索がいつも妥当な程度に有効であるという事実があるかどうかによって依存するが、現在のところは環境が良好で探索が有効である状況に関心を限定する。高い満足度それ自身が、ある所与の個人を動機付けると予測する理由は何もない。

従業員が満足していないと仮定すると、彼に対して開かれている代替案は、次の3つである。第一に従業員はその職場を離れることができる。第二に、従業員は組織の生産規範に従うこともできる。第三に従業員は生産を高めることなく満足を得る機会を求めることができる。どの意思決定も従業員によって自分の行動の結果であると知覚されるような報酬をもたらさう。しかし、自分の生産性と報酬の結び付け方は多様である。このことから我々は、高い満足度それ自体は、高い生産をきわめて正確に予測させるものでもないし、因果的意味でそれが生産を促進することもない、という結論を出しても良い。

3.4 生産への動機づけ

生産への動機づけに影響を及ぼす諸要因のモデルは、所与の状態に結びついている価値を変える、代替案としての知覚された結果を変える、喚起された状態の集合を変えることで個人が影響を受けるかもしれない、という3点を主張している。生産への動機づけは、代替案の喚起された集合の性格と、喚起された代替案の知覚された結果と、個人目標との関数である。

3.4.1 代替案の喚起された集合

外部代替案の客観的利用可能性が大であればあるほど、客観的に存在している代替的な仕事といった代替案が、より喚起されやすくなる。環境が参加者にとってのもっとも重要なきっかけの源泉となっていることになるが、環境のみが唯一の源泉のなるわけではない。他にも、公式のヒエラルキーからくるきっかけ、仕事それ自体から発生するきっかけ、仕事の報酬についての公式の規定から生ずるきっかけ、組織中の協力者から受けるきっかけがある。

監督習慣と喚起

監督スタイルは、連続体——片方の極では監督者が意思決定して、事前の相談なしに働き手に伝える；もう一方の極では自由で対等な議論に基づいて意思決定が行われる——の中で幅を持って広がっているかもしれない。「機械モデル」に基づけば、監督の直接の命令は他の代替案の喚起を妨げることになり、参加は喚起を増加させることになる。しかし実際は反対の結果が観察されており、それは二つのメカニズムで説明できる。一方では意思決定における独立を尊ぶという文化的な規範が広範に存在しており、そのために意思決定への少なくとも形式上の参加が、これ以上の代替案を探求させずにその決定を受容させるための条件となっている。他方では、参加があるところでも何が喚起されるかを組織ヒエラルキーがコントロールできるような条件にしておいて、代替案が示唆されているということである。（「参加的管理」）意思決定の参加感が大きければ大きいほど、組織の中の権力の格差の可視性はより小さくなり、その可視性が小さくなることで、組織的に承認されていない代替案の喚起を少なくする。また、参加感の量が大きければ大きいほど、代替案の喚起に対する組織のコントロールはより大きくなり、代替案の喚起はより少なくなる。

綿密で高度に特定の監督と一般的な監督を区別して考えると、監督の綿密さの効果は、課業の複雑性と個人の計算能力に依存する。課業がそれを遂行する個人の能力に比して単純なとき、監督者の指示が特定のほど、有害な代替案の喚起が増え、逆も成り立つ。

報酬と喚起

代替案の喚起に対する、金銭的報酬の効果について考察する。我々は次のような仮説を立てる。代替案の喚起された集合の中に革新が含まれている確率は、用いられる奨励金制度のタイプの関数である。革新は、まず奨励金が直接に革新に結びつけられているところで最も起こりやすく、次に起こりやすいのは会社全体の奨励金制度をもっているときであり、また個々人の生産性に奨励金が関連付けられる制度の時は、革新が最も起こりにくい。

職場集団と喚起

最後に我々は、職場集団それ自体での感化に関連する命題を取り出してみよう。集団の個々のメンバーは、相互にきっかけを与え合っている。しかし、部分的には、彼らは他の人の行為の代替案をも喚起し合っている。ある一人の働き手の中で喚起された生産率についての規範は、同じ課業をしている隣接した個人の行動に反映する傾向にある。