

## 第4章 動機的制約：参加の意思決定②

【要約 by 米倉幸宏】

### 4.6 知覚された組織転出の容易さに影響する諸要因

ほとんどすべての条件の下において、単一の指標で離職を正確に予測するものは、経済動向である。仕事が豊富にあるときは自発的な転職率は高いし、その逆も成り立つ。この命題を洗練させていこう。次のような仮定を立ててみる。個人にとって知覚された転出の容易さは、その個人から見えている組織《組織可視性》に、自分に適当な（しかも進んで受諾する）職務があるか《職務利用可能性》どうかで決まってくる。知覚された組織外代替案の数が大であれば大であるほど、知覚された転出の容易さはより大になる。

組織は働き手を、属性の組合せに応じて序列づける。また、組織が拡大しているときは解雇がなされず、縮小しているときには雇用はなされない。以下、このような条件の下で考えていく。

所与の組織からの移転の容易さについての個人の知覚は、(a)組織のもつ序列を彼が走査すればわかる組織の数、(b)これらの序列の中における彼の位置、(c)現在の雇用—解雇の分岐点に対応する序列の位置、の三つに依存することになる。 (a)は組織可視性、(b)(c)は職務利用可能性に関わるものである。経済活動水準が低ければ低いほど、組織外代替案の数はより少なくなる。それは景気の変動が、それぞれの産業の職務の序列における決定的な「切捨て」点を変動させるもの、したがってある従業員に開かれた代替案を変化させるものだからである。また、一つの領域での景気後退の衝撃は、その領域を超えて拡大する。

加えて、個々人の属性が、個々人の利用可能性の序列を決め、したがって経済状態の変化のもつ影響に差異をつける。組織外代替案の知覚利用可能性は、参加者の性別、年齢、社会的身分の関数である。(静的な条件) また、組織外代替案の知覚利用可能性は、経済の中の技術の関数である。加えて、従業員の専門化が大きくなれば大きくなるほど、知覚された組織外代替案の数はより少なくなる。(動的な性格)

これまで列挙してきた命題のすべては、職務の実際の利用可能性における変化（差異）を通して一雇用・解雇分岐点における差異を通してもしくは雇用可能性における個人の差異を通して一作用しているものである。だが、代替案の知覚は、実際の利用可能な代替案に依存している部分もあるが、他の喚起作用のメカニズムに依存している部分もある。そのため代替案の範囲は、個人・組織・状況によって様々である。

参加者にとって、見えている組織の数が大であれば大であるほど、知覚された組織外代替案の数は、より大きくなる。では、参加者にとっての組織の可視性には、どのような要因が作用するであろうか。組織のもつある性格が、その組織を他のものより可視的にし、個人のもつある特性が、彼らにとって可視的な組織の数を、他の個人にとってのものよりも、より大にする。可視性の大きい組織の例として、名声の大きい組織、大規模な組織、特徴的な製品を作る組織、成長率が急速な組織などが挙げられる。

また、可視性の高い組織に評価されている個人ほど、一般的に移動を容易なものとして感じるだろうし、地理的位置が優位な個人ほど、そう感じるだろう。後者はすなわち、従業員にとっての個人的接触の異質性が大であれば大であるほど、彼に見えている組織の数はより大きくなる、ということである。

組織による新規採用は、個人による走査のみならず、組織による人員の探索にも左右され、そのため組織が用いる探索を決めている要因が、個人の探索が成功するかにも作用を及ぼす。組織、個人による走査は、必然的に対面通行となるため、組織にとって個人の可

視性が大きければ大きいほど、個人にとって見えている組織の数は多くなる。ここでいう可視性の高い個人とは、対人接触を持っている諸組織の範囲が大きい個人、社会的身分が高い個人、独特性が大きい個人、などである。

最後に、探索活動に入る個人の性向について考察する。個人の探索性向が大きければ大きいほど、彼に見えている組織の数は多くなる。この性向に差異をつけている二つの主要なメカニズムを挙げることが出来る。それは、探索は不満足によって生じるものであるというものと、探索は状況に対する個人の習慣化によって制限を受けるというものである。ただし習慣化は勤続期間の長さや参加者の双方の関数であるともいえるが、別の説明をつけることも可能であり、習慣化はこの関連の中で作用しているいくつかのメカニズムにすぎない。

#### 4.7 他の参加者への拡張

従業員の参加についてのわれわれの取り扱い方は、二つの主要な変数を特定化することであった。すなわち、「知覚された移動の願望」「知覚された移動の容易さ」である。多少その性格は異なるものの、このメカニズムを他の領域に拡張することが出来るだろう。ただ、消費者行動と従業員行動との大きな違いは、「無為」が一つの代替案となる程度にある。これが変数を他の参加者に拡張する際に必要な前文となる。その変数とは主に以下の4つである。

##### 代替案の可視性

雇用市場は、代替的選択肢が見えていないという意味において、「完全市場」ではない。代替的選択肢の可視性が消費者行動の一要因であるという命題にとって、広告は顕著な証拠となっている。

##### 探索性向

従業員の職場についての意思決定をもたらす基礎的な要因は、従業員の探索活動の率である。同じように、従業員以外の参加者の場合にも、探索性向は大きな重要性を持っている。

##### 満足

従業員の移動性について論じた際、知覚された転出願望と知覚された転出の容易さとの双方に、満足が作用を及ぼしている。とりわけ希求水準の変化は、従業員の参加に重要な作用を及ぼす。投資行動と資金を求める企業を見ても同様のことが言えるだろう。

##### 転出に代わる代替案

従業員参加のモデルの最後の重要な特徴は、組織を離れずに変化を引き起こす代替案を重要視していることである。ほかの領域でも、参加者は受容可能な政策を組織に強制するため、自らの権力的立場を利用している。このような代替案は、組織や参加者によって多寡がある。

#### 4.8 オポチュニズムと組織の存続

組織の諸条件、もしくは組織を取り巻く環境が、誘因－貢献の差引超過分を減ずるよう作用し、組織の存続を危うくするときには、組織のメンバーは活動を変化させ、有利な差引超過分を回復するような新しい活動を創始するだろう。この適応的ないし「オポチュニスティック」な過程に積極的な個人ないし集団の正体は、重要である。その正体が、変化の種類と、なされる順序を決めるからである。組織の存続条件には様々な集合があり、

そのための適応とは、これらの代替的な諸集合のどれか一つの方向に向けて、組織を動かすことである。組織の誘因－貢献の差引超過分におけるオポチュニスティックな変化は、変化を創始しようとする個人の一体化の対象となっているような誘因と貢献とを手つかずに残しておく傾向がある。組織の活動に影響を及ぼすことが出来る集団にとって、オポチュニズムは、満足度が低いときに喚起されるであろう、組織からの離脱に代替する選択肢である。それが喚起される確率は次の三つの程度の如何によって決定される。それは、(a)参加者が自分自身を、組織の活動を決めるのに影響力を持っていると知覚している程度 (b)かわるべき誘因が他の組織において即座に利用可能となっていると知覚されていない程度 (c)個人にとって重要な特定の誘因を破壊することなく、有利な誘因－貢献の差引超過分を回復する可能性があると考えられている程度、である。

#### 4.9 結論

この章では、バーナードによって最初に定式化された誘因－貢献の公準と、労働者の転職率の証拠とを検討してきた。誘因－貢献の公準を検証することは、組織によって提供される誘因と、個人によってなされる貢献とを、測定する必要がある。誘因－貢献の差引超過分は、二つの主要な構成部分を持っている。すなわち組織を離れる知覚された願望と、組織を退出する知覚された容易さである。また組織についての不満足が退出を導くかどうかは、参加者が「雇用契約」を所与と知覚しているか、もしくは変化し得るものかどうかによって依存している。