

第3章 動機的制約：組織内の意思決定④

【要約 by 谷健一郎】

3.4.3 個人目標

組織外集団（例えば専門職協会、コミュニティ集団、家族集団、労働組合）への一体化

専門職協会の場合、個人の仕事の専門職業度が高ければ高いほど、専門職業の集団に対する個人の一体化は大きくなると予想できる。

コミュニティ集団の場合、露出の程度が一体化のために決定的な重要性をもっており、それは居住の期間のような要因に反映されることから、そのコミュニティでの居住期間が長ければ長いほど、コミュニティ集団に対するその個人の一体化はより大きくなる。

家族の場合、その個人の住居の移転が多ければ多いほど、彼の家族集団に対する一体化はより弱くなる。また、出身の文化が大家族に基礎的な社会単位としての意味をもたせている程度が高ければ高いほど、個人の家族集団に対する一体化はより大きくなる。

労働組合の場合、個々の労働者の組合活動への参加の程度が高ければ高いほど、彼の労働組合に対する一体化はより強くなる。また、労働組合が経営者側との交渉で勝ち取った成功が大であれば大であるほど、個人の組合への一体化はより強くなる。

組織への一体化

個人がある組織に長く留まれば留まるほど、彼の他の人々との相互作用はその組織の中でよく起こり、彼の欲求はその組織の中でより多く充足され、従って、彼のその組織への一体化はより大きくなる。また、組織内の縦の異動が大であれば大であるほど、個人の組織への一体化はより強くなる。さらに、監督者が組織の個々のメンバーをして個人的目的を充足させることを容易にさせる程度が大であれば大であるほど、メンバーの組織への一体化はより強くなる。

そして、威信において低いと彼が知覚した組織よりも、高い威信をもつと知覚した組織に対して、より一体化しやすい。例えば、組織が他と区別できる製品を生産している程度が大であれば大であるほど、その組織へのメンバーの一体感は強くなる。また、その組織の中に、社会的地位の高い職業ないし個人が多く含まれていればいるほど、その組織への個々の参加者の一体化はより強くなる。さらに、組織の規模が大であれば大であるほど、それへの個々の参加者の一体化はより強くなる。そして、組織の成長が速ければ速いほど、その組織への個々の参加者の一体化はより強くなる。さらにそれに加え、これらの諸要因は個人的に決められた比較の標準との相対的關係で判断されるので、個々人の経験も考慮に入れなくてはならない。

下位集団への一体化

下位集団への一体化に目を向けると、上述と同じタイプの命題を多く挙げるができる。例えば、下位集団の威信を高めれば高めるほど、その下位集団への個々の参加者の一体化はより強くなる。さらにここで組織は下位集団に対し、生産性という標準を提供するため、結果、組織の中の下位集団が生産的であればあるほど、下位集団への個々の参加者の一体化はより強くなる。下位集団への一体化もまた相互作用と欲求充足に依存しているため、これらを容易にする集団、つまり職場集団が小さければ小さいほど、メンバーの下位集団への一体化はより強くなる。

下位集団への一体化は、下位集団の規範の受容とそれへの同調を意味しているわけだが、しかし逆に言えば、その状況の中の諸要因によってこのような受容と同調とが困難となり、

一体化が妨害されているケースもあることに注意しなければならない。特にそれは職場集団のメンバー間での競争が刺激されているところで見られる。

課業集団への一体化

第一に、組織外の専門職業集団に対する一体化を引き起こす要因の全ては、課業への一体化にも同じようにあてはまる。

第二に、仕事の性質、組織での勤続期間、および組織内の異動が課業への一体化に作用を及ぼす。その特定の課業が、目標の仕事そのものではなくて、むしろ訓練的なものとして知覚されることが大であれば大であるほど、課業への一体化はより弱くなる。ここで次の三つ、(a)「より高い」職業的経歴への訓練としての課業の知覚と異動の期待は、仕事での満足を生み出し、また(b)生涯の職業としての仕事への一体化は、仕事での満足を生み出し、そして(c)職業を訓練のための仕事として知覚することは、上層への異動の期待がもてなくなった後にもなお続く、という仮説があるとすると、次のように言うことができる。すなわち最高階層ではなくそれより低い階層の仕事に結びついたその仕事での内面的満足は、ある従業員が勤務についた初期と、長い勤続の後とが高くて、異動の期待は消滅したがまだ課業への一体化が達成されていない中間の点で、最低になるということである。

第三に、仕事の性格が課業への一体化に影響を及ぼすことは上記のメカニズムでも述べた通りだが、それとは異なったものもある。すなわち、所与の課業が高度のテクニカルな熟練を反映することが大であれば大であるほど、参加者個人の課業への一体化はより強くなる。所与の課業が意思決定における個人の自立性を反映することが大であれば大であるほど、その課業への一体化はより強くなる。所与の課業が単一のプログラムに従っているのではなくて、多くの異なるプログラムの使用を必要とすることが大であれば大であるほど、課業への一体化はより強くなる。

集団圧力の方向

組織内の下位組織および組織外の集団は、しばしば生産を妨害して、経営者側が指定する能率に到達させないようにすることもあるが、一方でむしろ補完するようになる状況も数多く有り得る。これらは集団圧力が組織要求を支持する程度に従属すると考えることができる。規範が似ていれば似ているほど、集団圧力が組織要求を支持する程度もより大となる。

われわれは、一方で組織、他方でそれと競合的な集団とが、それぞれ押し付けてくる規範間の類似量に変動がある理由は以下の三つに大別できると考える。

第一に、二つの制度の社会的立場の類似性が大であれば大であるほど、その二つが押し付ける規範はより似てくる。第二に、その組織の文化的中心性が大であれば大であるほど、その組織の規範と、同じ文化の中の他の集団によって表明されている規範との類似性は、より大となる。第三に、その集団における代替的選択肢の喚起作用とその評価とに対する組織からのコントロールが大であれば大であるほど、組織の規範と集団の規範との間の類似性はより大になる。なお、このメカニズムの動きは(a)社会的立場(b)文化的中心性(c)意思決定に対する組織からのコントロールについての特定の予測によって、説明することができる。

我々はこれまで、組織内の下位集団、ないしは組織外集団を、組織の個々のメンバーの行動に影響を与えるものとして扱ってきたが、それらが個人の行動によっても相互的に影響を受けるものとしては扱ってこなかった。しかしながら、実際には、組織内の下位集団と組織外の集団とが当該組織およびそのメンバーとともに強い内的相互作用を伴った小社会体系を構成することがあり、この場合、これらの集団から組織へ、および組織から集団

への影響を考察することも必要となる。例えばそれは、組織のヒエラルキーによって追求される価値と、その他参加者によって追求される価値との間に両立性があるとすれば、意思決定過程へのメンバーの参加が大であれば大であるほど、組織内の下位の非公式の職場集団からの圧力は、経営者層の要請をより支持しやすくなる、といったものである。

さて、我々はこれまで一体化と集団圧力の方向について述べてきた。個人の生産への動機づけに作用を及ぼすものとしての個人の諸目的は、彼が入り得る集団に対する彼の一体化の強さと、その集団圧力の方向との二つを反映しているものであるが、本来ならばまたさらにこの諸目的は彼がそれまでの経験を通じて得た基礎的な価値意識をも反映している。われわれがパーソナリティ要因と呼ぶべきものよりもむしろ一体化について長々と強調してきたのは、第一に一体化は組織内の多くの要因に影響を受けるのに対し、パーソナリティはより固定的なものであるから、第二に生産への動機づけに関わるパーソナリティは「解釈」がなされなければ関連をもたず、その解釈の大部分は一体化で述べた現象に依存しているからである。

3.5 結論

この章においてわれわれが試みたのは、組織内の行動についての研究が、「機械」として人間の参加者を取り扱った古典的理論を超えて拡大してきた方向の一つを示すことである。素朴な「機械」モデルに基づいた監督行為は、かえって組織が回避したいと望んでいるような行動を、結果的に導いてしまうことはこの流れからも明らかであろう。

それに加え我々は組織内の個人の動機づけに及ぼす影響の三つの異なる方式を、生産への動機づけの中に反映されている組織の要請と個人の態度との間の合致に対してとりわけ注意を払いつつ観察してきた。そして、もう一つの主要な動機的意思決定である、参加の意思決定が生産の意思決定とどのように類似しており、またどのように異なっているか、次章にて検証していくこととする。