

第4回 欲求とモチベーション（3）

～欲求理論の展開～

1. 未成熟－成熟モデル（アージリス Argyris, C.）

| 幼児の状態（未成熟） | 成人の状態（成熟） |
|-------------|---------------|
| 受動的 | 能動的 |
| 他者依存 | 独立 |
| 数少ないやり方 | 多くの違ったやり方 |
| 浅く移り気 | 複雑で深い興味 |
| 現在が中心の短期の展望 | 過去・未来を含む長期の展望 |
| 従属的 | 同等または上位の位置を望む |
| 自己意識の欠乏 | 自己意識の発達と自己統制 |

組織成員はこの連続体上を未成熟段階から成熟段階に向かって成長し、自己実現に近づいていく。したがって組織としては、「成員が自己実現を目指すことのできるプロセス」と「組織目標遂行プロセス」が合致するような施策をとることが重要になる。

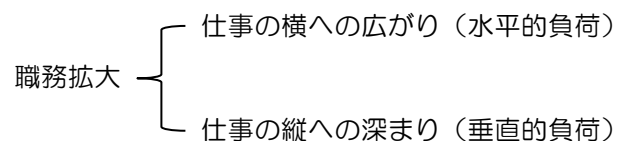


職務拡大（job enlargement）

仕事の幅を広げることにより、成員が本来もっている能力の中で認知的、情緒的な側面を活用する機会を増やすことを目的とする

- ①組織の意思決定への参加制度の導入
- ②自分の仕事の質に責任が負えるような職務編成
- ③フィードバック制度の導入
- ④仕事の流れや基準に自分の考えが活かせる自己調節システムの導入

仕事を水平的に広げていくだけではなく、責任や権限の範囲を広げて仕事に深みをもたらすものでもある



Exercise

アルバイトなどでの仕事から、職務拡大と職務充実の具体例を考えてみよう。

2. X-Y理論（マクレガー McGregor, D.）

欲求階層説を基盤に、権限と指示統制による管理ではなく、創造性や自己実現を旨とする管理を旨とすることを提唱した。



X理論（Maslow の低次欲求に相当する人間観）

- ① 人間は生来仕事が嫌いで、できれば仕事をしたくないと思っている。
- ② 人間には仕事嫌いの特性があるから、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰によって脅迫されなければ、組織目標を達成するに十分な力を発揮しない。
- ③ 人間は命令される方が好きであり、責任を回避したが、あまり野心を持たず、何よりもまず安全を望んでいる。



Y理論（Maslow の高次欲求に相当する人間観）

- ① 仕事で心身を使うのはごく自然なことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。
- ② 外部から統制したり脅迫することだけが、組織目標の達成に努力させる手段ではない。
人間は自分が進んで献身した目標のためには自ら自分を制御して働くものである。
- ③ 献身的に目標達成に尽くすか否かは、それを達成して得る報酬次第である。そして、報酬の最も重要なものは、尊厳欲求や自己実現欲求の満足である。
- ④ 人間は条件次第では責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任をとろうとする。
- ⑤ 組織内の問題解決のために、比較的高度の創造力や工夫や創意を発揮する能力は、たいていの人間に備わっている。
- ⑥ 現代の組織においては、従業員の知的能力は本の一部しか生かされていない。

Q.Y理論に基づけば、組織は従業員に対してどのような施策や働きかけをとっていけば、従業員のモチベーションを高めることができるだろうか？

【補足1】職務特性モデル（ハックマン&オルダム Hackman, R. & Oldham, ）

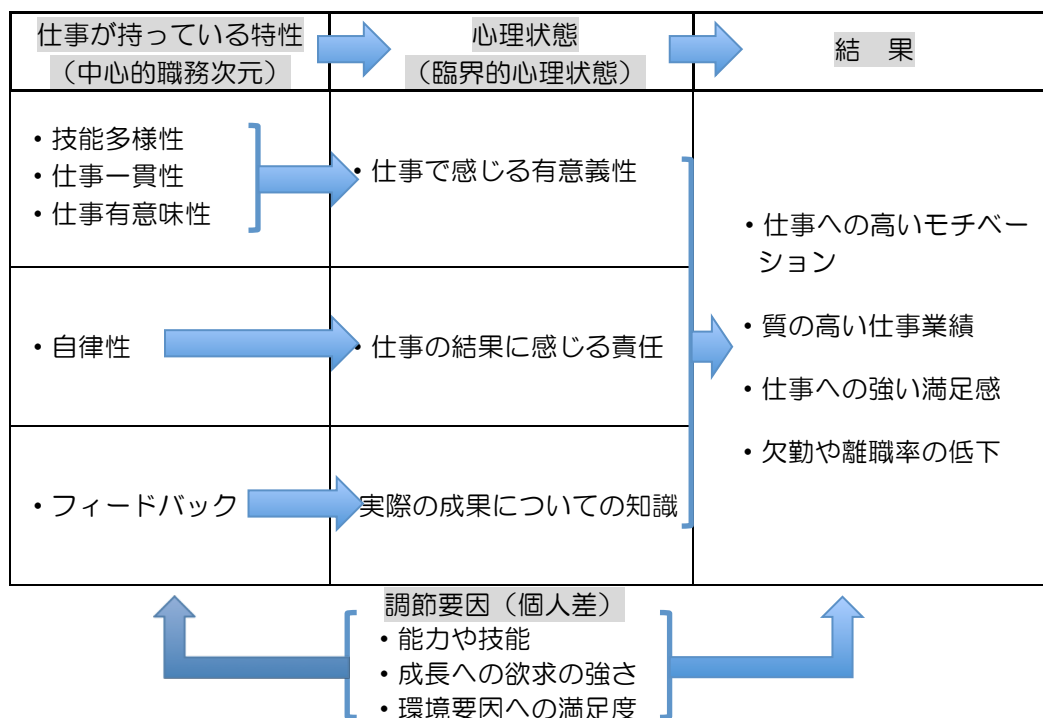
1. 個人の仕事が以下の3つの心理状態を最大限に強めたとき、その仕事へのモチベーションが強まる。

- ① 自分が取り組んでいる仕事を有意義なものと感じること
- ② その仕事の結果（質や量）に自分自身責任があると感じること
- ③ 仕事に費やした努力が実際に成果を生んでいるかについて知っていること

2. 仕事を持っているどのような特性が、上記3つの心理状態を最大限に強めるか

- 技能多様性： その仕事を進める上で、どの程度広く多様な技能を必要とするか。必要とされる技能の幅が広いほど、仕事で感じる有意義性は強まる。
- 仕事一貫性： その仕事は初めから終わりまで一貫性があり、まとまったものであるか。一貫性が高いほど、仕事で感じる有意義性は強まる。
- 仕事有意味性： 組織の内部および外部の人々の生活に、どの程度実質的な影響を及ぼす仕事であるか。人々に与える影響が大きいほど、仕事で感じる有意義性は強まる。
- 自律性： 仕事の段取りや進め方を、どの程度自由に決められるか。自律性の度合いが高いほど、仕事の結果に対して感じる個人的責任は強まる。
- 仕事からのフィードバック： 自分の仕事の進み具合について、周囲からどの程度はっきりした情報を得ることができるか。はっきりしたフィードバックが得られる仕事ほど、自分がその仕事に費やした努力が成果につながっていることを知ることができる。

職務特性モデル



「欲求とモチベーション」3回分の参考文献

ロビンズ S.P.(高木晴夫訳)(2009)「新版 組織行動のマネジメント」

角山・小西・三星・渡辺編著(2009)「基礎からの心理学」おうふう

Pinder,C.C.(1998) *Work motivation in organizational behavior* (chapter3)
Prentice-Hall

南・浦・角山・武田(1992)「組織・職務と人間行動」(第2章) ぎょうせい

坂下昭宣(1985)「組織行動研究」(第1章) 白桃書房

二村敏子編(1982)「組織の中の人間行動」(第3章) 有斐閣

マグレガー D.(高橋達男訳)(1966)「企業の人間的側面」産業能率短期大学

アージリス C.(伊吹山太郎・中村実訳)(1970)「組織とパーソナリティ」日本能率協会

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会編(2012)「モチベーション・マネジャー資格 BASIC TEXT」
新曜社