

経営学 (6/12)

組織論 (3) 動機づけ

<Agenda>

1. 「動機づけ」とは
2. 動機づけの内容論
3. 動機づけの過程論

1-1 動機づけ理論

◎組織に参加しているからといって、個人はその能力を発揮して貢献するとは限らない

↓

◎個人が、(望んで) 組織に貢献するためにはどのようにすれば良いか

- ・「動機づけ (モチベーション)」の必要性

◎モチベーションとは

- ・人間を行動に駆り立てるもの
- ・行動に先立って発生する心理状態

1-2 動機づけ理論の背景

◎レヴィン (K. Levin) らの心理学

◎経済学の効用概念

◎テイラーの科学的管理法 (「課業管理論」)

◎レスリスバーガーらの「人間関係論」

◎1940年代から、欲求の現代理論、動機づけの「内容論」

◎1960年代から、動機づけの「過程論」

2-1 動機づけの「内容論」

◎個人の行動 (仕事という行動) に駆り立てる「欲求」に焦点を当てた研究

◎「どのような欲求があると、個人は動機づけられ、行動 (仕事) に取り組むのか」

◎マクレランド、マズロー、アルダファー、アージェリス、マクレガー、ハーズバーグらが、代表的な研究者

2-2 マズローの「欲求階層説」(1)

- ◎欲求にはいくつかのタイプがある
- ◎欲求の（相対的）重要性は、タイプによって異なる
- ◎欲求は階層構造になっている
- ◎欲求は満たされると欲求でなくなる
 - ・低次の欲求が充足されると、より高次の欲求を充足したいと考え、行動する

2-3 マズローの「欲求階層説」(2)

- ◎生理的欲求
 - ・食物、睡眠、運動、性などを求める
- ◎安全の欲求
 - ・安定、安全、依存、保護などを求める
- ◎所属と愛の欲求
 - ・他の人との愛情のある関係、集団、家族などを求める
- ◎尊重の欲求
 - ・能力などについての自信、他社からの尊敬などを求める
- ◎自己実現の欲求
 - ・自分がしたいと思うこと、自分の潜在的可能性を実現することを求める

2-3 ハーズバーグの動機づけ～衛生理論～ (1)

- ◎個人が動機づけるためには、自己実現（「成長」）の欲求を満足させることが重要
- ◎欲求を大きく2つに分類
 - ・動物的欲求
 - *環境から感じる欲求を回避したい
 - ・人間的欲求
 - *仕事の達成を通じて、精神的成長や自己充実を達成したい

2-3 ハーズバーグの動機づけ～衛生理論～ (2)

- ◎動物的欲求の充足は職務不満足を防止するだけ
- ◎人間的欲求のみが動機づけと職務満足を生じさせる
- ◎欲求を満足させる要因（「モチベーター」）を特定
 - ・人間的欲求のモチベーター
 - *達成、達成の承認、仕事それ自体、責任、昇進
 - ・動物的欲求のモチベーター
 - *管理と方針、監督、給料、対人関係、作業条件

3-1 動機づけの「過程論」

- ◎人がどのように動機づけられる（行動に駆り立てられる）のか、プロセス（過程）を明らかにする
 - ・「人はどういうときに行動するのか」
- ◎人が行動を取るに至った過程（意思決定、選択など）を、モデル化し、分析
 - ・具体的な行動の予測に優れる
 - ・実証研究が行いやすい
- ◎ブルーム、ローラーらの期待理論
- ◎デシの内発的動機づけ理論

3-2 期待理論

- ◎仕事を行うこと（「職務遂行」）によって得られる報酬が、「誘意性」という効用を生じさせる
- ◎報酬を獲得できるか否かは、定かではない（「主観確率」）
- ◎報酬が自分にとって、魅力的であるかは異なる（「道具性」）
- ◎「誘意性」「主観確率」「道具性」の積が、動機づけの程度（強さ）を表す

3-2 期待理論（続）

- ◎ブルームの基本的モデルを、報酬のタイプを増やして格調したのが、ローラーの期待理論
- ◎ブルームの報酬
 - ・給与などの外的報酬（他人から与えられる報酬）
- ◎ローラーが追加した報酬
 - ・達成感、自尊感情の高揚などの内的報酬（自らの内的心理状態）

3-2 期待理論で考えてみる（1）

- ◎仕事 A
 - ・仕事を完了させれば 10 万円の報酬
 - ・仕事は、「25 回試みて 1 回ぐらい成功しそう」と思える
 - ◎仕事 B
 - ・仕事を完了させれば 1 万円の報酬
 - ・仕事は、「2 回試みて 1 回ぐらい成功しそう」と思える
- どちらを選ぶか？

3-2 期待理論で考えてみる (2) (3)

◎仕事 A は、

- ・誘意性が、10 万円
- ・主観確率が $1/25=0.04$

◎仕事 B は、

- ・誘意性が、1 万円
- ・主観確率が $1/2=0.5$

◎仕事 A の動機づけの程度は、

- ・ $100,000 \times 0.04 = 4,000$

◎仕事 B の動機づけの程度は、

- ・ $10,000 \times 0.5 = 5,000$

◎従って、期待理論に基づけば、合理的な人は、仕事 B に動機づけられる。

3-3 デシの「内発的動機づけ」

◎仕事そのものの面白さ、楽しさ、仕事を行う中で感じる有能感や満足感、自己決定の感覚などに着目

◎ローラーとは異なり、これらの内的心理状態が動機づけに直接の影響を及ぼすとする

◎「外発的動機づけ」

- ・金銭などの外的報酬が動機づけに直接の影響を及ぼすと考える

3-3 デシの「内的動機づけ」(続)

◎「有能さ (competence)」と「自己決定 (self-determination)」の感覚が、動機づけに直接の影響を及ぼす

◎「有能さ」と「自己決定」の感覚が、「動機づけ要因」であると考えられる。

- ・「有能さ」* 自己の環境を効果的に処理することができる能力あるいは力量
- ・「自己決定」* 自分の行動の原因が、自分自身であること

組織論 (4) 組織学習

<Agenda>

1. 組織学習とは
 2. 組織学習のタイプ
 3. 高次の組織学習の促進
 4. よい組織学習を実現するためには
 5. 組織の中で生じる問題
- 1-1 組織の変化と学習

◎組織は日々変わってゆく

- ・組織は「生き物」

◎個人と組織の相互作用

- ・組織に属する個人（組織メンバー）は、組織の知識や価値観の影響を受ける
- ・個人が組織メンバーが行動していく中で、「間違い（エラー、ギャップ）」に気づく
- ・「間違い」に気づいた個人は、それを他の組織メンバーに伝える
- ・「間違い」が組織メンバーの中で共有される
- ・組織の知識や価値観が変化する

1-2 組織学習とは（定義）

◎組織メンバーとしての個人が、新たな知識や価値観を得る

◎個人の獲得した知識や価値観が、組織内の他者にも広く伝達され、相互作用する

◎組織全体の行動、知識、価値観などが変化する（再構築される）プロセス

1-3 組織学習の特徴

◎組織学習（ラーニング）の特徴

- ・個人の学習の単なる総和でない
 - *組織ならではの（相乗）効果が働く
- ・組織メンバーが入れ替わっても維持される
- ・長い年月を経ても、受け継がれてゆく
 - *組織の中の知識
 - *組織の価値観

◎組織学習の発生には、「組織内の他者（他のメンバー）への伝達」が必要

- ・公式組織の成立条件としての「コミュニケーション」の重要性

2-1.2 つの学習のタイプ

◎低次の学習

- ・「シングル・ループ・ラーニング」
- ・行動（レベル）の修正や変化

◎高次の学習

- ・「ダブル・ループ・ラーニング」
- ・行動の基盤となっている価値（レベル）の修正や変化

◎2つのタイプの学習が共に重要

- ・低次の学習と高次の学習が、交互に連鎖する

2-2 低次の学習

- ◎組織のルーチン（定期的な業務）や日常業務などの改善、修正をする
- ◎組織のあらゆる階層で発生
- ◎組織のなかで比較的容易に発生
- ◎組織に与える影響は比較的小さい
- ◎積み重ねられることによって、徐々に（漸進的に）組織が変わってゆく

2-3 高次の学習

- ◎行動の基盤となっている価値を見直し、変化させる
- ◎主に、組織の上層部で発生する（※そうでもないらしい）
- ◎発生させることは比較的困難
 - ・組織の大変革、根本的な変化
 - ・従来の価値や行動の多くが意味を失う
 - ・組織の創造性の向上、組織革新などに繋がる