

第3章 動機的制約：組織内の意思決定③

【要約 by 中西未有】

3.4.2 喚起された代替案の知覚された諸結果

行為の代替案の集合が喚起される時、それらの結果及び評価のネットワークも同時に喚起され、続いてとりうる選択をあるべき成果と関連させるつながりも、そのネットワークの中に入れられる。ここでは、諸個人が行為の諸結果についての期待を形成するメカニズムを議論の焦点とする。

要因としての環境

行為の諸結果についての期待を形成するのに使われる情報の、以下の3つの重要なタイプを考察する。

- ① 外部の環境の状態が（特に潜在的な代替案に関連して）重要性を持っている
- ② 組織の中の下位集団からの諸圧力が、生産の結果についての個人の期待において決定的な要因となっている
- ③ 組織が制定している報酬制度が、生産についての様々な選択の結果のうち何が重要かを規定している

知覚された結果に対する環境の影響については、「外部環境で利用可能な参加に変わる知覚された代替案の数が多ければ多いほど、組織の要求に従った変動に関連した結果は、より重要ではなくなる」という命題を述べることができる。

個人的諸特性

知覚された代替案の数は、その個人の諸特性（他の組織から見てのその個人の可視性、彼から見ての他の諸組織の可視性、外部の代替案を探索するその個人の性向、その個人の専門化の程度）によって決まる。

集団圧力

代替案の知覚された結果は、部分的には下位集団と組織外の集団とから生じてくる集団圧力の強さと方向に左右される。集団圧力の強さは、①集団への一体化が強ければ強いほど、②集団意見の多様性が増せば増すほど、③環境に対する集団コントロールの範囲が拡大すれば拡大するほど、強くなる。また、集団意見の多様性については、集団内相互作用があればあるほど、そして集団凝集性が大であれば大であるほど、大きくなるといえる。集団コントロールの範囲については、集団間競争量が少ないほど、また集団凝集性が大きいほど、拡大する。

組織の報酬

組織内異動の業績依存性が大きければ大きいほど、生産性向上という知覚された結果はより好ましいものになり、昇進の決定に使用されている基準の主観的操作性が大であれば大であるほど、行為の知覚された結果に対する昇進制度の効果は、より大きくなる。また、金銭的報酬の業績依存性が大であれば大であるほど、生産増大の意思決定の結果として知覚された結果はより好ましいものになり、業績基準の主観的操作性が大であれば大であるほど、行為の知覚された結果に対する金銭的報酬制度の効果は、より大きくなる。

基準の操作性

所与の業績基準が有効かどうかは、他の基準ではなくてその基準を受容することを動機づけているメカニズムに依存し、所与の業績基準に基づく報酬制度の有効性は、その基準がいかに主観的に見て正確であるかに依存している。

業績基準の操作性に影響を与える諸要因については、職場集団の規模が小さいほど業績の基準は主観的に見て操作性が高くなると予想される。また、活動がプログラム化されている程度が高いほど、業績の基準は主観的に見て操作性が高くなる。組織内レベルが高いほど活動のプログラム化は少なくなるので、奨励金制度は組織の低いレベルにおいてより機能すると予測できる。

3.4.3 個人目標

ここでは、個人目標、とりわけ一体化の現象に目を向ける。個人の集団への一体化が強ければ強いほど、個人目標は集団規範の知覚と一致しがちになる。この命題から、以下の5つの仮説が提示される。

- ① 知覚された集団の名声が高ければ高いほど、個人がその集団に一体化する性向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。
- ② 集団メンバー間における目標共有感の程度が高ければ高いほど、個人がその集団に一体化する性向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。
- ③ 個人と集団メンバーとの間での相互作用の頻度が大きければ大であるほど、個人がその集団に一体化する性向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。
- ④ 集団内で充足された個人欲求の数が多ければ多いほど、個人がその集団に一体化する性向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。
- ⑤ 個人と集団メンバーとの間での競争の量が少なければ少ないほど、個人がその集団に一体化する性向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。

集団への一体化に影響する諸要因

上記の5つの仮説において個人の集団への一体化に関係する要因について考察する。

知覚された集団の名声は、社会の中でのその集団の地位と個人的標準に左右される。社会の中でのその集団の地位は、集団目標達成の成功・集団メンバーの身分的地位の平均・集団の可視性に左右される。次にその可視性は、集団の特異性・集団の規模・集団の成長率に左右される。また名声についての個人的標準は、個人がそれまで属していた集団の標準や個人の経験、つまり集団標準と個人的経験の名声レベルの影響を受ける。

次に個人と集団との間の相互作用の頻度は、集団に対する個人の一体化が強いほど・目標共有の程度や集団内で充足された欲求の数が増大するほど大きくなる。また、接触露出・その集団における参加への文化圧力・生き立ちの同質性・コミュニティの規模にも左右される。

目標共有感は、生き立ちの同質性や現在の立場の類似性が大きいほど高くなる。

集団内で充足された個人欲求の数は、その集団の個人目標達成の許容が大きいほど、増大すると予測される。

個人と集団メンバーとの間での競争の量は、個人報酬の独立性が大きいほど少なくなり、個人が事実上のゼロ和ゲームをやっているところでは増大し一体化が減退する。