

第4章 動機的制約：参加の意思決定①

【要約 by 中川周】

前章では個人の生産への動機づけを研究し、意思決定の一般的な枠組みの中で、従業員の行動を述べた。この章では組織への参加という意思決定を研究する。参加の意思決定は、バーナードおよびサイモンが「組織の均衡」と呼んだもの、すなわち組織の存続の諸条件についての理論の中核に位置している。組織均衡とは組織がその参加者に対して彼の継続的な参加を動機づけるのに十分な支払いを整えることに成功しているという意味である。この章ではこの組織均衡の一般理論を考察することにしよう。

4.1 組織均衡の理論

組織均衡についてのバーナードサイモン理論は基本的に動機づけの理論である。これらの中心となる公準は以下の通りである。

1. 組織は組織の参加者の相互に関連した社会的行動のシステムである
2. 参加者および参加者集団それぞれは組織から誘因を受け、その見返りとして組織に貢献を行う
3. 参加者は提供される誘因が、参加者が行うことに要求されている貢献と、等しいかあるいはよい大である場合にだけ、組織参加を続ける
4. 供与される貢献が、組織が参加者に提供する誘因をつくり出す源泉である
5. 貢献が十分で、その貢献を引き出すに足る量の誘因を供与している限りにおいて、組織は「支払能力がある」—存続し続けるであろう

このなかでも第三番目の公準をテストするためには(a)参加者が組織に関わる、とどまる、去る際の行動、(b)各参加者の「効用」に照らして測定された各参加者の誘因と貢献の差引超過分、の二つについて相互に独立的な実証的算定を必要としている。参加者を観察することは比較的容易であるが、変数(b)の値が、(a)の観察に依存してないという証拠を見いだすことははるかに困難である。この理論の観察の問題に対するアプローチは二つある。一方では参加者の行動を観察することで直接に効用の差引超過分を算定しようとする、他方ではもし効用関数について単純な経験的仮説を準備しておけばわれわれは誘因と貢献の量の変化からそれらの効用を問題にすることなく、予測を行うことができる。

ここで差引超過分を直接に算定するために、もっとも論理的な種類の尺度は個人の満足度のある変数である。しかし臨界的な「ゼロ点」が満足スケールのそれと誘因—貢献効用の差引超過分のそれとは、必ずしも一致していない。誘因—貢献差引超過分の尺度として、個人によって表明される満足度を用いることは、知覚された利用可能な代替案の効用の算定と併用されてさえすれば、可能だということになる。給与と賃金、資本といった参加者について誘因—貢献の差引超過分を軸に、他の組織によって提供される代替的誘因についての情報が求められ、それによって誘因—貢献の差引超過分の「ゼロ水準」が決まってくる。そして貨幣的誘因を含む計画された諸誘因が参加者のすべての集団に対して差引超過分を与えているならば計画は実行可能である。

こうした理論の検証は、新しい企業の存続可能性を予測することのみに限られず、(a)参加者のいずれかの集団に対して提供される誘因を明示的に変更するときか、(b)彼らに要求する貢献を明示的に変更するとき、あるいは(c)誘因ないし貢献に作用を及ぼすように組織

の活動変更するときなど、いずれの場合についても、この変化が参加に及ぼす作用について、予測を行うことができる。

4.2 参加者

組織均衡の理論は、上に定式化されたように、組織均衡の基礎をなすものとしての構造—組織—を含意している。もっとはっきりいうと、そこには参加者を包含した社会システムが存在していなければならない、それは社会環境全体の中で他のシステムと高度の相互関連をもち、しかもそれらと実質的な区分がなされているものである。

大部分の企業組織の中心参加者について述べる場合、われわれは一般的には、次の五つの主要な種類の参加者、すなわち、従業員、投資家、供給業者、流通業者、および消費者に、注意を限定している。しかし、このなかでも経営者層を含む従業員がもっとも目立つものであり、われわれは主要な注意を従業員の参加に限定するとする。

4.3 従業員参加：参加基準

従業員は組織に加わるに際し、権限関係を受容する。ある限度内において組織が彼に与える命令や指示を、彼の行動の前提として受容することを、同意している。これは従業員に影響を及ぼすための強力な手段を組織に与えている。

従業員参加を外部変数に関連づける一連の諸仮説を立てるには、われわれはまず「参加」の基準を設定しなければならない。参加を測定する方法は三つ—個々の労働者ごとの生産量を測定する、欠勤の基準を用いる、自発的離職の基準を用いる—がある。しかし、経験的な証拠は、生産と欠勤と自発的離職という三つの尺度の間には、なんら一貫した関係がないことを示している。どの参加の基準を選択するかによって、参加についての諸命題が重大な影響を受けることを理解できる。われわれはここで離職の基準を用いることとする。

4.4 従業員参加：一般モデル

離職問題について、貢献効用を上回る誘因効用の差引超過分の増加は、組織からの参加者個人の退出性向を減少させ、またその差引超過分の減少は逆の効果をもっているという一般的な公準をおくこととする。前述の通り、誘因—貢献差引超過分は、知覚された組織退出願望と、知覚された組織転出の容易さという二つの主な構成要素の関数である。

4.5 組織を移動する知覚された願望に作用する諸要因

従業員の組織を去るという動機づけに結びついている重要な要因が、彼によって決められる職務についての満足である。個人の職務満足が大きければ大きいほど、知覚された移動願望はより小になる。ここでは仕事の満足を生み出すのに作用している心理的メカニズムを明確にすることを目的とする。

雇用関係から退出する個人の動機について、三つの主要な命題を言明することができる。第一に個人の自己性格規定に対する職務特性の適合性、第二に職務における手段の予測可能性、第三に仕事要件と他の役割要件の両立性、これら三つは各々大きければ大きいほど満足の水準はより高くなるということである。

さらにこれら三つのメカニズムは、次に述べるような諸命題から推論することで支持さ

れる。まず、監督習慣と従業員独立性との合致が大きければ大きいほど、組織によって供与される報酬の量が大きければ大であるほど、また職務割当への個人の参加が大きければ大きいほど、職務特性と個人の自己イメージとのコンフリクトがより小となることが考察される。また自己概念は変化するため、所与の職業的な階層の中では、教育水準が高ければ高いほど、このコンフリクトがより大きくなることも推察される。

逸脱を測定できるようになるためのもとになる「正常」についてのある算定も必要であり、ここでは就業時間のパターンとほかの役割の時間のパターンとの適合性が大きければ大きいほど、職務と他の役割との両立性は大きくなる。

同時にメンバーになる多数の単一目的の集団の発達を職務が刺激するようなところでは、多目的の総合的な集団が一つ存在しているところに比較して、労働者は仕事の楽しみがより少ないと思うようになる。ここから職場集団の規模が小さければ小さいほど、そして組織の規模が小さければ小さいほど、組織内の役割と他の役割との両立性はより大きくなる。一方でこの組織の規模が大きければ大きいほど、知覚された組織内異動可能性はより大きくなり、その結果、知覚された組織退出願望はより小となる。